

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL
ESTADO UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD
CAPITAL”**

NIDIA AMARILIS MENÉNDEZ ZEPEDA DE DIAZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA EN ZONA 1 DE
LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

NIDIA AMARILIS MENÉNDEZ ZEPEDA DE DIAZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	Doctor. Byron Geiovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada al 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACATICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 30 de julio de 2020

Licenciado
CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Director:

De conformidad a la designación que fui objeto le informo que he realizado la asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL”**. Elaborado por la estudiante Nidia Amarilis Menéndez Zepeda de Diaz con registro académico No. 9417611.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo la unidad objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00819-2020
Guatemala, 17 de noviembre del 2020

Estudiante
NIDIA AMARILIS MENÉNDEZ ZEPEDA DE DIAZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 21-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
NIDIA AMARILIS MENÉNDEZ ZEPEDA DE DIAZ	9417611-3	REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por darme la sabiduría y la fuerza necesaria para continuar, el sacrificio fue grande pero tú siempre estuviste conmigo.

A mi madre

Porque muchos de mis logros se los debo a usted. Por sus sabias enseñanzas y ser mi guía espiritual, usted es el claro ejemplo que no existe mejor forma de educar a un hijo que dándoles un buen ejemplo.

Por repetirme que la mejor herencia que me podía dar era mi formación académica y hasta este día he contado con su apoyo.

La amo pero sobre todo la respeto profundamente porque aun en los días más difíciles no se dio por vencida y hoy culminó esta etapa sabiendo que usted se siente muy orgullosa de mí y eso me llena de satisfacción porque este triunfo también es suyo.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Sector público	1
1.1.1	Institución pública	1
1.1.1.1	Entidad pública	1
1.1.2	Unidad institucional pública	2
1.1.3	Gobierno general	2
1.1.3.1	Gobierno central	2
1.1.3.2	Gobierno local	2
1.2	Administración	3
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	4
	I) Elementos de la planeación	4
	II) Instrumentos administrativos de planeación	7
1.2.1.2	Organización	7
	I) Elementos de la organización	9
	II) Principios de organización	10
	III) Diseño organizacional	12
	IV) Instrumentos Administrativos de organización	19
	V) Diagnóstico administrativo organizacional	22
	VI) Reorganización	26

CAPÍTULO II
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA EN
ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	31
2.2 Unidad de análisis	32
2.2.1 Antecedentes	33
2.2.2 Marco legal	33
2.2.3 Filosofía organizacional	34
2.3 Situación actual Organizacional de la Unidad Administrativa Financiera	36
2.3.1 Análisis estructural	36
2.3.2 Análisis funcional	44
2.3.3 Análisis procedimental	53
2.3.4 Análisis de facultadas	57
2.3.5 Análisis de las relaciones	58
2.3.6 Análisis organizacional o administrativo	61
2.4 Análisis de resultados	64

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO
UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Presentación de la propuesta	65

Contenido	Página	
3.2	Objetivo de la propuesta	66
3.3	Rediseño organizacional propuesto	66
3.3.1	Misión	67
3.3.1.1	Visión	67
3.3.1.2	Valores	68
3.3.2	Objetivos	68
3.3.2.1	Objetivo General	68
3.3.2.2	Objetivos Específicos	69
3.3.3	Diseño organizacional	69
3.3.4	Organigramas	71
3.3.5	Departamentos propuestos	75
3.3.5.1	Sub Dirección Financiera	75
	I) Departamento de Centro de Costos	77
	II) Departamento de Adquisiciones	78
3.4	Presupuesto para implementar la propuesta	79
3.5	Viabilidad de la propuesta	83
3.6	Beneficios obtenidos por la implementación del Rediseño organizacional	84
3.7	Plan de acción para la implementación de la propuesta	85
	Conclusiones	88
	Recomendaciones	90
	Referencias	92
	Anexos	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Presupuesto inicial para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional	80
2	Presupuesto de salarios mensual y anual para la implementación de la propuesta de rediseño organizacional	81
3	Presupuesto de operación para la implementación de la propuesta de rediseño organizacional	82
4	Plan de acción para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional	86

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Conocimiento de los trabajadores si la estructura actual se encuentra normada en la Unidad Administrativa Financiera	37
2	Organigrama general de la Institución	39
3	Organigrama actual de la Unidad Administrativa Financiera	41
4	Conocimiento de los trabajadores si las funciones de su puesto están normadas en la Unidad Administrativa Financiera	49
5	Conocimiento de los trabajadores de cuales son sus funciones y responsabilidades dentro de la Unidad	51
6	Conocimiento de los procesos de la Unidad Administrativa Financiera	54
7	Conocimiento de quien toma las decisiones en la Unidad Administrativa Financiera	57
8	Relación de trabajo en la Unidad Administrativa Financiera	59
9	Tipo de comunicación	60
10	Organigrama general actualizado de la Institución	73
11	Organigrama general propuesto para la Unidad Administrativa Financiera	74

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Manual de normas y procedimientos de adquisiciones y Contrataciones	94
2	Actualización del manual de organización y funciones de la Unidad Administrativa Financiera	131

INTRODUCCIÓN

El Rediseño organizacional es muy importante para todas las instituciones tanto públicas y privadas del país, tiene como propósito fundamental cambiar o modificar la estructura existente que afectan el funcionamiento de las mismas.

La Unidad Administrativa Financiera es la responsable de velar por la adecuada y oportuna prestación de los servicios generales de la Institución, administrando los recursos financieros que le son asignados en un periodo fiscal, apegándose a los principios de eficiencia, responsabilidad y transparencia.

Motivo por el cual es necesario que su estructura sea la óptima para el cumplimiento de sus objetivos, razón por la cual el presente informe de tesis tiene como objetivo dar a conocer la propuesta del rediseño organizacional, como un aporte que contribuya al reordenamiento de la estructura de la unidad.

El estudio de la unidad de análisis, se desarrolló en el contexto del método científico, a través de sus diferentes fases; en la fase indagatoria por medio de la recolección de información en encuestas, libros, tesis, etcétera; en la fase demostrativa a través del trabajo de campo, para comprobar si la información recopilada de la investigación documental, coincide con la realidad y por último, la fase expositiva, al presentar los resultados de la investigación, divulgados en este documento.

El primer capítulo contiene el marco teórico, el cual está conformado por conceptos y definiciones sobre los elementos de planeación y de organización, el diseño organizacional, así como el diagnóstico administrativo y los instrumentos organizacionales los cuales sustentan el tema de investigación. Entre las técnicas aplicadas en la presente investigación se encuentran: el censo, la observación y

la investigación bibliográfica y los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario, guía de observación y fichas bibliográficas.

Este informe se divide en tres capítulos; el primero, describe la información teórica relacionada con el proceso administrativo, así como del diseño organizacional, la estructura organizacional e instrumentos administrativos.

En el segundo capítulo se realizó un diagnóstico administrativo de la unidad objeto de estudio, de igual forma se incluyen algunas gráficas las cuales respaldan los resultados obtenidos, lo cual sirve de base para presentar la propuesta de solución.

Y en el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta del rediseño organizacional la cual contiene la filosofía: misión, visión, valores, y objetivos, así como los organigramas generales y nominales, el plan de acción y el presupuesto para la implementación de la propuesta.

Por último, se da a conocer las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía que se consultó durante la realización de la presente investigación y como anexos el manual de “Normas y Procedimientos de Contrataciones y Adquisiciones”, el cual ha sido elaborado con la finalidad de establecer los lineamientos básicos que se deben seguir en los procesos administrativos y operativos relacionados en todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas de la Institución y un manual de organización que incluye la descripción de los puestos que se ocupan en los diferentes departamentos que están a su cargo en el cual se describe, en forma concreta, las atribuciones, autoridad, responsabilidades, relaciones de trabajo y el perfil del puesto que debe llenar la persona que lo ocupe.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan las definiciones y conceptos relacionados con el tema de investigación:

1.1 Sector público

Está conformado por el conjunto de unidades de Gobierno General y Empresas Públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por este.

1.1.1 Institución pública

Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación. Para el caso del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco, son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General. Son Entidades Públicas, ya que no constituyen unidades administrativas como tales, y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable.

1.1.1.1 Entidad pública

El término “Entidad pública” se utiliza para referirse a un hecho jurídico y económico de reconocer la existencia legal de un organismo público; es decir un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.

1.1.2 Unidad institucional pública

Es una entidad económica controlada por el gobierno que tiene la capacidad, por derecho propio, de poseer activos, incurrir en pasivos y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.

Una unidad Gubernamental es una Institución Pública cuya actividad primaria es desempeñar las funciones del gobierno; es decir tiene el poder legislativo, judicial o ejecutivo sobre otras unidades institucionales. Tiene la responsabilidad de brindar bienes y servicios a la población en términos no de mercado, redistribuir el ingreso y la riqueza, y está financiada principalmente, de manera directa o indirecta, por medio de impuestos o transferencias obligatorias que percibe de las unidades pertenecientes a otros sectores de la economía.

1.1.3 Gobierno general

Comprende todas las instituciones de Gobierno Central y Gobiernos Locales que son controladas o financiadas principalmente por unidades gubernamentales.

1.1.3.1 Gobierno central

Está constituido por las instituciones de Gobierno General que tienen a su cargo la prestación de bienes y servicios colectivos en beneficio de la comunidad. Su autoridad política se extiende a todo el territorio nacional, puede aplicar impuestos sobre otros sectores de la economía e incurre en gastos para la prestación de servicios, realiza transferencia de recursos financieros a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de gobierno.

1.1.3.2 Gobierno local

La autoridad legislativa, judicial y ejecutiva de una unidad del gobierno local, se limita a las zonas geográficas más pequeñas (municipios) en las que puede

dividirse un país con fines políticos o administrativos. Suelen depender en gran parte de transferencias de la Administración Central.

1.2 Administración

Es importante en todas las empresas y niveles jerárquicos para el adecuado funcionamiento porque, simplifica el trabajo y evita que se ejecuten actividades de forma inadecuada.

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4).

La administración es un proceso sistemático cuyo fin es la optimización de recursos de un grupo para alcanzar sus objetivos. La administración busca el logro de los objetivos, optimiza los recursos y se desarrolla dentro de un grupo social, porque a través de los esfuerzos y cooperación de las personas que integran la organización se logran los resultados o fines planteados a corto, mediano y largo plazo con eficiencia y eficacia.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014, p.26).

El arte de la administración es la planeación, organización, integración, dirección y control para realizar algún propósito u objetivo. Cada una de estas etapas no actúan por si solas, son constantes y están interrelacionadas entre sí.

La coordinación de las fases del proceso administrativo, el cumplimiento de sus principios y la aplicación de sus elementos en cada una de ellas, es fundamental para el éxito de la gestión administrativa.

Para esta investigación se abordaron algunos aspectos de la fase de planeación y la fase de organización.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108).

La planeación es la primera fase que compone el proceso administrativo y consiste, básicamente, en fijar objetivos y metas determinadas, deben ser realistas y acordes al funcionamiento de la organización marcando estrategias para lograrlo, definiendo políticas acordes a la organización.

I) Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son los siguientes: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas. Para la presente investigación se analizarán las siguientes:

a. Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente” (Münch, 2014, p.37). Define lo que la empresa hace en el presente especificando cuál es su actividad principal, que la distingue a otras similares, las razones que justifican su existencia y el motivo por el cual fue creada.

La misión puede construirse respondiendo a las siguientes preguntas esenciales: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes lo hacemos?

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro, para la organización. Provee dirección y forja el futuro, de la empresa” (Münch, 2014, p.38).

Se refiere aquello que se quiere ser en el futuro, la visión debe ser realista, positiva y alentadora; dentro de los elementos que la integran, están: panorama del futuro, objetivos fundamentales, marco competitivo e imagen deseada.

Además de plasmarla por escrito como expectativa a largo plazo debe servir como referencia para orientar el actuar del personal que integra la organización, es como una imagen mental de la posición que se anhela alcanzar.

- **Valores**

“Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p.132). Son los parámetros que indican que es lo correcto e incorrecto en una organización.

b. Objetivos

“Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la misión” (Münch, 2014, pág. 38).

Los objetivos son el punto final hacia donde las actividades están dirigidas los cuales deben ser verificables, cuantificables y realistas.

c. Metas

Son el resultado de un proceso, son fines hacia los que la actividad se dirige pero a corto plazo.

d. Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Münch, 2014, p. 39).

Es un conjunto de alternativas o acciones que en el presente hace una organización canalizando esfuerzos para para alcanzar los objetivos, permitiendo tomar decisiones con la mayor certeza posible.

e. Políticas

“Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten” (Münch, 2014, p. 42).

Son orientaciones generales que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos, asignación de recursos y toma de decisiones.

f. Presupuestos

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos para un período específico” (Münch, 2014, p. 42).

El presupuesto consiste en planear lo que se desea realizar y lograr a futuro, refleja por anticipado un resumen de los ingresos y gastos, con el fin de llevar un mejor control.

II) Instrumentos administrativos de planeación

Es una herramienta que sirve para plasmar las actividades que se llevarán a cabo, su utilización contribuye al desarrollo de la planeación de manera eficaz, brindando a la organización directrices que mejoren la toma de decisiones con respecto a la situación que se presente.

a. Plan de acción

Por medio de este instrumento se presentan, en forma resumida las actividades que deben realizarse por ciertas personas, por lo que se asignan responsables, tiempos y recursos para lograr un objetivo trazado, se prepara en base a los objetivos, debe incluir metas, actividades, tiempo, responsables, costo y presupuesto; la elaboración ejecución y seguimiento estará a cargo del jefe de departamento.

1.2.1.2 Organización

Es la segunda fase del proceso administrativo en el que se diseña la estructura para usar en forma más eficiente por medio del ordenamiento y coordinación de todos los recursos financieros, físicos y materiales con los que cuenta una institución. Para dimensionar y estructurar una organización es necesario disponer de elementos de decisión correctos. Para facilitar la comprensión hay que basarse en principios y técnicas que orienten, así como ordenen la forma que debe operar una organización.

“Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes” (Franklin, 2009, p.370).

Dentro de las organizaciones siempre van a existir dos tipos de organización la organización formal y la organización informal.

a. Organización formal

“Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.201).

Es una estructura donde se agrupan e identifican con claridad las actividades a desarrollar, delega la autoridad y responsabilidad correcta. Existen canales de comunicación y cadenas de mando. Todo está organizado para lograr alcanzar los objetivos en forma eficiente.

Una organización formal se caracteriza además por contar con políticas, procedimientos, normas, reglas y formas de comunicación que contribuyen al mantenimiento de las jerarquías, los roles y las responsabilidades. A medida que una empresa crece la importancia de contar con todos estos elementos se hace más evidente, para facilitar el funcionamiento de la organización.

b. Organización informal

“Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.202). Se trata de relaciones de amistad, antagonismo y grupos informales, son relaciones que surgen entre individuos, no establecidas ni requeridas por la organización formal, a medida que la convivencia aumenta o para satisfacer necesidades grupales o individuales.

La organización informal al no ser una actividad planificada ni estructurada por la empresa, es común que sea considerada al momento de formular los valores, las políticas, normas y reglas de convivencia, con el fin de evitar que la estructura formal se vea sometida a los criterios y relaciones de los grupos que se forman a lo interno de la organización.

I) Elementos de la organización

Los elementos que integran la fase de organización y que servirán de base son: funciones, jerarquías y puestos.

a. Funciones

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal” (Münch, 2014, p.62).

Las funciones establecidas en el proceso de organización, consisten en realizar una departamentalización la cual se basa en la especialización del trabajo dividiendo el personal, actividades o unidades relacionadas.

Establecer funciones para cada persona, promueve el orden en la ejecución de tareas e influye en la entrega de resultados, por otro lado, evita la duplicidad de roles y los conflictos entre unidades. Para ambos casos la claridad, es un aspecto que no debe obviarse al momento de crear y asignar las funciones de cada departamento, unidad, o sección.

b. Jerarquías

“Establece las líneas de mando, asigna responsabilidades e indica el lugar que cada puesto ocupa dentro de la organización” (Münch, 2014, p.62).

Es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles delimitando las responsabilidades de cada empleado.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que tengan, no importando el puesto que ocupen. Existen diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización:

- **Nivel estratégico:** el cual está integrado por los directores, dueños o accionistas, en este nivel de definen los objetivos y estrategias para lograrlos.
- **Nivel táctico:** es el que está compuesto por los gerentes de división o departamentos en donde se formulan los planes de acción para las estrategias planteadas, se enfocan en que las tareas asignadas se cumplan.
- **Nivel operativo:** está formado por todo el recurso humano que realiza actividades diarias, siguiendo rutinas y procedimientos.

c. Puestos

“Se compone de las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (Chiavenato, 2009, p.203).

Es el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, donde desempeña tareas designadas.

II) Principios de organización

Son fundamentos sobre los cuales la organización proporciona lineamientos que deben observarse en cada una de las etapas de la organización.

a. Especialización

“El trabajo se realiza más fácilmente si se subdivide en actividades. A mayor especialización, mayor eficiencia y destreza” (Münch, 2014, p.74).

La especialización de tareas es básicamente encontrar la forma que se produzca más con el mismo esfuerzo, se refiere a la habilidad que alcanza una persona para realizar la tarea asignada.

b. De la unidad de mando

“Los subordinados no deberán responder a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia” (Münch, 2014, p.74). Un empleado no debería tener más de una fuente de mando ya que esto puede llevar al conflicto.

c. Del equilibrio de la autoridad responsabilidad

“Autoridad es la facultad de dirigir las acciones, adoptar las decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión” (Franklin, 2009, p.373).

“Responsabilidad, es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encontradas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente” (Franklin, 2009, p.373).

Este principio especifica qué responsabilidad y autoridad le corresponde a cada nivel de jerarquía, implica que en todo nivel jerárquico y sus miembros, es primordial y necesario que exista un equilibrio entre estos dos factores, el procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se llama delegación.

d. Equilibrio de dirección control

“Controlar, medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.31). En cada unidad deben existir controles adecuados para asegurar la eficiencia de la organización.

e. Definición de puestos

Un puesto debe estar definido sobre los resultados esperados, las actividades a realizar, la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad. La definición de puestos sirve para segregar funciones, evitar

errores, duplicidad de procesos ya que entre más clara sea la definición de un puesto o departamento se podrá contribuir en forma adecuada al logro de los objetivos.

III) Diseño Organizacional

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración pues define como funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos “El diseño organizacional es el que estudia la superestructura organizacional de la empresa y su funcionamiento” (Chiavenato, 2006, p.205).

Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la existente, cuando se crea o modifica la estructura actual, se hace uso del diseño organizacional, el cual constituye una de las prioridades de la administración, ya que define cómo funciona la organización y se asignan los recursos.

A medida que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas hay que considerar la forma en que se organiza el trabajo para ser más eficientes. Los directivos deben tomar decisiones de cómo coordinar las actividades. También existen componentes del diseño organizacional y que se consideran elementos vitales para la estructura de la organización estos son: estructura organizacional, modelos de diseño organizacional y sus características, dimensión de la estructura y sus categorías, departamentalización, tramo de control administrativo y sistema organizacional.

a. Estructura organizacional

“Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, entre empleados y empleados” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 371).

Es el sistema de comunicación entre miembros de una organización, la cual puede describirse con base en su grado de complejidad, formalidad y centralización.

- **Características de una estructura organizacional.**

Para el diseño de la estructura organizativa se debe tener en cuenta tres características:

- ✓ **Complejidad:** indica si la estructura está compuesta por muchos o pocos niveles jerárquicos, unidades u órganos administrativos, actividades o puestos.
- ✓ **Formalidad:** describe si la comunicación que ocurre entre los individuos o unidades es por medio de los canales y procedimientos que dispone la organización.
- ✓ **Centralización:** se define por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

- **Tipos de estructura organizacional.**

La estructura es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, por lo que, el tipo de organización puede ser:

- ✓ **Organización funcional:** “consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal” (Münch, 2014, p.59). Une a los que se dedican a actividades relacionadas, facilitando la supervisión por la autoridad de cada unidad, este es el tipo de organización más usual y facilita la supervisión.

- ✓ **Organización por producto:** “agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos” (Koontz, Weihrich y Cannice 2012, p. 221). Se recomienda en las organizaciones que se dedican a la fabricación de varias líneas de producto o los que están en una específica área geográfica.

- ✓ **Organización matricial:** “la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional” (Koontz, Weihrich y Cannice 2012, p.221). Es la que cuenta con dos tipos de diseños al mismo tiempo, los empleados tienden a tener dos cadenas de mando, una cadena de mando de las funciones verticales y se combina con la cadena de mando de las divisiones funcionales de forma horizontal formando un equipo de proyecto.

b. Modelos del diseño organizacional y sus características

- ✓ **Organización mecánica (burocrática):** se caracteriza por las relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada es un modelo de alta complejidad.

- ✓ **Organización orgánica (adhocracia):** es contraria a la estructura mecánica, ya que es de alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, baja formalización, comunicación informal y autoridad de decisión descentralizada.

c. Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías

Sirven para determinar las categorías de las organizaciones (alta gerencia, nivel medio y personal operativo), para definir la interacción entre ellas y la autoridad para tomar decisiones, las dimensiones pueden ser:

- ✓ **Dimensión vertical:** consta de la aplicación de unidad de mando, tramo de control, equilibrio de autoridad y responsabilidad, centralización y descentralización de autoridad.
- ✓ **Dimensión horizontal:** incluye la división del trabajo, divide una tarea en serie de pasos realizados por diferentes empleados y departamentos.

d. Departamentalización

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo similares o tienen una relación lógica” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.218).

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos. La agrupación del recurso humano y las tareas en forma lógica y eficiente evitará duplicidad de procesos, pérdida de tiempo, mal uso de los recursos y por lo contrario enfocará el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos proporcionando mecanismos de coordinación.

Existen varios tipos de departamentalización, los cuales se pueden ver desde los siguientes puntos de vista:

- **Clásico.**

Para el enfoque clásico, la base fundamental de la organización es la división del trabajo, los principales tipos de departamentalización son:

- **Funcional:** agrupa las actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.
- **Por territorio o geografía:** agrupa actividades por área o territorios, cuando el mercado es grande o disperso se debe delimitar.
- **Por clientes:** agrupa actividades para que reflejen un interés principal en los clientes.
- **Por proceso:** se basa en los flujos para elaborar el producto o atención a clientes.

- **Contemporáneo.**

Este tipo de departamentalización se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Equipos inter funcionales:** es una combinación de expertos en diversas especialidades que trabajan juntos en proyectos asignados.
- **Enfoque de organización matricial:** se asignan especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos.
- **Enfoque de contingencia:** donde se contemplan los diversos factores que influyen en el diseño de una organización moderna como: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el entorno.

e. Tramo de control administrativo

Es la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz, también es conocido como esfera de control, extensión o grado de control.

Para determinar el tramo de control es necesario tomar en cuenta la capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta y la naturaleza o semejanza de las operaciones a supervisar, tipo de organización, los niveles

jerárquicos, complejidad y tipo de supervisión, habilidad y responsabilidad del supervisor y pueden ser de dos tipos:

- **Tramos estrechos o de estructuras altas**

El número de subordinados que supervisar es pequeño por tramo, producen jerarquías altas, la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones.

- **Tramos amplios o de estructuras planas**

Son varias las personas que se debe supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales; la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida.

f. Sistema organizacional

Forma una estructura en donde las actividades se agrupan en departamentos de acuerdo a las funciones que se realizan dentro de una organización.

Cuenta con sistemas o modelos de estructuras organizacionales “se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos, de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa” (Münch, 2014, p.62).

Forman parte de las diferentes combinaciones de la división de las funciones y la autoridad de la organización, se representa por medio de gráficas de organización más el análisis de los puestos. Los sistemas de organización más comunes son:

- **Lineal o militar.**

“Se concentra en una sola persona que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando” (Münch, 2014, p.62). Es la autoridad y

responsabilidad que transmite íntegramente por una sola línea, se le llama militar porque se originó en instituciones militares.

- **Funcional.**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de las empresa” (Münch, 2014, p.62). Es el que se organiza por departamentos especializados es donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones, se aplica la autoridad directa.

- **Lineal-staff.**

“La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones” (Münch, 2014, p.63). Es una mezcla del lineal y funcional, esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función.

Asimismo, otros componentes básicos del diseño organizacional y que se consideran elementos vitales para la estructura organizacional son:

- **División del trabajo** “Es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (Münch, 2014, p. 59). Es 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.

Consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables para que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, lo que conlleva a la especialización.

- **Coordinación.**

“Sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas” (Münch, 2014, p.61). Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia; por tanto, la división del trabajo que se realice en la organización se debe complementar con la coordinación, 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.

IV) Instrumentos administrativos de organización

Estos deben aplicarse a las necesidades de cada organización, a continuación, se describen los principales instrumentos de organización:

a. Organigramas

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Münch, 2014, p.66).

Su principal objetivo es dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización. Refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Los organigramas pueden ser clasificados de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Por su naturaleza.**

Dentro de este tipo de organigrama encontramos tres clasificaciones:

- ✓ **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización y puede referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman, este tipo de organigrama ayuda a conocer mejor la organización gracias a la clasificación que se plasma en ella.
- ✓ **Macroadministrativos:** se caracteriza porque contienen información de más de una organización.
- ✓ **Mesoadministrativos:** considera una o más organizaciones de un mismo sector, actividad o ramo específico, pese a ser un término más enfocado al sector público, también puede ser empleado en el sector privado.

- **Por su contenido.**

Según el contenido se pueden considerar los siguientes tipos de organigramas:

- ✓ **Organigramas estructurales:** representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, este tipo de organigrama refleja las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existe entre ellas.
- ✓ **Organigramas por funciones:** indica las principales funciones que se le asignan a las unidades y sus interrelaciones, este tipo de organigrama es de mayor utilidad para capacitar al personal y representa a la organización en forma general.
- ✓ **Organigramas de puestos, de plazas o nominal:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

- **Por su presentación o disposición gráfica.**

Según sea su estructura y forma de representación pueden ser:

- **Verticales:** porque representan las unidades de arriba hacia abajo a partir de la máxima autoridad en la parte superior, son lo de uso más general en la administración.
- **Horizontales:** Son los representan las unidades de izquierda a derecha y colocan a la autoridad en extremo izquierdo, lo niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas.
- **Mixtos:** estos son los que utilizan combinaciones horizontales y verticales, se recomienda utilizarlos en organizaciones con un gran número de unidades o departamentos.

b. Manuales administrativos.

“Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización” (Münch, 2014, p.69). Los manuales de acuerdo a su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos, existen ciertas ventajas de los manuales:

- Son un medio para lograr que se observe y se represente la estructura de los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

c. Diagramas de procesos.

“Son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función” (Münch, 2014, p.69). También se le conoce como flujogramas, representan gráficamente la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

V) Diagnóstico administrativo organizacional

Es el análisis que se hace para evaluar la situación actual de la organización, con el propósito de generar alternativas viables de solución, que permitan mejorar la situación actual garantizando una eficiente administración.

“Es la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar” (Franklin, 2009, p.393).

El diagnóstico administrativo se debe realizar de forma integral sobre el o los problemas presentados en la organización y todos los aspectos administrativos que se encuentran relacionados con él, ya sea de una forma directa o indirecta, realizando análisis periódicos de la organización o área objeto de investigación.

Se debe tener conocimiento de la unidad o área de funcionamiento a diagnosticar, resaltando los problemas de cada uno de sus elementos, haciendo un diagnóstico y análisis por fases de la estructura administrativa y orgánica (funciones, procesos generales, facultades delegadas y relaciones).

Dentro de los problemas organizacionales que se pueden encontrar a través de la aplicación del Diagnóstico Administrativo Organizacional están los siguientes:

- Inexistencia de: misión, visión, valores, estrategias, políticas y metas.
- Problemas de organización y funcionamiento: duplicidad de funciones, omisión de funciones, procedimientos de trabajo, etc.
- Problemas de recursos: recursos materiales, recursos económicos.

La forma en la que se puede recolectar información para realizar un diagnóstico puede ser por medio de entrevistas, cuestionarios y observación llevando un orden lógico para interpretar adecuadamente la información y así poder cumplir con los objetivos deseados.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización, se realiza a través del análisis de los siguientes aspectos organizacionales:

a. Análisis estructural.

Comprende el estudio de cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, para realizarlo es necesario seguir las siguientes secuencias de actividades:

- Definir la estructura real actual.
- Conocer los órganos administrativos.
- Definir el objetivo general y objetivos específicos.
- Identificar los niveles jerárquicos existentes.
- Definir el tramo de control y tipo de autoridad existente.
- Determinar los criterios de organización.
- Definir cantidad del recurso humano.

b. Análisis funcional.

Es el estudio de las funciones asignadas a una unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que debe cumplir el personal en el desempeño de un trabajo, por lo que ha de verificarse los siguientes criterios de organización:

- Si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- Determinar la naturaleza del órgano de acuerdo a sus funciones, compatibilidad de las funciones de cada órgano con el objetivo principal de la organización.
- Determinar la correspondencia funcional del área en estudio, analizar si hay traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad u omisión.
- Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano del área de estudio y que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura.
- Determinar si la nomenclatura del órgano, identifica las funciones que desempeña.

c. Análisis procedimental.

Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de una unidad administrativa, para su realización se llevan a cabo las siguientes acciones: identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma de seguimiento del proceso, determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

Es de mucha utilidad para realizar este análisis basarse en el manual de normas y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización o área de investigación

d. Análisis de facultades

Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo; para su realización es conveniente observar lo siguiente: definir las facultades de cada órgano, determinar qué facultades están normadas, determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades, definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y su nivel jerárquico, determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

e. Análisis de relaciones

Comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general y que se relacionan con el área objeto de investigación.

Se sigue entre otros procedimientos los siguientes: definir las relaciones que corresponden, establecer la normatividad de las relaciones, determinar la correspondencia de las relaciones con las funciones que se desempeñan y el nivel jerárquico, distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones.

Evaluar y definir los siguientes tipos de relaciones:

- Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de investigación.
- Entre el personal en general del área objeto de investigación con las otras áreas.
- Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área.

- Entre los procesos generales de la organización en los cuales hay dependencia del área en por lo menos una de sus actividades componentes.

f. Análisis organizacional o administrativo

Es la fase del diagnóstico administrativo donde se determinan los puntos críticos que afectan el desempeño del área evaluada, obteniendo datos que permitan tener una idea general de la empresa, sirve para comparar los resultados del estudio con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

VI) Reorganización

“Se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo” (Franklin, 2009, p.387).

La reorganización se realiza por medio de una acción coordinada de todos los involucrados que conforman la estructura orgánica. Con la iniciativa del cambio organizacional hay que prestar mucha atención a las fortalezas y debilidades de la organización.

Cuando se cambia una organización se afecta en forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama. Debido a ello, la formulación de una propuesta de reorganización tiene que fundamentar las causas que la originan y su área de influencia. A continuación, se mencionan las más comunes:

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.

- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategias.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultades en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño.
- Para asegurar una ventaja competitiva.

La reorganización también puede deberse a incapacidades de los gerentes; el fracaso por falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado. Los conflictos de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización, y los conflictos entre personal de staff y de línea pueden llegar a tal grado que solo se resuelven con esta medida.

X) Rediseño

Establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual de la organización, para que exista un mejoramiento efectivo. El rediseño puede ser estructural, de procedimientos, etc.

a. Rediseño de la estructura organizacional.

Rediseñar afecta de forma directa a toda la organización, ya que involucra las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa.

El rediseño puede deberse a deficiencias que la estructura actual ha demostrado, algunas por debilidades organizacionales: tramos administrativos excesivos, una cantidad exagerada de comités, falta de una política uniforme, lentitud en la toma

de decisiones, fracaso en el cumplimiento de los objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o trastornos del control financiero.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que le corresponde realizarlas.

b. Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura.

La estructura hay que ir delineándola mientras se analizan procesos, funciones, cargas de trabajo y la capacidad de respuesta de la organización.

La reducción de estructura, se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño (Franklin, 2009, p.388).

Se requiere de una planeación adecuada, porque existe una gran diferencia entre una iniciativa drástica para reducir gastos y un proceso bien planeado. Esta diferencia determina muchas veces el éxito o fracaso en el logro de los resultados deseados.

Como fracaso se puede considerar el despido de empleados hasta el punto en que la organización presente problemas de productividad, hasta el grado que la organización se convierta en una entidad ineficiente y poco rentable.

La reducción de la estructura puede realizarse de acuerdo a diversos criterios como por ejemplo los siguientes:

- Recorte de los empleados menos productivos y motivados.
- Recorte de los empleados, de edad avanzada.

- Disminución del trabajo ocioso.

El aumento de tamaño de la estructura, es el incremento de personal que se realiza en una organización, cuando se intenta determinar el tamaño correcto de la organización, se trata de buscar estructura acorde con la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.

En cuanto a los resultados que se espera lograr se destacan los siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Eliminación de áreas críticas.
- Atención de los aspectos esenciales, no los meramente operativos.
- Optimización de costos.
- Mejora de la calidad de los productos y/o servicios.
- Agilización de la toma de decisiones.
- Facilitación de la comunicación.

c. Rediseño de los puestos.

El rediseño de los puestos implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia. Dos formas radicalmente diferentes de cambiar los diseños de los puestos son:

- **Simplificación del puesto:** involucra el análisis de las tareas asignadas al empleado con objeto de descubrir procedimientos para producir la cantidad máxima de productos con el mínimo de insumos. La meta de la simplificación del puesto es encontrar la manera más eficaz de desempeñar el trabajo. Identifica las tareas que deben realizar y los

métodos de trabajo que se tienen que utilizar para obtener un proceso eficiente que permita que el flujo de trabajo se produzca libremente.

- **Enriquecimiento del puesto:** implica cambiar las especificaciones del puesto para ampliar y aumentar el desafío de las tareas requeridas, e incrementar a la vez, la productividad.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

El objetivo de este capítulo es identificar la situación actual en materia de organización y funcionamiento de la Unidad Administrativa Financiera para lo cual se llevó a cabo la investigación desde el punto de vista administrativo, con el fin de realizar un análisis de la estructura organizacional de los departamentos que dependen jerárquicamente de la Unidad Administrativa Financiera.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación y reunir la información actual se utilizó el método científico en sus tres fases: Indagadora, por medio de las fuentes primarias y secundarias, se tomaron en cuenta los datos proporcionados por el personal de la institución y documentos de consulta; demostrativa, para comprobar si la información recopilada de la investigación documental, coincide con la realidad; y expositiva, por medio del cual se exponen los resultados obtenidos durante la investigación.

También se utilizó el método deductivo-inductivo en el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos, con el fin de establecer la situación actual y así poder alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Para la recolección de información en la investigación de campo, se consideraron las técnicas de: Censo, se consideró el total del personal, encargados, asistentes y personal operativo que conforma la Unidad Administrativa Financiera, siendo un total de 26 personas.

Permitió obtener información de manera personalizada de los trabajadores, quienes forman parte de la estructura organizacional de la unidad, con el fin de establecer la problemática que enfrenta cada puesto de trabajo y la observación directa, la que permitió tener un conocimiento general del contexto en el que se desempeñan los trabajadores de la Unidad Administrativa Financiera, se recopiló información y se observaron y analizaron las actividades que se llevan a cabo. Al mismo tiempo se realizó una investigación bibliográfica la cual permite sustentar el estudio que se realizó a través del marco teórico

Para poder aplicar las técnicas de investigación fue necesario utilizar los siguientes instrumentos: cuestionario; se distribuyó de forma impresa, la recopilación de datos se llevó a cabo de forma presencial por medio de una guía estructurada, donde se formularon preguntas sobre la fase de planeación y organización luego se procedió al análisis respectivo, la información recolectada se tabuló y graficó. Y las fichas bibliográficas que fueron utilizadas para anotar la información referente a las obras y textos consultados con un orden y forma preestablecidos.

Dicho instrumento fue aplicado a todo el personal que conforma la Unidad Administrativa Financiera, el cual ayudó a obtener información sobre la situación actual de la Unidad y la guía de observación: con este instrumento se recabaron de manera directa los datos necesarios que se analizaron en las instalaciones de la Institución con el fin de cotejar la información proporcionada en el cuestionario.

2.2 Unidad de análisis

Se analizó la Unidad Administrativa Financiera, la cual es la responsable administrar los recursos financieros asignados de manera óptima y transparente, debe planificar, coordinar, registrar y controlar el proceso presupuestario de la Institución, en congruencia con las normas ordinarias y las dictadas por los órganos rectores de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y

Tesorería Nacional del Ministerio de Finanzas Públicas; a fin de lograr una adecuada gestión presupuestaria y financiera; así como las acciones administrativas para el correcto funcionamiento de la Institución.

2.2.1 Antecedentes

La creación de la Institución responde a uno de los compromisos adquiridos en diciembre de 1996, por el gobierno de Guatemala durante las negociaciones para la firma de los acuerdos de Paz, que darían inicio a la transición democrática y que pondrían fin a 36 años de conflicto armado interno.

El Gobierno de Guatemala se compromete a promover la divulgación y fiel cumplimiento de la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación y de otros instrumentos internacionales relativos a los derechos de los pueblos indígenas. Al momento de su fundación la Institución estaba integrada por cinco unidades de trabajo, en sede central y nueve sedes regionales.

2.2.2 Marco legal

La Institución es creada a través de Acuerdo Gubernativo en el año de 1999, como entidad que depende jerárquicamente de la Presidencia de la República, con capacidad de gestión y ejecución administrativa, técnica y financiera, con el fin de atender las particulares situaciones de vulnerabilidad, indefensión y discriminación, para lo cual deberá promover las acciones de la defensa y pleno ejercicio de derechos. Dicho Acuerdo Gubernativo ha sido modificado en las siguientes fechas:

- Noviembre de 2001
- Septiembre de 2007
- Marzo de 2013, en el cual se cambia el proceso de elección de la titular de la Institución.

2.2.3 Filosofía organizacional

La institución cuenta con una sola filosofía organizacional la cual es compartida con todas sus dependencias, se puede visualizar en el área de recepción y en su página WEB.

2.2.3.1 Misión

Promover, defender y proteger el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres indígenas, para contribuir a la erradicación de todas las formas de violencia y discriminación en los distintos ámbitos de la sociedad guatemalteca.

- **Visión**

Ser una institución pública rectora, fortalecida y de reconocida referencia a nivel nacional e internacional en materia de la defensa de los derechos indígenas con pertinencia cultural.

2.2.3.2 Políticas

- I) **Sostenibilidad:** Se busca fortalecer la capacidad de generación, gestión y negociación de proyectos, así como el incremento presupuestario, para captar recursos financieros internos y externos, que coadyuven el cumplimiento del mandato de la Institución.

- II) **Calidad en el servicio:** Se busca incrementar y contar con el personal y colaboradores capacitados y especializados. Así como también con las instalaciones, mobiliario, adecuado equipo tecnológico, recursos

informáticos, para brindar una atención de calidad y calidez a las mujeres indígenas con perspectiva de pueblos y género.

- III) **Coordinación efectiva:** Se busca mejorar la coordinación efectiva para promover y exigir a las distintas organizaciones e instituciones implicadas en la garantía, promoción y defensa de los derechos de las Mujeres Indígenas, para favorecer su bienestar, en un entorno social favorable y seguro, para contribuir al ejercicio de sus derechos.

- IV) **Participación:** Por medio de la comunicación efectiva, actividades motivacionales, sensibilización y visibilización de los aportes de las mujeres indígenas capacitaciones, reuniones de coordinación se pretende posicionar a la DEMI en distintos ámbitos para la toma de decisiones, en favor de las mujeres indígenas.

- V) **Fortalecimiento institucional:** Desarrollar una cultura organizacional que favorezca un ambiente laboral agradable en el marco de la confianza, armonía, respeto, formación y capacitación entre otros.

Se le cuestionó al personal si conocían la filosofía organizacional específica para la Unidad Administrativa Financiera, a lo que todos respondieron que desconocían si esta existía de lo único que tienen conocimientos es de la misión y visión para toda la Institución.

Cuando se les preguntó si podían decir cuál era la misión y visión de la institución, solo tres personas pudieron decir cuál es la misión de la Institución y ninguna supo decir cuál era la visión, algunos trabajadores recuerdan que les fueron explicadas en lo momento de ingresar a la Institución, pero en la

actualidad no lo saben, a pesar de que estas se encuentran en un lugar visible en recepción donde el personal puede observarlas, también se encuentra en la página Web y redes sociales.

Este desconocimiento ha limitado el sentido de pertenencia hacia la Institución, y a la unidad de análisis, no saben en forma específica el que hacer de la unidad hacia donde está enfocada y que valores mínimos se deben practicar.

2.3 Situación actual organizacional de la Unidad Administrativa Financiera

Se recurrió a la herramienta del Diagnóstico Administrativo Organizacional, 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 a la unidad de análisis.

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

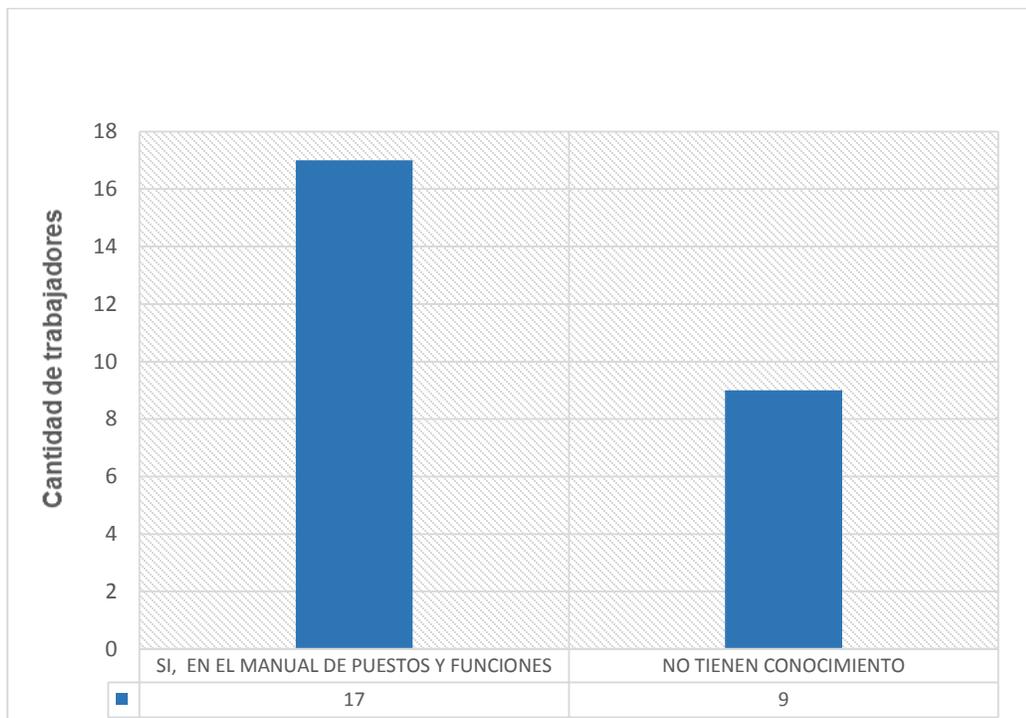
2.3.1 Análisis estructural

Con base a la investigación realizada en la unidad de análisis se pudo establecer, si la estructura actual está normada, el tipo de estructura, cuales son los niveles jerárquicos existentes, el tramo de control, cadena de mando y criterios de organización con los que actualmente funciona la unidad.

A continuación, se presenta el conocimiento de los empleados respecto a si la estructura actual de la Unidad Administrativa Financiera se encuentra normada.

Gráfica 1

Conocimiento de los trabajadores si la estructura actual se encuentra normada en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020

Este resultado muestra que la mayoría de los empleados de la unidad de análisis tienen conocimiento de que la estructura de la misma sí se encuentra normada en el manual de puestos.

Para comprobar si la información brindada por el personal era correcta, se solicitó una copia del manual de organización y funcionamiento de la unidad a la Directora Administrativa Financiera y al revisarlo se confirmó que efectivamente en dicho manual está descrito cuál es el nombre del puesto funcional, a qué unidad pertenece, quién es su jefe inmediato y si existen subalternos según el puesto,

motivo por el cual se concluye que la estructura de la unidad de análisis si esta normada; sin embargo, se procedió a buscar la representación gráfica de la estructura, verificándose que esta no está plasmada en el manual.

Cuando se le preguntó al personal entrevistado si existe un organigrama de la unidad de análisis, todos respondieron que desconocen si existe y por medio de la observación se pudo verificar que no está representado en ningún lugar visible de las instalaciones.

En la página WEB de la Institución, tampoco existe un organigrama que evidencie la estructura organizacional actual de la unidad de análisis, solamente hay uno general de la Institución.

Se solicitó a la unidad de información pública los organigramas con los que cuenta la institución y el único proporcionado fue el general el cual es el mismo que aparece en la página web, siendo este el siguiente:

Al revisar en el organigrama cuáles son los departamentos y direcciones con los que cuenta la Institución, la Unidad Administrativa Financiera no aparece; solamente está la Dirección Administrativa de la cual se desprenden los Departamentos de Recursos Humanos, Almacén, Inventarios e Informática y la Dirección Financiera de donde se derivan los Departamentos de Presupuesto y Tesorería. Esto es contradictorio porque según el Acuerdo Gubernativo No.442-2007 la estructura administrativa de la Institución es la siguiente:

Una oficina central asentada en la Región Metropolitana, así como oficinas regionales ubicadas en el interior del país, donde se atenderá a las diversas comunidades lingüísticas de la región que se trate.

En la oficina central funcionará una Unidad de Asesoría Jurídica, una Unidad de Servicio Social, una Unidad Administrativa Financiera, la Unidad Psicológica y otras que se requieran. No se pudo determinar cuál es la razón por la que el organigrama de la Institución tiene esa estructura.

Actualmente la Institución cuenta con las siguientes unidades y direcciones: Despacho Superior, Dirección Ejecutiva, Delegaciones Departamentales, Dirección de Atención Jurídica, Dirección de Atención Social, Unidad Psicológica, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Promoción y Desarrollo Político Legal, Unidad de Comunicación y Divulgación, Unidad de Educación y Formación, Unidad de Planificación Monitoreo y Evaluación, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Informática.

De acuerdo a la información proporcionada por el personal y lo documentado en los descriptores de puestos, la representación gráfica de la estructura orgánica actual de la Unidad Administrativa Financiera es la siguiente:

Gráfica 3
Organigrama actual de la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior no aparece el departamento de centro de costos ni de adquisiciones, aun cuando existen personas nombradas por medio de acuerdos internos como: encargada de adquisiciones, supervisor de centro de costos y técnico de centros de costos, esas plazas no aparecen en la nomenclatura de la unidad.

Según las respuestas del personal en el cuestionario realizado y corroboradas por medio de la observación directa se concluye que el tipo de estructura con la que actualmente se desempeña la Unidad Administrativa Financiera es funcional ya que se dedican a actividades relacionadas pero responde solo de forma parcial a las necesidades de la Institución, la unidad cuenta con 26 servidores públicos y 20 puestos de trabajo.

Se visualizan 3 niveles de jerarquía integrados de la siguiente manera:

- ✓ **Nivel estratégico:** El cual está integrado por: Señora Defensora, Directora Ejecutiva y Directora Administrativa Financiera.
- ✓ **Nivel táctico:** Se encuentra integrado por: Sub Directora Administrativa, encargado de presupuesto, analista contable, encargado de tesorería y caja chica, encargado de inventarios, encargada de almacén, encargado de servicios generales y encargado de transporte.
- ✓ **Nivel técnico:** Conformado por los empleados que realizan labores y acciones establecidas por los niveles superiores como: asistente financiero, asistente administrativa, técnico de centro de costos asistente de presupuesto, asistente de tesorería, recepcionista, conserjes, pilotos y guardianes.

El tramo de control que se maneja en la estructura organizacional es estrecho, a la Sub directora administrativa le reportan los encargados de los departamentos

de inventarios, almacén, servicios generales, transporte y el personal de recepción.

El personal operativo reporta a su jefe inmediato superior. En la actualidad exceptuando el departamento de transporte y servicios generales, solo se encuentra una persona por departamento.

Los encargados de los departamentos de presupuesto, tesorería, contabilidad y Sub Dirección Administrativa están Supervisados por la Directora Administrativa Financiera, originalmente en estos departamentos existían asistentes, pero estos fueron trasladados a otras áreas para cubrir otros puestos de forma temporal.

Cada trabajador sabe a quién debe reportarle el resultado de su trabajo ya que al momento de tomar posesión de su puesto se le da una inducción sobre cuál es su área de trabajo, quien es su jefe inmediato al cual deben reportar, casi siempre se respetan las líneas autoridad.

Los encargados de los departamentos de presupuesto, contabilidad y tesorería hicieron énfasis en la falta de la Sub Dirección Financiera, debido a que si existe una sub dirección administrativa debería existir la Sub Dirección Financiera para poder tener un mayor control, porque el director de la unidad usualmente se mantiene en reuniones y continuamente la Institución hace cambio de Director Administrativo Financiero lo cual retrasa la toma de decisiones dentro de la unidad.

Respecto a la cadena de mando las decisiones son tomadas por los jefes inmediatos superiores, pero si los subalternos no están de acuerdo con algún proceso o decisión están en todo su derecho de abstenerse a realizar las instrucciones dadas, debiéndolo justificarlo por escrito. Por ser el departamento financiero de una institución del estado, el personal está amparado en no seguir

instrucciones cuando este considere que va en contra de los procesos legales correspondientes.

Actualmente la Unidad Administrativa Financiera, tiene una estructura mecánica se caracteriza por tener relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, debido a la naturaleza de la unidad se debe tener claro quien realiza cada acción a lo hora de deducir responsabilidades, cuenta canales de comunicación formales y autoridad de decisión centralizada.

Tiene una departamentalización funcional, porque los puestos de trabajo están ubicados de acuerdo a funciones afines a la unidad que pertenecen.

El tipo de coordinación es práctica dentro de la Unidad Administrativa Financiera, pero es muy poco efectiva al momento de coordinarse con las distintas unidades que conforman el resto de la Institución, lo que genera en su mayoría de casos los atrasos en la liquidación de expedientes de pago a proveedores.

La unidad está organizada por diferentes departamentos especializados donde la autoridad y responsabilidad va de acuerdo a las funciones principales que se desarrollan en la unidad, por lo que el tipo de sistema organizacional que presenta es funcional.

2.3.2 Análisis funcional

Durante la investigación realizada se obtuvo información con respecto a las funciones administrativas que se llevan a cabo dentro de la Unidad Administrativa Financiera las cuales se detallan a continuación:

- Ejercer la rectoría en materia de administración financiera interna de la Institución, normar y comunicar disposiciones de cumplimiento obligatorio a las unidades administrativas y operativas que la conforman.

- Desarrollar y coordinar las actividades de formulación consolidada del Anteproyecto de Presupuesto de gasto, modificaciones presupuestarias, programación y reprogramación de la ejecución presupuestaria y financiera de la Institución.
- Aprobar las solicitudes de pago de cada uno de los documentos de gasto de las unidades administrativas de la Institución en el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental –SICOIN-, o la plataforma informática que corresponda.
- Administrar las asignaciones financieras aprobadas por el Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria –COPEP-, para cubrir los gastos de las unidades administrativas de la Institución, de forma eficiente y eficaz.
- Asesorar a las unidades administrativas de la institución en cuanto a la forma y ruta de liquidación de expedientes de actividades.
- Administrar, coordinar y supervisar el manejo del fondo rotativo institución.
- Aprobar las gestiones de pago de nómina de salarios, honorarios, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos y demás unidades administrativas.
- Administrar el pago de viáticos y gastos al interior de las diferentes unidades administrativas, así como atender otros requerimientos de las unidades, según instrucciones del Despacho Superior.

- Elaborar y desarrollar en coordinación con el Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación el anteproyecto de presupuesto de la Institución, a ser propuesto a las entidades que corresponda y cumplir con la fecha de entrega según lo descrito en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.
- Elaborar los informes de ejecución presupuestaria de la Institución; así como de gestión financiera, los informes de Acceso a la Información, Transparencia y los establecidos en Ley.
- Analizar, elaborar y presentar al Despacho Superior las modificaciones presupuestarias, programaciones y reprogramaciones que afecten las asignaciones de la institución.
- Realizar el registro de las diferentes etapas de las metas físicas de la Defensoría de la Mujer Indígena.
- Coordinar y supervisar el ingreso, egreso y asignaciones de bienes y equipos a las distintas unidades administrativas de la Institución.
- Coordinar y supervisar que los registros de inventario de activos fijos y bienes fungibles de la Institución, se integren en el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN, y libros autorizados.
- Coordinar el resguardo de activos: inventarios, almacenes y bodegas; y sugerir su baja oportunamente para su adecuado funcionamiento.
- Efectuar el inventario físico anual de los activos fijos de la Institución.

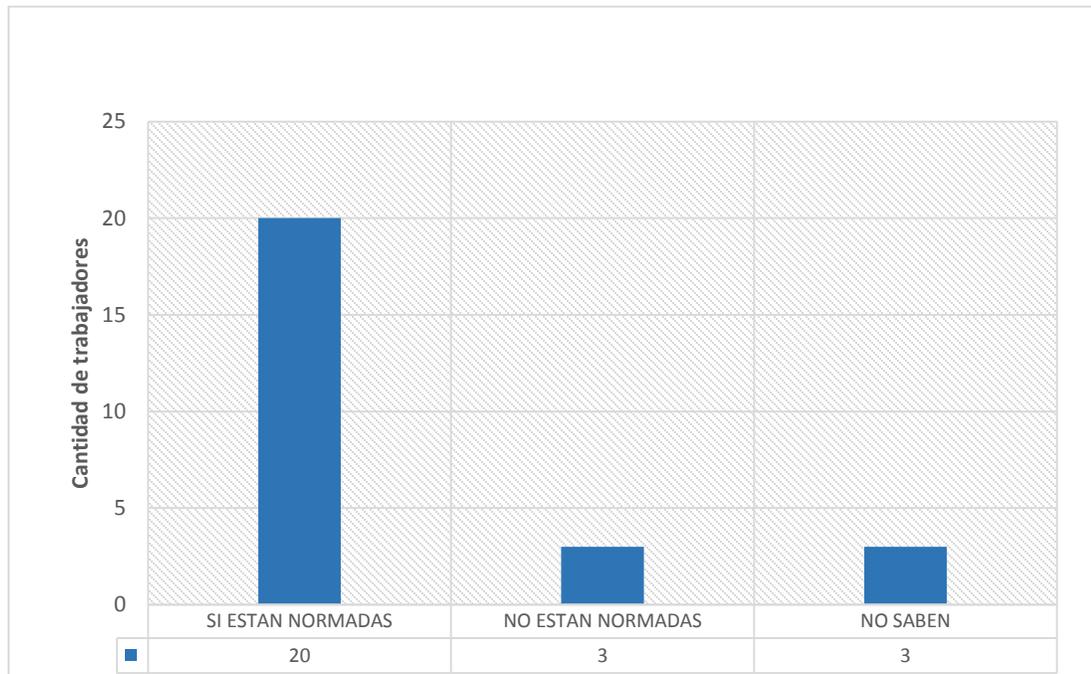
- Llevar el registro, control y resguardo de los artículos, bienes muebles y equipo de la Institución que se adquieren para utilización del personal de las oficinas centrales y oficinas regionales.
- Atender los requerimientos de la Contraloría General de Cuentas, Información Pública, Congreso de la Republica; y Auditoría Interna, entre otros.
- Llevar el control de desembolsos por donaciones.
- Coordinar la contratación y adquisición de servicios, materiales y suministros necesarios para atender las funciones de las distintas unidades que conforman la Institución.
- Elaborar el Plan Anual de Compras, para el funcionamiento de la Institución y cumplimiento de sus objetivos.
- Efectuar mediante las normas legales y procedimientos establecidos, las compras y contrataciones necesarias; y observar para el efecto las leyes y reglamentos que regulan el proceso de compra, así como la normativa establecida internamente.
- Coordinar y cumplir con el manejo de los procesos relacionados con el sistema de GUATECOMPRAS.
- Verificar el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y las políticas dictadas por la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

- Mantener una base de datos actualizada de proveedores calificados del Estado.
- Atender los requerimientos y proporcionar los materiales, bienes y suministros a las diferentes unidades administrativas que lo requieran, para el desarrollo de sus actividades.
- Llevar control de las formas autorizadas por la Sección de Talonarios de la Contraloría General de Cuentas.
- Coordinar las actividades administrativas y logísticas requeridas, para facilitar el buen funcionamiento de la Institución.
- Garantizar que los Servicios Generales brindados a la institución sean ágiles y eficientes; y respondan a las necesidades internas de la misma.
- Atender y controlar los requerimientos del personal en cuanto al uso de los vehículos para realizar las diferentes comisiones oficiales, con base al procedimiento establecido internamente.
- Otras actividades que le sean asignadas por la autoridad superior.

Las funciones de la Unidad Administrativa Financiera son realizadas por diferentes departamentos que la integran, por tal motivo en la entrevista se le preguntó al personal si tienen conocimiento acerca de si las funciones están normadas, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 4

Conocimiento de los trabajadores si las funciones de su puesto están normadas en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede concluir que las funciones de la mayoría de los trabajadores si están normadas en el manual de organización y funciones de la implementadas en la unidad en el año 2015 cuando se nombró por medio de cuerdo interno a la asistente administrativa para que ocupara el puesto de encargada de adquisiciones.

Tampoco están normadas las funciones que se implementaron a partir del año 2017 derivado de los cambios realizados en los sistemas de Gobierno que facilita la integración del ciclo presupuestario en función a los bienes y servicios

entregados y los resultados generados en el ciudadano, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad, por medio de la metodología de la gestión por resultados, en esta nueva metodología se debían crear perfiles en el sistema - SIGES- según el puesto que desempeñaba cada empleado y uno de los requisitos indispensables era que debía ser personal contratado bajo el renglón 011.

La decisión que tomaron las autoridades de la Institución en ese momento fue nombrar asistentes de la misma unidad de forma temporal para que cubrieran los perfiles faltantes asignándoles nuevas funciones, quedando a la espera de la creación de las nuevas plazas nominales con sus respectivos descriptores de puestos, estas nuevas funciones asignadas siguen sin estar normadas en ningún documento solo se realizan de forma empírica.

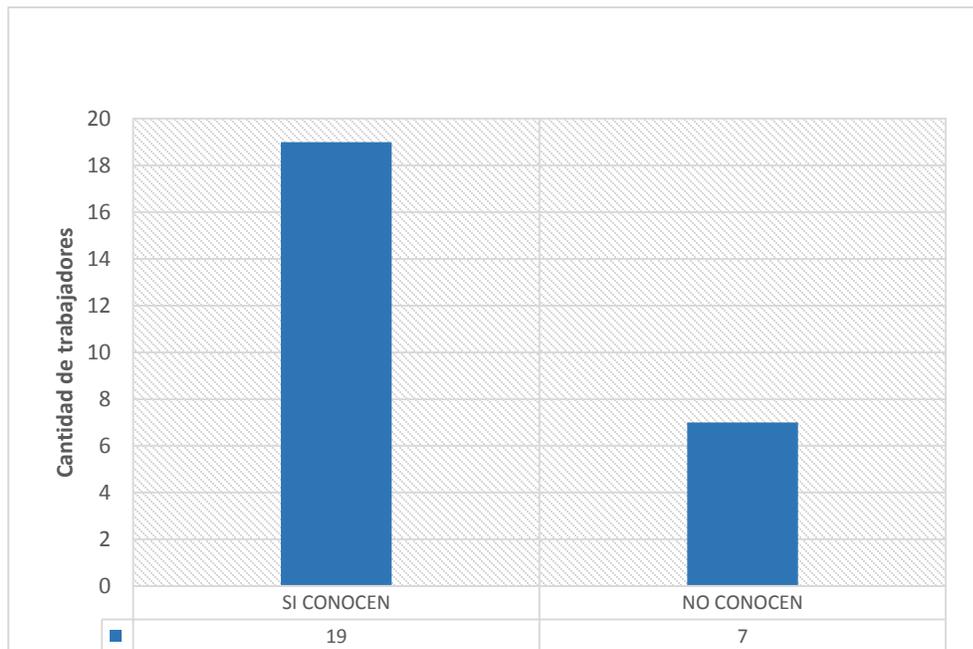
Las funciones que no aparecen en los descriptores de puestos actuales son las relacionadas con los perfiles de:

- Técnico de centro de costos
- Supervisor de centro de costos
- Encargado de adquisiciones

La inexistencia de estas funciones en los descriptores de puesto ha sido objeto de hallazgos por parte de Auditoría Interna; sin embargo, no se le ha dado ningún seguimiento.

Al personal de los diferentes Departamentos que conforman la Unidad Administrativa Financiera se le preguntó, si conocían las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 5
Conocimiento de los trabajadores de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado ubicada en zona 1 de la ciudad Capital



Fuente: elaboración en base a investigación de campo, marzo 2020.

Se evidencia que la mayoría de trabajadores sí conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Unidad Administrativa Financiera. Sin embargo, manifestaron su inconformidad debido a que en la mayoría de los departamentos existe solo una persona que es la encargada, que no cuentan con asistentes y los pocos que habían en el pasado han sido trasladados a otros departamentos, por medio de acuerdos internos, lo que ha generado sobre carga de funciones en la mayoría de los puestos.

Los empleados que afirmaron que no conocen con claridad cuáles son sus funciones dentro de la unidad, es la encargada de adquisiciones y parte del personal operativo (pilotos y guardianes) ellos dicen que realizan lo que se les solicita por sus jefes superiores.

La mayoría de los departamentos que conforman la unidad de análisis realizan sus funciones de acuerdo a la naturaleza de su puesto; sin embargo, la función de realizar las compras de la institución debiera ser del departamento de compras el cual debería estar supervisado por la sub dirección administrativa; empero la función de realizar las compras de baja cuantía no es realizada, en la Unidad Administrativa Financiera.

Según la información dada por el personal más antiguo de la Institución, confirmado por el departamento de recursos humanos, desde la creación de la Institución, las compras han sido realizadas por los encargados, directores y delegadas departamentales. Cuando se nombró por primera vez, por medio de acuerdo interno en el año 2015, a una persona encargada de adquisiciones de forma temporal, fue a la asistente administrativa y a pesar de que el nombre de su puesto funcional cambio, ella siguió realizando las funciones de asistente.

Antes de ese nombramiento no existía encargada de Adquisiciones, se han nombrado a diferentes personas de otros departamentos en ese puesto de forma temporal hasta la actualidad, debido a que no se ha creado la plaza nominal.

La contraloría general de cuentas recomendó que era de vital importancia que existiera un único departamento responsable de realizar las compras, sin embargo a la fecha las compras que han sido planificadas por cada unidad que conforma la institución las siguen realizando los encargados, directores y delgadas departamentales, exceptuando las compras para abastecimiento de almacén (papel bond, papel higiénico, productos de limpieza y tintas), estas son realizadas

por la encargada de adquisiciones en coordinación con la encargada de almacén y la sub directora administrativa.

En un intento por acatar la instrucción dada por el ente fiscalizador en el año 2016, la Sub dirección administrativa hizo una actualización del manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la Institución, donde se responsabiliza a la (el) encargada (o) de adquisiciones para realizar las compras y la logística que de este proceso se derivan, pero el departamento como tal no está creado en la estructura de la Institución y no se cuenta con plazas nominales para realizar la contratación de personal, que asuma las funciones que se deben realizar.

Las funciones que sí realiza la encargada de adquisiciones es solicitar pagos de servicios básicos, procesos para la liquidación de los expedientes de pago en el sistema SIGES, y de las publicaciones en el sistema de GUATECOMPRAS, generando sobre carga de funciones en el puesto.

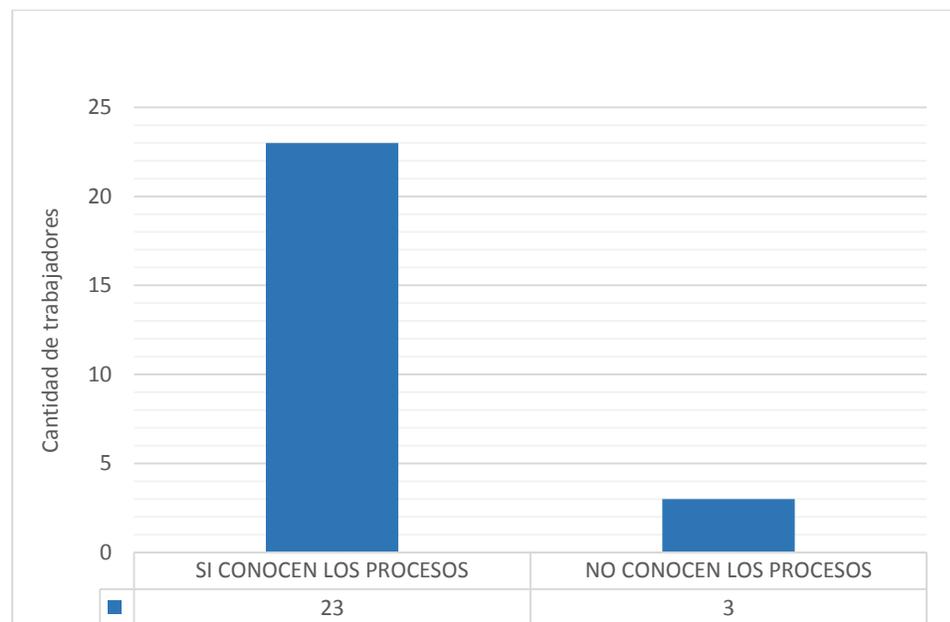
Dejando de realizar las funciones principales derivadas de la naturaleza del puesto que es realizar las compras de la Institución.

2.3.3 Análisis procedimental

Los procesos de cada departamento del área financiera y los departamentos de almacén, compras e inventarios están normados por el Ministerio de Finanzas Públicas apegados a la metodología del presupuesto por resultados, ningún proceso se puede hacer a criterio de cada persona, si no se debe regir estrictamente a lo que ya está normado debiendo actualizarse continuamente a las modificaciones que realiza el Ministerio de Finanzas.

Se le preguntó al personal que conforman los diferentes departamentos de la Unidad Administrativa Financiera si conocen los procesos que deben realizar, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 6
Conocimiento de los procesos de la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a investigación de campo, marzo 2020.

La mayoría de los trabajadores de los diferentes departamentos que conforman la unidad de análisis, conoce con claridad cada uno de los procesos que se deben efectuar para realizar con eficiencia su trabajo; sin embargo, existe inconformidad por parte del personal porque en algunos casos se realizan los procesos de dos puestos diferentes, debido a que no existen suficientes plazas nominales para el personal permanente bajo el renglón 011 (plazas exentas, sin oposición o por

oposición) y el personal que labora por medio de contratos bajo el renglón 029, no pueden realizar actividades de personal permanente por lo que el apoyo es limitado.

La persona encargada de inventarios indicó que en su descriptor de puestos dice que su jefe inmediato superior es la Sub Directora Administrativa, pero cuando necesita realizar cualquier tipo de autorización de algún proceso, esto lo debe realizar el perfil que tiene la Directora Administrativa Financiera, por lo que considera que según los procesos que realiza debiera estar bajo la supervisión del área financiera no del área administrativa.

Otra deficiencia encontrada es el proceso de pago, porque este se realiza sin que exista un manual interno actualizado, donde se especifique quien debe realizar cada acción. Realizar los procesos de forma empírica conlleva riesgos porque en la Ley De Contrataciones del Estado dice que todos los que intervienen en los procesos de gestión de compras y pagos tienen responsabilidad compartida, un proceso de pago realizado de forma incorrecta es motivo de sanciones económicas, administrativas y legales. En el proceso de pago de expedientes de gasto se involucran casi todos los departamentos que conforman la unidad de análisis.

El manual de procesos de liquidación de actividades programáticas, el de tesorería y fondo rotativo su última modificación se realizó en el año 2014, lo cual se verificó en el departamento de recursos humanos, con los encargados de los departamentos y en la página de información pública de la Institución.

El manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la Institución que aparece en la página de información pública de la institución es del año 2014, la información de sobre la existencia de una actualización de manuales

dentro de la Institución es proporcionada de forma mensual por el departamento de recursos humanos.

La Sub Directora Administrativa informó que existe un manual que fue actualizado y aprobado mediante acuerdo interno No. 055-2016 de fecha 19 de septiembre de 2016; sin embargo, no se pudo determinar porque este manual no es el que aparece en Información Pública, ni en el departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo a la legislación vigente y los procesos implementados en el año 2017, el manual aprobado en el año 2016 también se encuentra desactualizado.

En el sistema -SIGES-, al momento de realizar el proceso de pago la persona nombrada como encargada de adquisiciones, tiene asignado el perfil de operador de compras el cual lo debería tener asignado un técnico y el perfil de jefe de compras lo tiene asignado la Sub Directora Administrativa.

También se pudo observar que existen continuas quejas por parte de los encargados de las diferentes unidades que conforman la Institución, hacia la unidad de análisis por no tener un departamento de compras, teniendo que ser ellos los que ejecutan el presupuesto asignado a su Unidad y cuando desean liquidar expedientes de pago les son rechazados porque tienen errores o se realizaron los procesos incorrectos, aun cuando han seguido el proceso según lo indica el manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones.

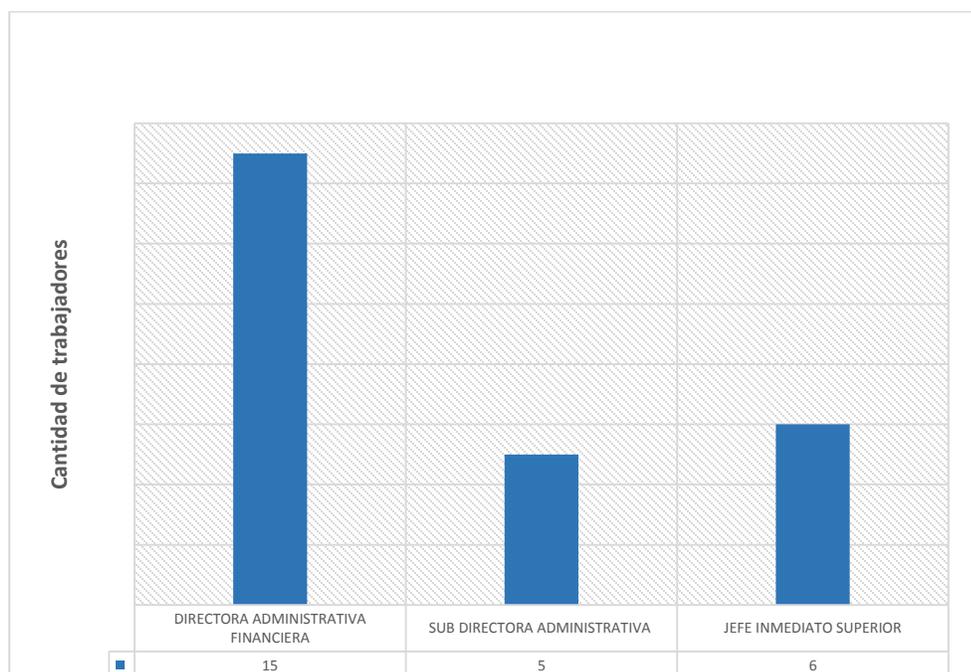
El personal de la unidad argumenta que se tienen que regir a los constantes cambios de la Ley de Contrataciones del Estado y no se pueden apegar a manuales de procedimientos que están desactualizados desde hace varios años. Cabe mencionar que el personal indicó que, si existiera un departamento de compras que realizara las adquisiciones de la Institución y manuales de procesos

actualizados, se evitarían muchos de los problemas actuales como: pérdidas de cuotas presupuestarias, fraccionamiento de compras y baja ejecución.

2.3.4 Análisis de las facultades

El personal está consciente del grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada puesto, ya que el nivel de autoridad y responsabilidad están definidas y normadas. Se le preguntó a los servidores públicos quién era el que tomaba las decisiones en la unidad obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 7
Conocimiento de quien toma las decisiones en la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020.

Se estableció que la toma de decisiones de la unidad, sí están centralizadas en la Directora Administrativa Financiera, esto es debido a que cualquier decisión que

se tome en los diferentes departamentos que la conforman debe estar aprobada por la autoridad superior.

Las facultades sí corresponden a las funciones que se desarrollan en cada departamento, existe un equilibrio en la toma de decisiones por parte del personal que integra la Unidad Administrativa Financiera, afirmando que tienen toda la facultad para la toma de decisiones que respectan a su área de trabajo.

Por ser una entidad del Estado de Guatemala, se rigen bajo leyes establecidas debiendo estar en constante retroalimentación y es responsabilidad de cada servidor velar por el correcto cumplimiento de los procesos, pero siempre se debe informar y solicitar la aprobación del jefe inmediato superior.

En el caso de los departamentos que dependen de la sub directora administrativa los encargados le informan a ella el resultado de su trabajo.

Derivado de esto la actual encargada de adquisiciones manifestó su infirmitad por ocupar dicho puesto ya que esta consiente del grado de responsabilidad que conlleva estar nombrada como encargada de adquisiciones y por ese nombramiento está sujeta a posibles hallazgos por parte de contraloría general de cuentas aunque sus responsabilidades no están normadas en ningún manual.

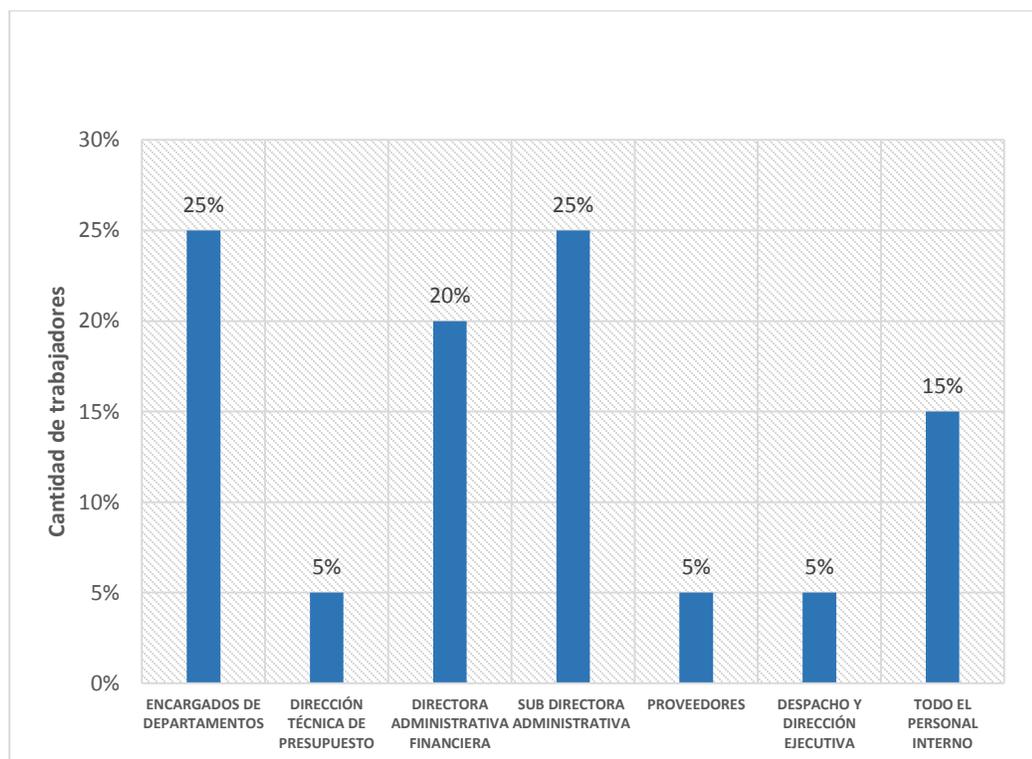
2.3.5 Análisis de las relaciones

La Unidad Administrativa Financiera tiene una estrecha relación con las dos principales autoridades de la Institución: Despacho Superior y Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones respecto a la cuota financiera y la distribución y ejecución del presupuesto.

En los descriptores de puestos están normadas las relaciones de trabajo tanto internas como externas. Las relaciones sí corresponden a las funciones que se desempeñan según lo observado.

Se le preguntó al personal que integra la unidad de análisis, con quienes tiene relación de trabajo, obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 8
Relación de trabajo en la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital

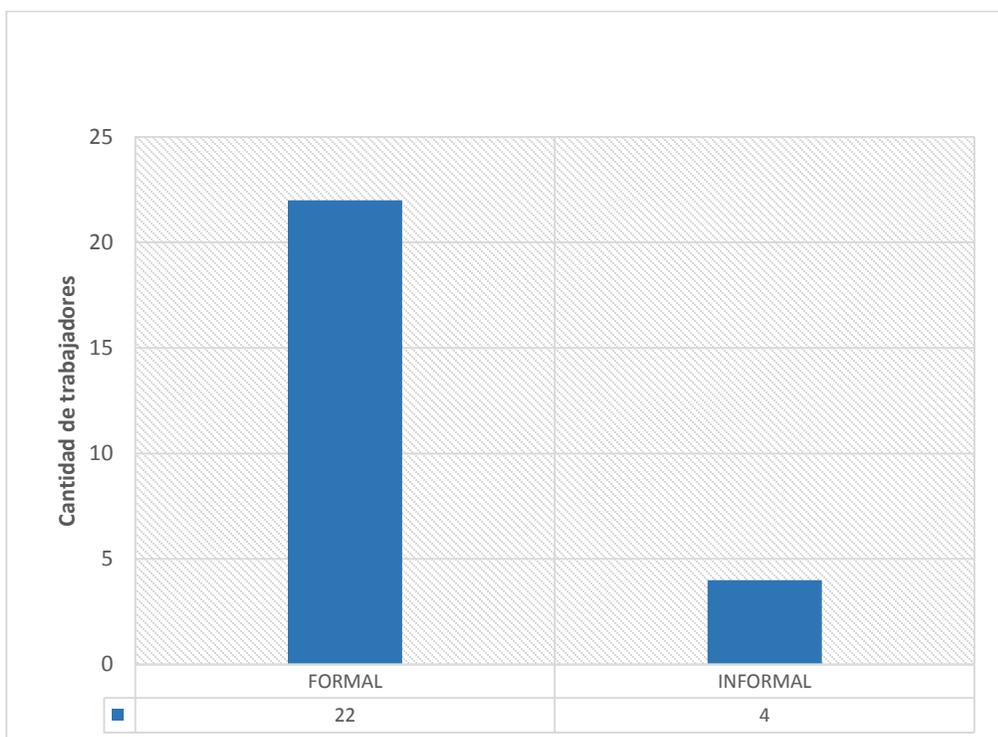


Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020.

De acuerdo a las respuestas obtenidas y el análisis respectivo sobre la relación de trabajo, claramente se puede sostener que mayormente está concentrada entre los encargados de los diferentes departamentos, la directora administrativa financiera y la sub directora administra; prevalece en su mayoría la responsabilidad que tienen de ejecutar las cuotas presupuestarias establecidas para el buen funcionamiento de la Institución, existe una buena coordinación de las actividades y una buena utilización de los recursos institucionales.

Se preguntó cómo era el tipo de comunicación dentro de la unidad obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 9
Tipo de comunicación dentro de la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, marzo 2020.

De acuerdo a las respuestas dadas por el personal y la verificación realizada en la observación directa, así como del análisis respectivo de ambos extremos, se puede considerar que la comunicación dentro de la unidad es de tipo formal, el canal de transmisión es de forma escrita, cuando se trata de girar instrucciones o reuniones de trabajo.

Por ser una entidad pública se debe siempre dejar documentadas las acciones a tomar dentro de la Unidad.

Los servidores que manifestaron que era de manera informal son parte del nivel operativo.

2.3.6 Análisis organizacional o administrativo

La Unidad Administrativa Financiera es un enlace directo entre la Dirección Técnica del Presupuesto del Estado de Guatemala y todas las unidades que conforman la Institución. Y según la investigación realizada se presenta un resumen de las deficiencias encontradas:

La Unidad como tal no tiene una filosofía organizacional establecida, solamente hay una general para toda la institución.

Al no existir un organigrama de la Unidad Administrativa Financiera el personal no lo puede utilizar como herramienta de apoyo que facilite la identificación de las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos existentes, es preocupante que en el organigrama general de la Institución no aparezca la unidad de análisis, ese organigrama no responde a la estructura actual, ni a la de años anteriores porque no se apega al acuerdo gubernativo bajo la cual fue normada la estructura de la Institución.

Existen funciones de tres puestos diferentes que en la actualidad no cuentan con su descriptor de puesto ocasionando con ello confusión de quien debería realizar ciertas funciones, en la administración pública es obligatorio que el manual de organización y funcionamiento este actualizado, porque en al momento de deducir responsabilidades se debe saber con exactitud quién realizó la función o quién omitió hacerla, esta falta de descriptores ha sido motivo de hallazgo por parte de auditoría interna; sin embargo, nadie le ha dado seguimiento.

La sobrecarga de trabajo en algunos puestos de los distintos departamentos que conforman la unidad se debe principalmente a la falta de plazas nominales, y traslado de personal a otros departamentos para los cuales no fueron contratados, Constantemente se debe trabajar horas extemporáneas para cumplir con el trabajo asignado y la Institución no paga horas extras, lo que genera malestar dentro de los empleados.

Las funciones del supervisor técnico de centro de costos y supervisor de centro de costos son realizadas por la asistente del departamento de contabilidad y el asistente de la directora administrativa financiera.

Que no exista un sub director financiero que supervise y apruebe los procesos de los departamentos de presupuesto, contabilidad tesorería y fondo rotativo, genera atrasos en el área. En la actualidad la Directora Administrativa Financiera es la que se encarga de supervisar y aprobar lo relacionado a todos los departamentos del área financiera generando atrasos; debido a que la directora, gran parte de su tiempo, lo invierte en reuniones de trabajo, todo lo relacionado con el área administrativa esta canalizado por medio de la sub directora administrativa.

Debido a que los procesos que realiza el encargado de inventarios deben ser aprobados en el sistema por el perfil de la Directora Administrativa Financiera, este departamento debe ser trasladado del área administrativa, al área financiera.

En la Institución las compras de baja cuantía (menor a Q.25,000.00) son realizadas por las encargadas, directores de las unidades la Institución en la Sede Central y en las Sedes Regionales las encargadas de las compras son las Delegadas Departamentales, quienes son responsables de presentar el expediente de gastos a la Unidad Administrativa Financiera para su respectivo proceso de pago.

Si las compras no son realizadas de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, no importa quien las realice, las multas económicas impuestas por los entes fiscalizadores recaen en la persona que en ese momento esté nombrada como encargada de adquisiciones, siendo corresponsable con su jefe inmediato superior y la directora de la unidad, porque en el manual actual dice que la responsable de las compras es la encargada de adquisiciones.

Dentro de las posibles infracciones pueden estar: fraccionamiento de compras, cohecho pasivo, sobre valoración de precios.

Si la compra no es realizada en el tiempo que fue planificada, afecta al departamento de presupuestos porque hay pérdida de cuota presupuestaria.

Cuando los producto o insumos comprados no son ingresados en el departamento de Almacén en el momento que son recibidos, genera traslape en la fecha de ingreso y se pierde el correlativo en los formularios.

Si la compra se realiza con un proveedor que su giro comercial no es acorde a los insumos comprados, el contador de la institución y la encargada de adquisiciones, son penalizados de forma monetaria. Existe sólo una unidad ejecutora en la Institución; por lo tanto, debiera existir una sola unidad de compras.

La desactualización del manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la institución no permite lograr una eficiente administración ya no existe una herramienta de soporte que contenga toda la información de manera ordenada y sistemática en la cual se establezcan claramente las normas y procedimientos a seguir, para evitar los errores que se suelen cometer.

2.4 Análisis de resultados

El funcionamiento de la Dirección Administrativa Financiera, está basado en una estructura inadecuada, lo que provoca que existan algunas deficiencias tales como la inexistencia de la misión, visión, valores y objetivos de la Dirección, falta de departamentos esenciales, centralización de autoridad y toma de decisiones, duplicidad y omisión de funciones, así como carencia de manuales administrativos actualizados lo que provoca el mal desempeño de las actividades de la Dirección Administrativa Financiera.

Debido a todos estos problemas detectados, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de solución con el fin de erradicar los problemas que existen en el Unidad de análisis.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO UBICADA
EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

La propuesta que a continuación se presenta se basa en los resultados obtenidos en el diagnóstico Administrativo que se realizó en la Unidad Administrativa Financiera de una Institución del Estado Ubicada en zona 1 de la ciudad capital, para solucionar la problemática encontrada, con respecto a la estructura organizacional, el desarrollo de las diferentes funciones y procesos que se realizan en los departamentos que la conforman.

3.1 Presentación de la propuesta

De acuerdo al diagnóstico administrativo realizado se determinó realizar un rediseño organizacional, para garantizar el correcto desarrollo de las funciones asignadas a la unidad para ser más productivos según las necesidades de la Institución.

Se proponen soluciones viables a la problemática que enfrenta la estructura organizacional actual, derivado de la implementación de la metodología de Presupuesto por Resultados y leyes vigentes, para que sus autoridades puedan tomar decisiones oportunas, efectivas y eficaces.

Poniendo énfasis en la creación de plazas para la Sub Dirección Financiera, departamento de adquisiciones y departamento de centro de costos, reordenamiento de puestos de trabajo que actualmente están siendo ocupados por asistentes, para ubicarlos en los departamentos a los que pertenecen, asignando atribuciones y responsabilidades de acuerdo a su capacidad y salario.

Para lograr una correcta organización se requiere desarrollar instrumentos administrativos que permitan dar el seguimiento a la propuesta como lo son: organigrama general de la Institución, organigrama general y nominal de la Unidad Administrativa Financiera, la actualización de manuales de procedimientos y creación de descriptores de puestos y funciones que servirán de guía para un correcto funcionamiento organizacional, evitando la duplicidad de procesos y omisión de funciones, así mismo definir las atribuciones y obligaciones de puestos de trabajo.

3.2 Objetivo de la propuesta

Realizar un rediseño organizacional acorde a las nuevas necesidades de la Unidad Administrativa Financiera que permita optimizar los procesos, estructura y recursos en lapso no mayor a seis meses.

Con el propósito de lograr erradicar las deficiencias en la Unidad Administrativa Financiera en un 100%.

3.3 Rediseño organizacional propuesto

En esta fase se rediseña de forma ordenada la estructura organizacional de la Unidad Administrativa Financiera con el propósito de crear las condiciones óptimas para alcanzar las metas establecidas.

La propuesta pretende desde un punto de vista más objetivo, llevar a cabo cambios relacionados con la estructura organizacional, que permita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a la Unidad Administrativa Financiera.

En la propuesta se plantea la fundamentación estratégica de la unidad que incluye misión, visión, valores y objetivos.

3.3.1 Misión

Somos la Unidad responsable de velar por la adecuada y oportuna prestación de los servicios generales a la Institución, administrando y ejecutando los recursos financieros que le son asignados en un período fiscal, apegándonos a los principios de eficiencia, responsabilidad y transparencia.

Esta misión responde a lo planteado en el marco teórico ya que establece que se trata de una unidad administrativa financiera, que busca velar por la adecuada y oportuna prestación de los servicios generales, esto se hace precisamente porque es necesario administrar y ejecutar los recursos financieros que le son asignados de forma eficiente, responsable y transparente en un período fiscal a la Institución, con lo cual se responden a las preguntas esenciales de una misión: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes lo hacemos?

3.3.1.1 Visión

Ser una Unidad altamente reconocida por brindar un servicio adecuado en la administración de recursos y de las finanzas públicas, gestionando la mejora continua a través de la estandarización de los procesos de forma moderna, eficiente y creativa, que permita contribuir con el fortalecimiento Institucional.

Se puede observar que esta visión responde a las características planteadas en el capítulo uno sobre la visión, ya que expresa claramente un enunciado del estado deseado en el futuro para esta Unidad, marcando por lo tanto, una dirección para este ámbito dentro de la Institución.

3.3.1.2 Valores

Los siguientes valores deben prevalecer como guía para el personal de la Unidad Administrativa Financiera, orientando sus acciones de manera apropiada:

- Responsabilidad: Todo el personal debe realizar los procesos y funciones que le han sido asignados, así como prestar atención y cuidado a las decisiones que tomen.
- Respeto: Brindar trato digno a las personas, sin importar su condición física y mental, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.
- Integridad: Ser una Unidad donde el personal, actúen bajo principios éticos, transparentes y legales.

Estos valores responden a los servicios y procesos que se realizan dentro de la Unidad Administrativa Financiera, definen tanto a la unidad como a las personas que la conforman, dentro de la institución.

3.3.2 Objetivos

Para fundamentar la razón de ser de la Unidad Administrativa Financiera, es necesario que se cumpla con el objetivo general y los específicos los cuales son alcanzables, medibles y cuantificables, así como favorecen el logro de la misión planteada.

3.3.2.1 Objetivo general

Ejecutar los procesos, procedimientos y acciones orientados a la correcta administración de los recursos administrativos y financieros de la Institución basados en la normativa legal vigente fomentando la transparencia en el uso de los fondos públicos con el propósito de ejecutar el 100% de las metas establecidas para cada cuatrimestre durante el ejercicio fiscal.

3.2.2.2 Objetivos específicos

- Supervisar y revisar los procesos de control interno de los departamentos que conforman el área financiera con el propósito de reducir al 0% las deficiencias de la Unidad Administrativa Financiera mediante la correcta operación de las actividades contables y financieras, de conformidad con la legislación vigente y los lineamientos establecidos en la Institución durante cada ejercicio fiscal, a partir de la implementación de la propuesta.
- Organizar y coordinar las funciones de cada departamento que conforma el área administrativa con el fin de satisfacer en un 100% los requerimientos solicitados, velando por uso racional de los recursos, para el buen funcionamiento de la Institución durante cada ejercicio fiscal, a partir de la implementación de la propuesta.

3.3.3 Diseño organizacional

A continuación, se describen los componentes de la reestructura organizacional propuesta a la Unidad Administrativa Financiera:

3.3.3.1 Tipo de estructura organizacional utilizado

El tipo de estructura utilizado es funcional, cada trabajador tendrá un superior según el área en el que se desempeña, los departamentos han sido agrupados en dos sub direcciones, de acuerdo a las principales funciones que se realizan en la unidad.

I) Dimensión de la estructura y sus niveles jerárquicos

La estructura es de tipo vertical, con tres niveles jerárquicos que se presentan de forma escalonada: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo.

a) Nivel estratégico

Este nivel está integrado por los órganos de decisión de la Unidad Administrativa Financiera los cuales se describen a continuación:

- Dirección Administrativa Financiera
- Sub Dirección Financiera
- Sub Dirección Administrativa

b) Nivel táctico

Este nivel lo integran los mandos medios propuestos y existentes para la Unidad Administrativa Financiera, que son responsables de la toma de decisiones que afectan el departamento a su cargo, los cuales se describen a continuación:

- Sub Dirección Financiera
 - ✓ Departamento de Presupuesto
 - ✓ Departamento de Contabilidad
 - ✓ Departamento de Tesorería
 - ✓ Departamento de Inventarios
 - ✓ Departamento de Centro de Costos

- Sub Dirección Administrativa
 - ✓ Departamento de Almacén
 - ✓ Departamento de Adquisiciones
 - ✓ Departamento de Servicios generales
 - ✓ Departamento de Transporte

c) Nivel operativo

Este nivel está integrado por el personal responsable de diferentes atribuciones asignadas en las secciones las cuales se describen a continuación:

- Sección de Recepción
- Sección de Conserjería
- Sección de pilotos
- Sección de asistentes

II) Modelo de diseño y sus características

El tipo de diseño de la Unidad Administrativa Financiera seguirá siendo burocrático ya que las atribuciones son fijas en cada puesto, el canal de comunicación es formal y la autoridad de decisión es centralizada en los mandos medios.

III) Departamentalización

Los puestos de trabajo se agrupan por área de especialidad porque sus actividades son similares o relacionadas. De esta manera se evita la duplicidad de funciones y de personas, aprovechamiento del equipo y se propicia la especialización. El tipo de departamentalización que aplica es funcional.

IV) Tramo de control administrativo

Es estrecho con una estructura formal vertical

V) Sistema organizacional

Es lineal-funcional debido a que la autoridad y responsabilidad es lineal en relación a las funciones principales de los departamentos que integran la Unidad Administrativa Financiera.

3.3.4 Organigramas

Con el fin de que el personal de la unidad visualice de manera clara, los diferentes

niveles jerárquicos y líneas de autoridad de la Institución, así como de la dependencia a la que pertenece.

A continuación, se presentan los siguientes organigramas:

3.4.1 Organigrama general actualizado de la Institución

El cual está representado en la gráfica 10 donde se puede visualizar la unidad de análisis y las demás unidades que en la actualidad conforman la institución.

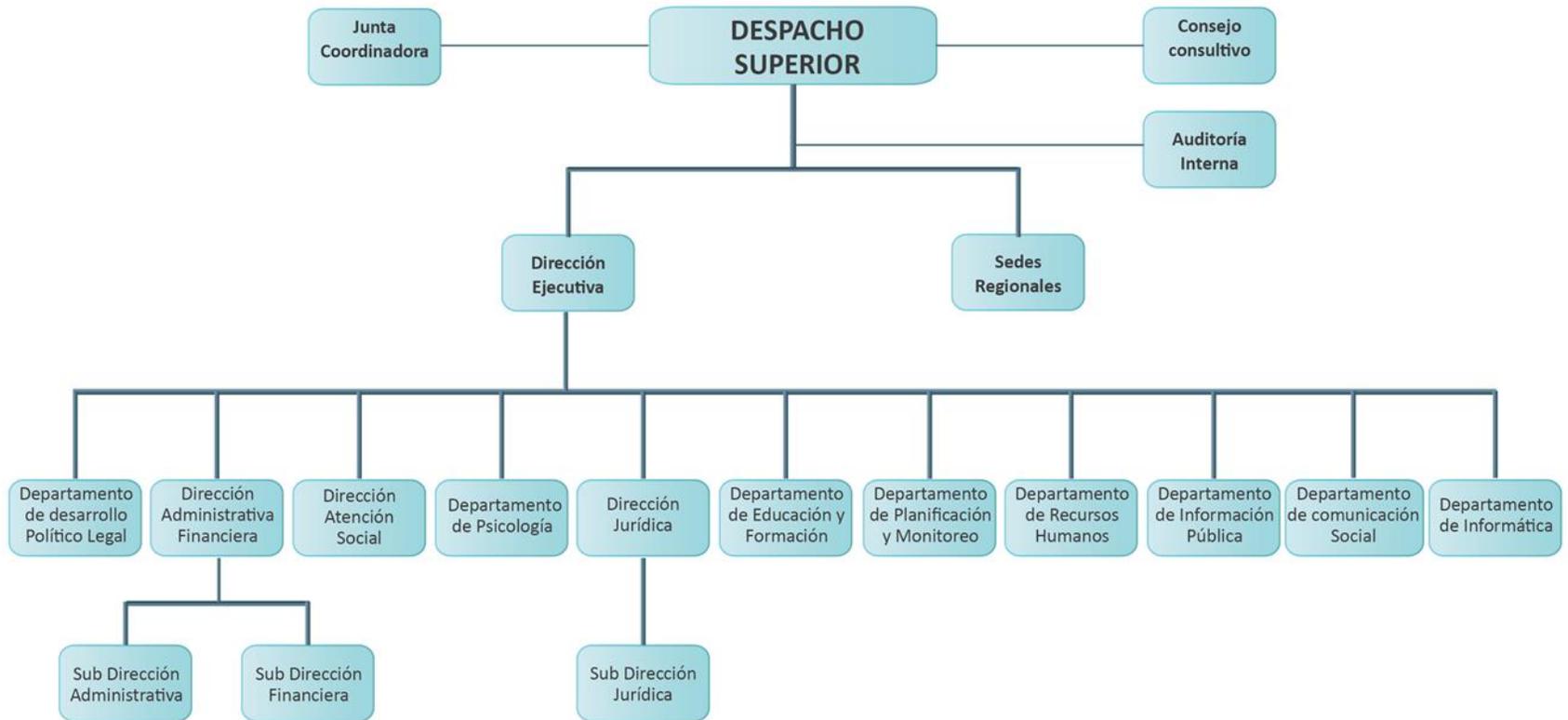
3.4.2 Organigrama general propuesto para la Unidad Administrativa Financiera

En la gráfica 11 se presenta el organigrama general propuesto donde se refleja la creación de la Sub Dirección Financiera, el departamento de centro de costos, el departamento de adquisiciones así como la cantidad de personal requerido y la reubicación del departamento de inventarios a la sub dirección financiera.

De esta forma se evitará el traslape, duplicidad y omisión de funciones, con el fin de que la unidad alcance los objetivos planteados.

Gráfica 10

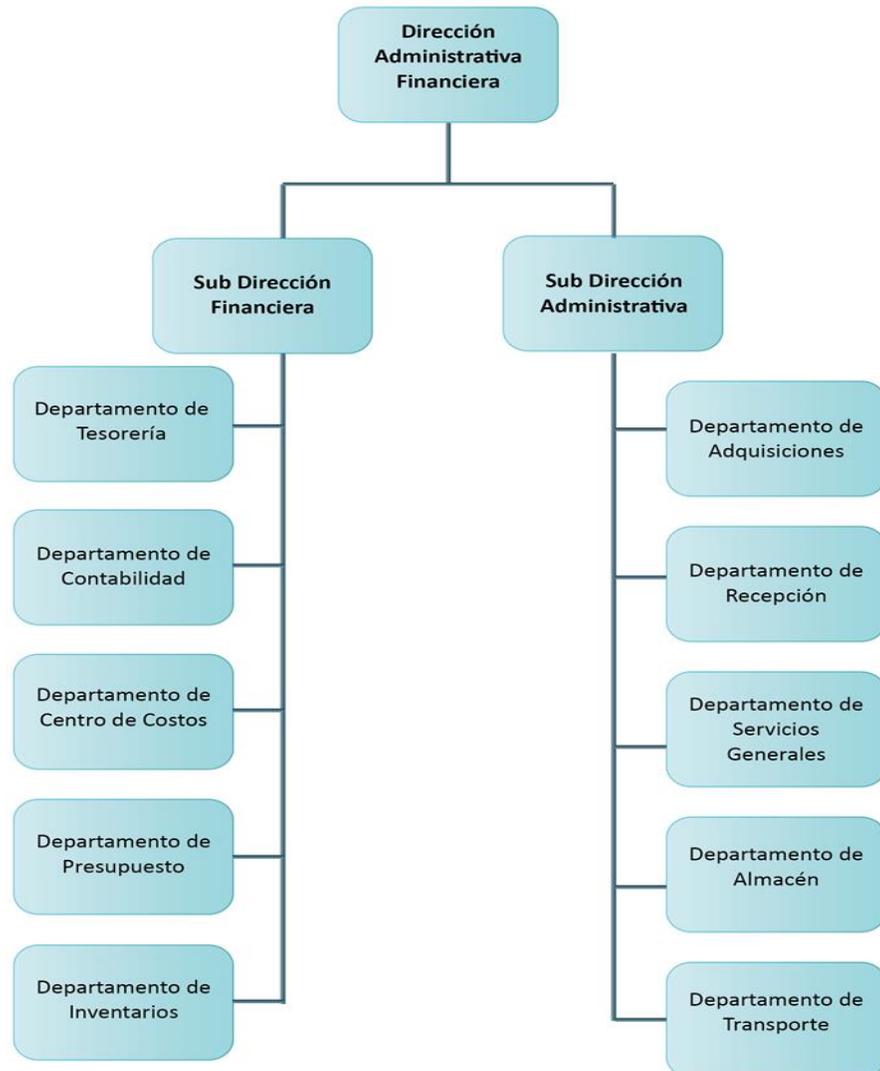
Organigrama general actualizado para la Institución ubicada en zona 1, de la ciudad capital



73

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, junio 2020

Gráfica 12
Organigrama general propuesto de la
Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado
ubicada en zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, junio 2020

3.3.5 Departamentos propuestos

Con el propósito de contribuir de los niveles de transparencia y eficiencia en el manejo financiero de la Unidad Administrativa Financiera, se propone la creación de los siguientes departamentos:

3.3.5.1 Sub Dirección Financiera

La cual tendrá como propósito coordinar planificar y programar actividades de los departamentos de presupuesto, contabilidad, centro de costos, tesorería e inventarios. Dentro de las funciones que ejecutará se encuentran las siguientes:

- a) Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual con base en los lineamientos de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, el cual debe ser aprobado por el Despacho.
- b) Llevar control de la ejecución del presupuesto anual y realizar periódicamente las evaluaciones correspondientes.
- c) Administrar la gestión financiera del presupuesto, contabilidad y de tesorería.
- d) Coordinar e implementar procedimientos administrativos, presupuestarios y contables de la Institución.
- e) Asesorar en materia de administración financiera a las autoridades superiores.

- f) Velar porque los registros de inventarios de bienes inmuebles estén actualizados, conforme las leyes y normas aplicables, a través del departamento de inventarios.
- g) Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual, coordinado por la Unidad de Planificación de acuerdo a las directrices y compromisos institucionales, velando en su incidencia efectiva en las políticas asociadas a la Institución.
- h) Velar por realizar la vinculación plan presupuesto, a través del cumplimiento de la programación y ejecución física y financiera, así como del Plan de Compras asociada al centro de costo al cual fue asignado.
- i) Elaborar informes de avance de la gestión de la dependencia, de conformidad con el Plan Operativo Anual y los logros del Ministerio.
- j) Solicitar a la Unidad de Planificación y Cooperación, la elaboración o actualización de los instrumentos técnico-administrativos que regulen la organización y funcionamiento del Ministerio.
- k) Cumplir con la aplicación de la legislación vigente y con lo establecido en los instrumentos técnicos administrativos.
- l) Participar en reuniones de trabajo convocadas por las autoridades superiores, cuando le sea requerido.
- m) Otras funciones inherentes a su competencia, de conformidad con la ley.

I) Departamento de Centro de Costos

Se propone la creación de las plazas nominales para el Departamento de Centro de Costos y sus respectivos descriptores de puestos, ya que este departamento está directamente relacionado con el proceso de compras y metas físicas medibles de atenciones brindadas, en cumplimiento de los compromisos de la Institución.

Dentro de las funciones que ejecutará se encuentran las siguientes:

- a) Revisar el formulario de solicitud de bienes y/o servicios
- b) Realiza la codificación de los insumos de acuerdo al catálogo de insumos.
- c) Ingresar las metas físicas al sistema informático -SIGES-.
- d) Apoyar en la formulación del Plan Operativo Anual -POA-, en apoyo a la Unidad de Planificación Monitoreo y Evaluación-
- e) Registrar la pre orden de compra ingresando la información relacionada a los insumos previamente autorizados para su compra en el formulario correspondiente (requisición, solicitud de compra, pedido, requerimiento o similar).
- f) Manejo y control de los expedientes y documentos de soporte de la pre-orden de compra.
- g) Elaborar informes periódicos de sus actividades y otros que le sean requeridos por autoridades de la Institución.

- h) Realizar otras funciones que le sean asignadas dentro del ámbito de su competencia.
- i) Brinda orientación y acompañamiento a directores y encargados de unidades que presentan situaciones problemáticas en sus gestiones, para encontrar la mejor forma de resolverlas.

II) Departamento de Adquisiciones

Con el propósito de contribuir a la mejora de los procesos administrativos se propone la creación de las plazas nominales y su respectivo descriptor de puesto para el Departamento de Adquisiciones procurando que las adquisiciones se realicen en un marco general de transparencia, certeza y eficiencia.

Dentro de las funciones que ejecutará se encuentran las siguientes:

- a) Administrar los procesos de adquisiciones bienes, servicios, materiales y suministros, de conformidad con las modalidades de compras velando porque se realicen de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- b) Coordinar la elaboración de Plan Anual de Compras dando seguimiento oportuno y una adecuada ejecución del mismo.
- c) Realizar la publicación en el sistema de GUATECOMPRAS, de las compras realizadas en sus distintas modalidades y toda la documentación de soporte.

- d) Realizar los pagos de servicios básicos y telefonía móvil de la Defensoría de la Mujer Indígena.
- e) Establecer relaciones y comunicación con las diferentes direcciones, departamentos y sedes regionales que conforman la institución, con el fin de apoyar el efectivo cumplimiento de los procedimientos de compras.
- f) Ejecutar otras tareas de similar naturaleza y complejidad, que le asignen las autoridades superiores y el jefe inmediato superior o inmediato en materia de su competencia y otras funciones afines o inherentes al puesto.

3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se detallan los elementos necesarios para la implementación de las plazas para la Sub Dirección Financiera, Departamento de Centro de Costos y Departamento de Adquisiciones y Contracciones en la Unidad Administrativa Financiera.

3.4.1 Presupuesto inicial

A continuación, se presenta el presupuesto inicial para Implementar la propuesta de rediseño organizacional en la Unidad Administrativa Financiera, los precios del mobiliario y el equipo de cómputo son en referencia al promedio en el mercado nacional.

La compra de este mobiliario es necesaria porque en la actualidad la institución no cuenta con mobiliario de equipo y de cómputo extra, se puede observar que existe personal que ocupa escritorios y sillas de regular estado.

Cuadro 1

Presupuesto inicial para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital, Guatemala, junio 2020.

Descripción	Precio Unitario	Total
Mobiliario		
2 Escritorios (Sub Dirección Administrativa)	Q1,200.00	Q2,400.00
2 Escritorios (Departamento de Centro de Costos)	Q950.00	Q1,900.00
3 Escritorios (Departamento de Adquisiciones)	Q950.00	Q2,850.00
7 Sillas ejecutivas	Q720.00	Q5,040.00
Equipo de cómputo		
7 computadoras de Escritorio	Q3,500.00	Q24,500.00
2 Escáner de escritorio	Q3,300.00	Q6,600.00
Total presupuesto anicial		Q43,290.00

Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, junio 2020

3.4.2 Presupuesto de salarios

El presupuesto para los salarios se estimó de acuerdo a la escala salarial de la oficina nacional de servicio civil de Guatemala -ONSEC-, tomando en cuenta el salario base, complemento salarial, bono institucional y prestaciones de ley a las que tienen derechos como trabajadores.

Cuadro 2

Presupuesto de salarios mensual y anual para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital Guatemala, junio 2020.

No.	Puesto Nominal	Puesto Funcional	Sueldo Base	Bono Profesional	Bonificación 66-2000	Bono monetario	Complemento Salarial	Bono 14 (0.0833)	Aguinaldo (0.0833)	Indemnización (0.0833)	Total Mensual	Total Anual
1	Asesor Profesional Especializado III	Sud Director (a) Financiero (a)	Q6,297.00	Q375.00	Q250.00	Q2,500.00	Q2,000.00	Q930.63	Q930.63	Q930.63	Q14,213.88	Q170,566.59
2	Asistente profesional IV	Asistente de Sub Dirección Financiera	Q2,441.00		Q250.00	Q1,500.00	Q1,500.00	Q453.24	Q453.24	Q453.24	Q7,050.71	Q84,608.47
3	Profesional II	Supervisor de Centro de Costos	Q3,525.00	Q375.00	Q250.00	Q1,800.00	Q1,500.00	Q599.76	Q599.76	Q599.76	Q9,249.28	Q110,991.36
4	Asistente profesional IV	Técnico Centro de Costos	Q2,441.00		Q250.00	Q1,500.00	Q1,500.00	Q453.24	Q453.24	Q453.24	Q7,050.71	Q84,608.47
5	Asesor Profesional Especializado II	Encargado de Adquisiciones	Q5,835.00	Q375.00	Q250.00	Q2,000.00	Q2,000.00	Q850.49	Q850.49	Q850.49	Q13,011.48	Q156,137.75
6	Asistente profesional IV	Analista de de Adquisiciones	Q2,441.00		Q250.00	Q1,500.00	Q1,500.00	Q453.24	Q453.24	Q453.24	Q7,050.71	Q84,608.47
7	Asistente profesional III	Técnico de Adquisiciones	Q2,281.00		Q250.00	Q1,500.00	Q1,000.00	Q398.26	Q398.26	Q398.26	Q6,225.77	Q74,709.26
TOTALES			Q25,261.00	Q1,125.00	Q1,750.00	Q12,300.00	Q11,000.00	Q4,138.84	Q4,138.84	Q4,138.84	Q63,852.53	Q766,230.38

Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, junio 2020

3.4.3 Presupuesto de operación

Cuadro 3

Presupuesto de operación para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital
Guatemala, junio 2020.

Descripción	Costo Mensual	Costo anual
Mobiliario y equipo de computo		Q43,290.00
Útiles e insumos de oficina	Q1,200.00	Q14,400.00
<u>Salarios</u>		
Sub Dirección Financiera	Q21,264.59	Q255,175.06
Departamento de Centro de Costos	Q16,299.99	Q195,599.83
Departamento de Adquisiciones	Q26,287.96	Q315,455.52
Otros gastos	Q300.00	Q3,600.00
Total Presupuesto de Operación	Q65,352.53	Q827,520.42

Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, junio 2020

Descripción del presupuesto de operación:

- a) Mobiliario y equipo de cómputo: Escritorio, sillas, computadoras de escritorio y escáner.
- b) Insumos y útiles de oficina: Resmas de papel bond tamaño carta y oficio, lapiceros, lápices, resaltadores, fólderes tamaño carta y oficio, sujeta papel, ganchos para folders, suministros de impresora, etcétera.

- c) Otros gastos: Servicios básicos (agua, luz, teléfonos fijos).

- d) Salarios al personal: Los salarios son de acuerdo a la escala salarial de la oficina nacional de servicio civil de Guatemala -ONSEC-, tomando en cuenta el salario base, complemento salarial, bono institucional y prestaciones de ley a las que tienen derechos como trabajadores.

3.5 Viabilidad de la propuesta

La implementación de la propuesta es viable en términos económicos porque no se necesita solicitar ampliación de presupuesto para cubrir los gastos de rediseño organizacional, debido que los últimos años la Institución no ha logrado ejecutar todo el presupuesto asignado, como ejemplo en el año 2019 se hizo una devolución de presupuesto de dos millones de quetzales aproximadamente.

Pero si al momento de la implementación no se contara con suficiente presupuesto en el renglón 011 (pago de personal permanente), para cumplir con los pagos de salarios se puede trasladar presupuesto destinado para las contrataciones de personal bajo el renglón 029, sin necesidad de solicitar el incremento de presupuesto para la institución.

Con respecto a la justificación legal que se deben cumplir para la creación de nuevas plazas nominales, está se cumple porque la falta de dichas plazas ha sido motivo de hallazgos por parte de los entes fiscalizadores, lo cual justifica su creación. También los nuevos perfiles que se debieron crear a partir de la implementación del presupuesto por resultados, justifican la creación de nuevas las plazas.

3.6 Beneficios obtenidos por la implementación del rediseño organizacional

A continuación, se presentan beneficios que se obtienen al implementar la propuesta:

- a. La Dirección Administrativa Financiera centralizará su toma de decisiones, a través de dos diferentes Sub Direcciones (Sub Dirección Financiera y Sub Dirección Administrativa), quienes serán el canal de comunicación con la Directora Administrativa Financiera, para las diferentes funciones que se realizan dentro de la Unidad Administrativa Financiera.
- b. Agrupación de funciones de los diferentes departamentos con establecimiento de jerarquías.
- c. Tener un manual de normas y procedimientos actualizado según la legislación vigente para las adquisiciones y contrataciones de la Institución para que se comprenda el desarrollo de cada uno de los procesos, así como quienes son los responsables de las diferentes etapas, propiciará el mejoramiento y garantía de procesos ágiles, transparentes y eficaces.
- d. Contar con descriptores de puestos para el Sub Director Financiero y Asistente de Sub Dirección Financiera, Departamento de Adquisiciones y Departamento de Centro de Costos, el cual representa un instrumento que servirá como fuente de información para que el personal conozca sus atribuciones, autoridad y responsabilidad del puesto que ocupe.
- e. Al existir un departamento específico que realice las adquisiciones y contrataciones de la Institución, se contará con personal calificado y competente para realizar los lineamientos básicos que se deben seguir

en los procesos administrativos y operativos relacionados en todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas, evitando así pérdidas de cuotas presupuestaria, fraccionamiento de compras, retraso en el pago a proveedores.

- f. Con la creación de las plazas nominales para el departamento de Centro de Costos se podrá realizar un reordenamiento de puestos, para que las personas que actualmente ocupan las plazas, vuelvan a ocupar las plazas para la cual fueron contratadas o apliquen a las nuevas plazas generando una mejora salarial.
- g. Con el traslado del departamento de inventarios al área financiera este le deberá reportar y solicitar aprobación de procesos a un solo jefe inmediato superior.

3.7 Plan de acción para la implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta de un rediseño organizacional constituye el momento en que ésta debe ejecutarse, para lograr la solución a los problemas que originaron la investigación realizada.

La cual dependerá de las actuales autoridades de la Institución nombradas para el periodo 2020 – 2024, partiendo de uno de los pilares del gobierno actual, que es administrar de manera efectiva y transparente, esperando se considere como parte del proceso de cambio de la Institución y como un aporte valioso que contribuirá al reordenamiento en la estructura organizacional, de la Unidad Administrativa Financiera.

En el siguiente cuadro se describen actividades necesarias para la implementación del rediseño organizacional y los responsables para su realización.

Cuadro 4

Plan de acción para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital

Guatemala, junio 2020.

Unidad		Unidad Administrativa Financiera					
Nombre del plan		Rediseño Organizacional					
Objetivo del Plan		Implementar la propuesta de solución en un 100% a corto y mediano plazo, estableciendo las actividades necesarias.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta a Despacho Superior, Dirección Ejecutiva y Dirección Administrativa Financiera	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante	03/10/2020	03/10/2020	Equipo Audiovisual, papelería y refacción	Q300.00
2	Discusión, revisión y autorización de la propuesta	Que la propuesta sea aprobada en un 100% para su implementación en una sesión	Despacho Superior	18/10/2020	18/10/2020	Equipo Audiovisual, papelería y refacción	Q600.00
3	Compra de mobiliario y equipo necesario que será utilizado por el nuevo personal	Realizarlo al 100 % en 1 mes y 15 días	Sub Directora Administrativa	01/11/2020	15/12/200	Presupuesto	Q43,290.00
4	Creación de plazas nominales propuestas	Crearla en un 100% en 1 mes y 15 días	Analista de personal	01/11/2020	15/12/2020	papelería	Q100.00

5	Seleccionar a los candidatos adecuados de acuerdo a los perfiles establecidos	Contratar el 100% del personal en 10 días	Analista de personal, Directora Administrativa Financiera	05/01/2021	15/01/2021	Ninguno	Ninguno
6	Inducción al personal contratado para tenga un conocimiento general del que hacer de la unidad y la Institución	Dar el 100% de la Inducción en un día hábil	Encargada de capacitación de la Institución y Directora Financiera	18/01/201	18/01/201	Equipo Audiovisual, papelería y refacción	Q300.00
7	Elaboración de rótulos acrilicos donde se plasmara la misión, visión y valos de la unidad colocandola en lugar visible	Implemental la filosofia organizacional en un 100% en diez días	Encargado de Comunicación y Divulgación de la Institución	05/01/2021	15/01/2021	Acrylicos	Q1,000.00
8	Elaboración de rótulo acrilico donde se plasmara el organigrama general de la Unidad Administrativa Financiera	Dar a conocer el 100% del organigrama de la unidad como fuente de consulta en 10 días	Encargado de Comunicación y Divulgación de la Institución	05/01/2021	15/01/2021	Acrylicos	Q500.00
9	Dar a conocer la actualización del manual de organización al personal de la Unidad	Implementar el manual de organización y funciones en un 100 % en una sola sesión	Directora Administrativa Financiera	20/01/2021	20/01/2021	Equipo Audiovisual, papelería y refacción	Q300.00
10	Dar a conocer la actualización del manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la Institución al personal de la unidad	Implementar el manual de adquisiciones y contrataciones de la Institución en un 100% en una sola sesión	Directora Administrativa Financiera	20/01/2021	20/01/2021	Equipo Audiovisual, papelería y refacción	Q300.00
11	Evaluación de resultados de la implementación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada mes	Director (a) Administrativo (a) Financiero (a)	01/12/2020	06/05/2021	Equipo Audiovisual y papelería	Q600.00
Total							Q47,290.00
Observaciones: Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta es el siguiente: el total de inversión inicial es de Q.43,290.00 y el total de operación mensual es de Q.65,352.53.							

Conclusiones

Tomando en consideración el diagnóstico realizado en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital de Guatemala se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se comprobó que las deficiencias en la Unidad Administrativa Financiera, se debe principalmente a la falta de un departamento especializado en compras, donde se sigan los procesos administrativos y operativos relacionados en todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas de la Institución, determinando las autoridades competentes y la evaluación de las ofertas con criterios imparciales, así como los documentos que deben conformar el expediente administrativo, dando cumplimiento a la Ley de Contrataciones del Estado Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y sus reformas, lo que provoca caer en irregularidades y posibles sanciones por los entes fiscalizadores.
2. En la investigación realizada se determinó que la estructura organizacional actual la Unidad Administrativa Financiera, carece de una Sub Dirección Financiera para la coordinación, revisión y control de los resultados y en la actualidad, los departamentos de presupuestos, contabilidad, centro de costos, tesorería e inventarios, reportan directamente al Director (a) Financiero (a), lo cual crea que la Dirección reciba informes, reportes, visitas de varios empleados de un mismo departamento o sección, por lo que la información no está centralizada, como lo está en la Sub Dirección Administrativa .

3. El manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la Institución se encuentra desactualizado.
4. Se carece de descriptores de puestos para las plazas implementadas en el año 2015 y año 2017, que oriente a los trabajadores en el desempeño de sus atribuciones y que les permita tener definida las mismas, así como sus responsabilidades.
5. Se estableció la inexistencia de un organigrama general de la Unidad Administrativa Financiera, lo cual no permite que el trabajador tenga definido con claridad los diferentes niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Recomendaciones

Tomando en consideración el diagnóstico realizado en la Unidad Administrativa Financiera de una entidad del Estado ubicada en zona 1 de la ciudad capital de Guatemala se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Las autoridades de la Institución, deberán priorizar la creación del Departamento de Adquisiciones y Contrataciones donde se sigan los procesos administrativos y operativos relacionados en todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas de la Institución, en busca de efectividad en el funcionamiento de la Unidad Administrativa Financiera.
2. Analizar la estructura organizacional propuesta y autorizar la implementación del rediseño organizacional el cual está enfocado en la departamentalización y la especialización del trabajo, de acuerdo a la naturaleza de las atribuciones de cada área, en la cual muestra un reordenamiento de puestos y la consolidación de los mismos, creando así el Departamento de Centro de costos y la Sub Dirección Financiera, para la coordinación de los departamentos de presupuestos, contabilidad, centro de costos, tesorería e inventarios, la cual será un canal de comunicación con la Directora Administrativa Financiera para las diferentes actividades que se realizan en la Unidad de análisis, este cambio en la estructura debe ser responsabilidad del departamento de recursos humanos.
3. El departamento de Recursos Humanos en coordinación con el nivel estratégico de la Unidad deberá actualizar el manual de normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones de la institución.

4. Dirección Ejecutiva en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, velará para que se implementen los descriptores de puestos de las siguientes plazas funcionales: Sub Director (a) Financiero (a), Asistente Sub Dirección Financiera, En Cargado (a) de Adquisiciones, Analista de Adquisiciones, Técnico de Adquisiciones, Supervisor de Centro de Costos y Técnico de Centro de Costos, en el manual de organización de la Unidad Administrativa Financiera, considerándolo como una guía, ya que el mismo documenta las atribuciones y responsabilidades definidas, así como especifica los requisitos que debe llenar la persona que ocupe el puesto.

5. El encargado de comunicación y divulgación de la Institución deberá colocar el organigrama general propuesto, con líneas de autoridad, niveles jerárquicos y dependencia a la que pertenecen los trabajadores, en un lugar visible a fin de que el personal pueda tenerlo como fuente de consulta.

Referencias

1. Calderon Morales, H. (2005). *Derecho Administrativo parte general. Tomo*
2. Chiavenato, I. (2009). *Administración teoría, proceso y práctica. 3ra. Edición*, Colombia, Mc-Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (2006). *Comportamiento Organizacional. 2da. Edición*, México,
4. Mc-Graw Hill.
5. Escuela de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Económicas USAC. (2012). *Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II. 3ra Edición*, Departamento de publicaciones CC-EE.
6. Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas. 3ra. Edición*, México, Mc Graw Hill.
7. Koontz H., Weihrich H., Cannice M., (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª. Edición*, México, Mc Graw Hill.
8. Münch, L. (2014). *Gestión organizacional. enfoques y proceso administrativo. 2da. Edición*, México, Pearson.

E-GRAFÍA

9. Instituto Nacional de Administración Pública, (en línea). Guatemala. Consultado el 05 de agosto de 2018. Disponible en: <http://www.inap.gob.gt>.

Anexos

ANEXO I

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES Y
CONTRATACIONES**

Nombre del documento:**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

Aprobado por:	Cargo:	Fecha	Firma
	Defensora	xx/xx/2020	
Revisado por:	Cargo:	Fecha	Firma
	Auditor Interno	xx/xx/2020	
Revisado por:	Cargo:	Fecha	Firma
	Directora Administrativa Financiera	xx/xx/2020	
Revisado por:	Cargo:	Fecha	Firma
	Sub directora Administrativa	xx/xx/2020	
Elaborado por:	Cargo:	Fecha	Firma
	Encargado de Adquisiciones	xx/xx/2020	

Rige a partir de:

Índice

Contenido.....	Página
Introducción.....	4
1. Objetivo del manual.....	5
2. Consideraciones generales.....	5
3. Alcance.....	5
4. Marco Legal.....	6
5. Organigrama.....	7
6. Normas generales.....	8
7. Responsabilidades.....	11
8. Regímenes y modalidades de adquisición.....	12
9. Directrices de pago.....	16
10. Procedimientos de compras.....	17
10.1 Procedimientos de compra baja cuantía.....	17
10.1.1 Flujograma proceso de compra baja cuantía.....	24
10.2 Procedimientos de compra oferta electrónica.....	25
10.2.1 Flujograma proceso de compra oferta electrónica.....	34
10.3 Procedimiento de compra por régimen de cotización.....	35
10.4 Procedimiento de compra por régimen de licitación.....	35
10.5 Procedimiento de compra contrato abierto.....	35
10.6 Procedimiento de compra proveedor único.....	36
11. Simbología.....	37

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Normas y Procedimientos de Contrataciones y Adquisiciones, ha sido elaborado con la finalidad de establecer los lineamientos básicos que se deben seguir en los procesos administrativos y operativos relacionados en todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas de la Institución, determinando las autoridades competentes y la evaluación de las ofertas con criterios imparciales, así como los documentos que deben conformar el expediente administrativo y los casos en que no será exigida la oferta electrónica, dando cumplimiento a la Ley de Contrataciones del Estado Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 122-2016 y sus reformas.

Para la elaboración de este manual también se ha tomado en cuenta las distintas modificaciones que, hasta la presente fecha, se han producido en ambos normativos.

1. Objetivo del Manual

Orientar a todo el personal de la Institución, estandarizando los procedimientos para las contrataciones y adquisiciones públicas de bienes y servicios se realicen de forma eficiente y transparente, dando cumplimiento a la normativa legal vigente y aplicable en Guatemala, que permita orientar al personal y así contribuir mediante un servicio eficiente, eficaz y oportuno.

2. Consideraciones generales

Las autoridades de la Institución son los responsables de divulgar el contenido del presente manual, así como su inmediata implementación, así como la correcta aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 122-2016 y sus reformas.

3. Alcance

Los procedimientos señalados en el presente manual, tiene aplicación práctica para las unidades y departamentos técnico y administrativos, para realizar los procesos relacionados a todas las modalidades de adquisiciones y contrataciones públicas de los bienes y servicios, de acuerdo al presupuesto vigente de la Institución, desde la programación de eventos hasta la liquidación y pago de proveedores.

Los regímenes y las modalidades específicas de adquisiciones del Estado, se dividen en:

- 3.1 Compra por Régimen de Licitación
- 3.2 Compra por Régimen de Cotización

- 3.3 Modalidades Específicas:
 - 3.3.1 Compra de Baja Cuantía
 - 3.3.2 Compra Directa por Oferta Electrónica
 - 3.3.3 Adquisición con Proveedor Único
 - 3.3.4 Arrendamiento de bienes inmuebles
- 3.4 Casos de Excepción
- 3.5 Compra por Contrato Abierto

4. MARCO LEGAL

- a. Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y sus Reformas.
- b. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 122-2016 y sus Reformas.
- c. Resolución Número 18-2019 Normas para el uso del sistema de información de contrataciones y adquisiciones del Estado -GUATECOMPRAS- y sus reformas mediante Resolución Número 19-2019.

5. Organigrama del departamento de contrataciones y adquisiciones



6. Normas generales

6.1 Plan anual de compras

De conformidad con el 4 Bis de la Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas, las programaciones de las adquisiciones públicas y sus modificaciones deberán publicarse en GUATECOMPRAS, pudiendo ser ajustados cuando sea necesario por la autoridad superior, mediante resolución debidamente justificada.

En este sentido, se debe elaborar un Plan Anual de Compras para el ejercicio fiscal que corresponde y contar con la respectiva aprobación mediante resolución por la Autoridad Superior, posteriormente debe publicarse en GUATECOMPRAS dentro del plazo que establece la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Así también las modificaciones deben ser aprobadas mediante resolución por la Señora Defensora, posteriormente publicarse en GUATECOMPRAS.

La programación indicada debe contener los renglones presupuestarios que serán afectados y deben estar debidamente vinculados con el Plan Operativo Anual (POA) del ejercicio fiscal respectivo.

6.2 Solicitud de compra de bienes y servicios

Todas las adquisiciones que se requieran independientemente la modalidad de adquisición que se utilice, se debe iniciar con la Solicitud de compra de bienes y/o servicios (FORMA-002), en la cual deben consignarse la partida o disponibilidad presupuestaria, la cantidad de los bienes o servicios que se soliciten, los renglones presupuestarios que serán afectados, la descripción del bien o servicio a adquirir. El bien o servicio a adquirir debe estar clasificado en el Catálogo de Insumos establecido por el Ministerio de Finanzas Públicas.

Dicha solicitud debe estar firmada por las personas según procedimientos que se detallan más adelante.

6.3 Cotizaciones

6.3.1 Las compras de baja cuantía con el monto menor a Q. 2,000.00, no deben incluir ninguna cotización.

6.3.2 Las compras de baja cuantía con el monto de Q. 2,001.00 a Q. 3,000.00 deberán incluir una (1) cotización. En caso dicha compra no amerite incluir 1 cotización, no es necesario, ya que se debe tomar en cuenta la naturaleza del bien o servicio a adquirir.

6.3.3 Las compras de baja cuantía de Q. 5,000.01 a Q. 25,000.00 deberán incluir tres (3) cotizaciones, en hojas membretadas, con dirección, NIT y teléfono de la empresa que cotiza el bien o servicio a adquirir y debidamente firmado.

6.3.4 El mantenimiento y reparación de los medios de transporte de la Institución que no exceda del monto de Q. 25,000.00, deberá tener autorizado el detalle del trabajo a realizar, por la Directora Ejecutiva, previo a realizar el respectivo mantenimiento y reparación y no es obligatorio obtener cotizaciones debido a la naturaleza del servicio. La Sub Directora Administrativa llevará un control del mantenimiento de cada medio de transporte y a través de los pilotos de la Institución.

6.3.5 En el caso de los pagos de servicios básicos: agua, luz, telefonía fija y extracción de basura, no se debe presentar ninguna cotización.

6.4 Cuadro comparativo

Todas las compras que presente más de 2 cotizaciones, se les deberán agregar un cuadro comparativo debidamente firmado y sellado por el técnico de adquisiciones, encargado de adquisiciones, aprobado por la Directora Ejecutiva y si es compra directa por oferta electrónica deberá ser autorizado por la Defensora de la Institución, tomando en cuenta los precios, calidad, tiempo de entrega y otros que se consideren importantes, para adquirir el bien o servicio.

6.5 Forma 1-H

Toda compra de bienes a adquirir y según la clasificación del renglón presupuestario se debe dar ingreso a la Unidad de Almacén mediante la forma 1-H, excepto los productos perecederos, productos de consumo y uso de forma inmediata de acuerdo a los renglones siguientes: 211 “Alimentos para personas”, que incluye alimentos perecederos, alimentos para consumo inmediato para actividades como: jugos, gaseosas, galletas, panes, etc. 299 “Otros materiales y suministros”, específicamente el caso de arreglos florales, coronas, flores, veladoras y material ceremonial.

6.6 Equipo de cómputo

Toda compra equipo de cómputo y servicios (licencias, sistemas de información, etc.) deberá llevar dictamen técnico por escrito emitido por la Unidad de Informática de la Institución.

6.7 Servicios de consultoría

En caso de la contratación de servicios de consultoría cuando el objetivo sea la entrega de un producto, el contratado deberá presentar obligatoriamente 4 ejemplares de dicho producto en forma impresa, debidamente empastado y en versión electrónica formato Word en CD. Los ejemplares deben ser entregados: 1 a Despacho Superior, 1 a Dirección Ejecutiva, 1 a la Unidad solicitante y 1 a Unidad Administrativa Financiera para efectos de pago.

7. Responsabilidades

- 7.1 Es responsabilidad de la Señora Defensora la autorización de la solicitud de compra de bienes y servicios de las compras directas por oferta electrónica, eventos de cotización, licitación, por excepción y contrato abierto.
- 7.2 Es responsabilidad de la Directora Ejecutiva la autorización de la solicitud de compras de bienes y servicios de las compras de baja cuantía y servicios básicos.
- 7.3 Es responsabilidad de la Directora Ejecutiva y Señora Defensora la aprobación de las compras por oferta electrónica.
- 7.4 Es responsabilidad de la Sub Directora Administrativa enviar a la Unidad de Digitación y Resguardo de Contratos de la Contraloría General de Cuentas los contratos de arrendamiento, de Eventos de Cotización y Licitación, así como su ampliación, modificación, incumplimiento o rescisión de los mismos, en el tiempo establecido según el Acuerdo emitido por la Contraloría General de Cuentas.
- 7.5 Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, la publicación en el sistema de Guatecompras del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 y sub grupo 18 lo siguiente: contrato, acuerdo de aprobación de contrato, términos de referencia, fianza y actualización de RGAE y enviar a la Unidad de Digitación y Resguardo de Contratos de la Contraloría General de Cuentas los contratos, así como su ampliación, modificación, incumplimiento o rescisión de los mismos, en el tiempo establecido según el Acuerdo emitido por la Contraloría General de Cuentas.
- 7.6 Es responsabilidad de Encargada (o) de Adquisiciones, elaborar el Plan Anual de Compras correspondiente al ejercicio fiscal y publicar en el Sistema

de GUATECOMPRAS dentro del plazo que establece el Ministerio de Finanzas, así como las modificaciones al mismo.

- 7.7 Es responsabilidad el técnico de Adquisiciones, realizar la publicación de forma manual en el Sistema de GUATECOMPRAS, las compras de baja cuantía y por excepción, dentro de los siguientes 15 días de haberse realizado el respectivo pago. La documentación de soporte es la siguiente:
- a. Solicitud de compra de bienes y servicios.
 - b. Constancia de Ingreso a Almacén y a Inventario Forma 1-H, cuando corresponda.
 - c. CDP cuando corresponda.
 - d. Planilla de alimentación y hospedaje, cuando corresponda.
 - e. En caso de los renglones 029, 183, 184, 186 y 189 cuando se tenga contrato, se publicará factura contable, informe mensual y CDP.

8. Regímenes y modalidades de adquisición

8.1 Compra por Régimen de Licitación

Es la que se realiza cuando el precio de los bienes, obras, suministros o prestación de servicios exceda los novecientos mil quetzales Q. 900,000.00 que incluye el IVA. En este proceso de compra se deben seguir los procedimientos establecidos en el Artículo 17 de la Ley de Contrataciones del Estado Decreto 57-92, sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 122-2016.

8.2 Compra por Régimen de Cotización

Es la que se realiza cuando el precio de los bienes, obras, suministros o prestación de servicios exceda de Noventa mil quetzales Q. 90,000.00 que incluye el IVA y sea menor a novecientos mil quetzales Q. 900,000.00 siempre incluyendo el IVA. En este proceso de compra se deben seguir los procedimientos establecidos en

los Artículos 38 y 39 de la Ley de Contrataciones del Estado Decreto 57-92, sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 122-2016.

8.3 Modalidades Especificas de Adquisición Pública:

8.3.1 Compra de Baja Cuantía

Es la que consiste en la adquisición directa de bienes, suministros, obras y servicios, exceptuada de los requerimientos de los procesos competitivos de las demás modalidades de adquisición pública contenidas en la Ley de Contrataciones del Estado Decreto Número 57-92 del Congreso de la República, cuando la adquisición sea por un monto de hasta veinticinco mil quetzales (Q. 25,000.00). La compra de baja cuantía se realizará bajo la responsabilidad de quien autorice la compra (Directora Ejecutiva).

8.3.2 Compra Directa por Oferta Electrónica

Es la que consiste en la adquisición de bienes, suministros, obras y servicios a través de una oferta electrónica en el sistema de GUATECOMPRAS, prescindiendo de los procedimientos de licitación o cotización, cuando la adquisición sea por montos mayores a veinticinco mil Quetzales (Q.25,000.00) y que no supere los noventa mil Quetzales (Q.90,000.00).

Para el proceso de esta compra directa se deben seguir los procedimientos y plazos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y sus reformas y su respectivo reglamento, así como lo que se establece en las especificaciones de cada concurso.

La compra directa por oferta electrónica se realizará bajo la responsabilidad de quien autorice la compra (Directora Ejecutiva y Despacho Superior).

8.3.3 Adquisición con Proveedor Único

Es en la que el bien, servicio, producto o insumos a adquirir, por su naturaleza y condiciones, solamente puede ser adquirido de un solo proveedor. En este proceso de compra se deben seguir los procedimientos establecidos en el Artículo 43 inciso c) del Decreto No. 57-92 Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas y su reglamento Acuerdo Gubernativo No. 122-2016 y sus Reformas.

8.3.4 Arrendamiento de bienes inmuebles

El arrendamiento de bienes inmuebles puede efectuarse siempre que el organismo, dependencia o entidad interesada careciere de ellos, los tuviera en cantidad insuficiente o en condiciones inadecuadas. Para tal efecto, la dependencia o unidad interesada debe justificar la necesidad y conveniencia de la contratación, a precios razonables en relación a los existentes en el mercado. Con estos antecedentes, si lo considera procedente, la autoridad correspondiente de la entidad interesada aprobará el contrato o acta, según corresponda, de acuerdo a la ley y al reglamento, sin perjuicio de que se podrá aplicar cualquier modalidad de compra de acuerdo al monto, según lo establecido en el Artículo 43 inciso e) del Decreto No. 57-92 Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas y su reglamento Acuerdo Gubernativo No. 122-2016 y sus Reformas.

8.3.5 Casos de Excepción

En los casos de excepción los sujetos obligados de conformidad con el Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas, específicamente el artículo 44 inciso e), establece que se podrán realizar de manera directa, la contratación de servicios técnicos y profesionales individuales en general.

Según el inciso g) del mismo artículo, establece que los sujetos obligados de conformidad con la Ley, podrán contratar de manera directa los servicios básicos de energía eléctrica, de agua potable, extracción de basura y servicios de línea telefónica fija.

Otros casos de excepción son los que se establecen en los incisos a), b), c), d) y f) del artículo 44 reformado por el artículo 20 del Decreto No. 9-2015, Reformas a la Ley de Contrataciones del Estado Decreto No. 57-92.

8.3.6 Compra por Contrato Abierto

Se denomina Contrato Abierto al procedimiento que realiza el Ministerio de Finanzas Públicas, con el objeto de seleccionar proveedores de bienes, suministros y servicio de uso general y constante, o de considerable demanda, previa calificación y adjudicación de los distintos rubros que se hubieren convocado a concurso público. Queda exonerada de los requisitos de licitación y cotización, la compra y contratación de bienes, suministros y servicios que lleven a cabo las entidades que se refiere el artículo 1 de la Ley de Contrataciones, quienes lo podrán hacer directamente con los proveedores seleccionados por medio de Contrato Abierto, por el Ministerio de Finanzas Pública.

En este proceso de compra se deben seguir los procedimientos establecidos en el Artículo 46 del Decreto No. 57-92 Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas y su reglamento Acuerdo Gubernativo No. 122-2016 y sus Reformas.

9. Directrices de pago

9.1 Pago para compras de baja cuantía:

9.1.1 Se puede realizar el pago a través de “Caja Chica”, de las compras de bienes o servicios clasificados en los renglones de gastos indicados en el Acuerdo Ministerial número 210-2016 del Ministerio de Finanzas, correspondientes a los Grupos de Gasto 1 “Servicios No Personales” y Grupo 2 “Materiales y Suministros”. Los fondos de caja chica serán utilizados para cubrir gastos urgentes con un monto de hasta Q. 2,000.00.

9.1.2 Todas las compras de baja cuantía desde hasta Q.15,000.00 incluyendo el IVA, podrán ser pagadas por medio de fondo rotativo (la emisión del cheque debe hacerse a nombre de la persona individual o jurídica que aparezca registrada en la factura). y por comprobante único de registro (CUR).

9.1.3 Todas las compras de baja cuantía desde Q. 15,001.00 hasta Q. 25,000.00 incluyendo el IVA, debe ser pagadas por comprobante único de registro (CUR).

9.2 Pago para Compra Directa con Oferta Electrónica, cotización y licitación

9.2.1 Todas las compras por oferta electrónica incluyendo, cotización y licitación deberán ser pagadas por medio de Comprobante Único de Registro (CUR).

10. Procedimientos

10.1 Compras de baja cuantía

Paso No.	Responsable	PROCEDIMIENTO Y/O ACTIVIDAD
1	Unidad Solicitante	a. Establece necesidad de adquisición de un bien, suministro, obra o servicio b. Si se trata de bienes, materiales o suministros, verifica existencia en el área de Almacén. c. Si hay existencia y disponibilidad finaliza procedimiento. Si no hay existencia o es insuficiente continuo paso 2.
2	Unidad Solicitante	Elabora Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, indicando las especificaciones y/o características del bien, material o suministro a adquirir, justificando lo requerido. En caso de ser necesario adjunta las especificaciones y características generales del bien, servicio o suministro, y solicita al encargado de presupuesto la partida presupuestaria y a las autoridades correspondientes les solicita su firma en el formulario de solicitud de compra y traslada a técnico de costos
3	Técnico de Centro de Costos	Recibe y verifica que la solicitud contenga: a. Nombre de la unidad solicitante b. Partida presupuestaria c. Renglón presupuestario

		<p>d. Cantidad solicitada</p> <p>e. Código de insumo y de presentación, según catálogo de SIGES.</p> <p>f. Justificación de la compra</p> <p>g. Firma y sellos de la unidad solicitante y de Dirección ejecutiva.</p> <p>h. Ingresar la información consignada en el formulario de solicitud de compra al Sistema Informático de Gestión -Siges- y crea la pre orden de compra.</p> <p>i. Traslada a supervisor de centro de costos</p>
4	Supervisor de Centro de Costos	<p>Recibe y realiza lo siguiente:</p> <p>Verifica que la información que se encuentra registrada en el sistema coincida con la autorizada en el formulario de solicitud de compra, si está correcto, envía la pre orden electrónicamente a la unidad compradora, si no la devuelve al técnico de centro de costo.</p> <p>Envía físicamente el formulario de solicitud de compra a la unidad compradora como documento de respaldo de la gestión que se ingresó al sistema</p>
5	Analista de Adquisiciones	<p>Recibe y realiza lo siguiente:</p> <p>Revisa la solicitud de compra de bienes y servicios si no cumple con el paso 4 lo devuelve a centro de costos para corrección.</p> <p>Cuando no contiene error o ha sido corregido, registra el ingreso del expediente en control de</p>

		pedidos y recibe vía electrónica la pre orden de compra si esta correcta la consolida Traslada expediente al encargado de adquisiciones.
6	Encargado (a) de adquisiciones	Recibe los documentos, verifica información del sistema con los documentos y si está correcto, aprueba la consolidación en el sistema para que inicie el proceso de compra. Traslada expediente a analista de adquisiciones
7	Analista de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a: Verificar que el producto a adquirir este o no disponible en contrato abierto, de existir contrato abierto: evalúa las especificaciones y realiza y procede a paso 8.2. Si no existen los productos en contrato abierto se procede a solicitar cotizaciones.
8	Analista de adquisiciones	8.1 Recibe cotizaciones y analiza en base a los requerimientos solicitados (calidad, precio, tiempo de entrega etc.). Cuando existen 2 o 3 cotizaciones se procede a elaborar cuadro comparativo de precios, favoreciendo los intereses de la Institución. Firma y solicita firma de aprobación del encargado de adquisiciones y firma de autorización de la Directora Ejecutiva. 8.2 Realiza registro de adjudicación y traslada a encargada de adquisiciones.

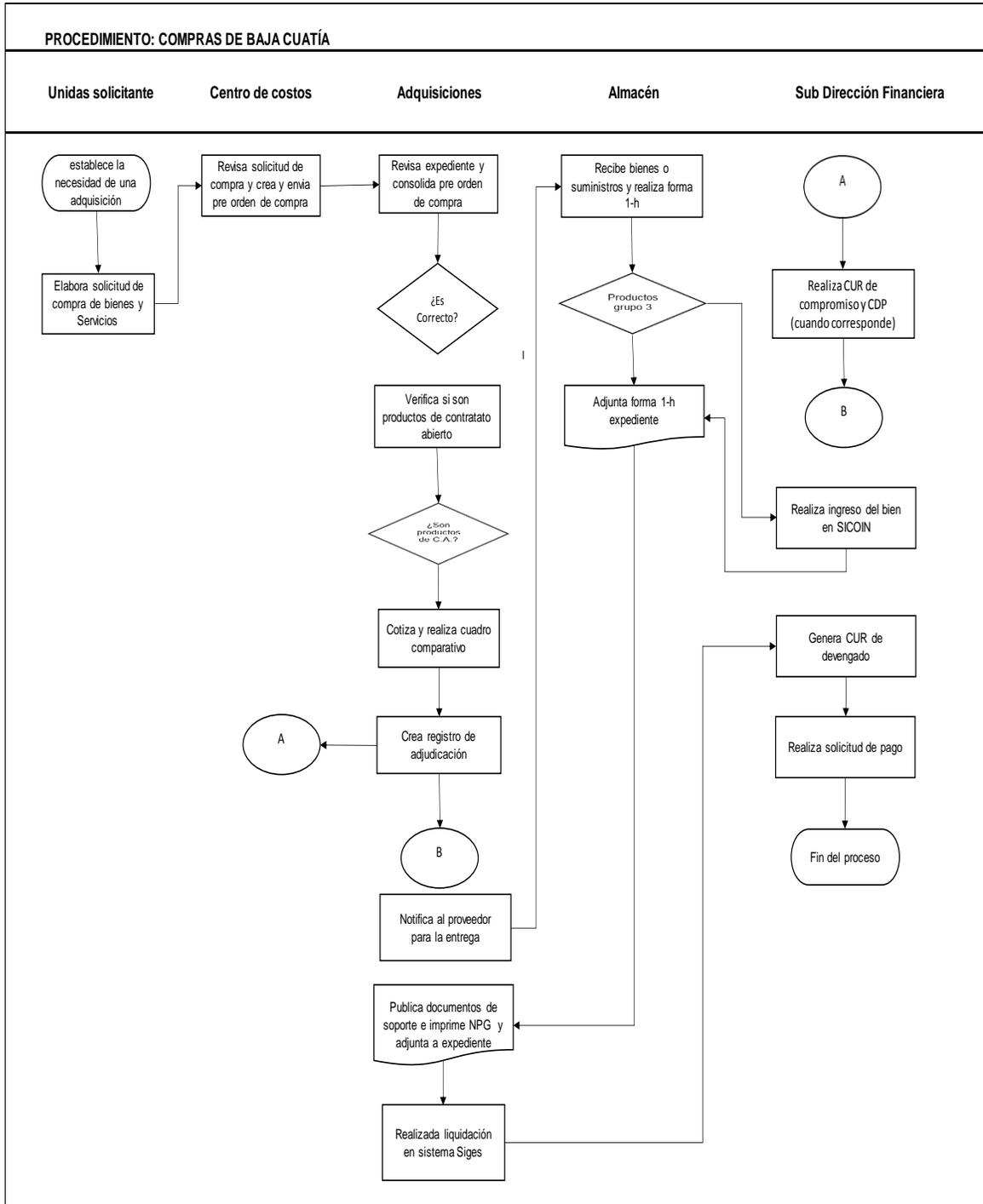
9	Encargado (a) de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a: Verificar que la información ingresada cuente con los documentos de respaldo de acuerdo a la modalidad de compra, si está correcto, aprueba la adjudicación.
10	Encargado (a) de Adquisiciones	10.1 Imprime y firma orden de compra, solicita firma de la autorización de orden de compra de la Sub Directora Administrativa adjuntándola al expediente. 10.2 Solicita CUR de compromiso y CDP cuando corresponde, traslada expediente al encargado de presupuesto (sub dirección financiera)
11	Encargado (a) de presupuesto	Recibe el expediente que incluye la orden de compra debidamente autorizada y la documentación de soporte, si todo está correcto ingresa al sistema -SIGES- para generar CDP solicitado, asigna fuentes y genera el CUR de Compromiso. traslada expediente al Sub Director Financiero para su aprobación.
12	Sub director (a) Financiero	Recibe expediente y: 12.1 verifica la información del sistema con la documentación de soporte si no hay error, Imprime, aprueba, firma y sella el CDP generado.

		<p>12.2 aprueba e imprime el CUR de Compromiso, el cual debe ser firmado por el encargado de presupuesto y lo adjunta al expediente.</p> <p>Traslada el expediente de compra a adquisiciones</p>
13	Encargado de Adquisiciones	<p>Recibe expediente revisa y traslada a almacén</p> <p>13.1 envía copia de la orden de compra autorizada al proveedor para para que realice la entrega de los bienes, materiales y/o suministros, Traslada expediente a Almacén</p>
14	Encargad o (a) de Almacén	<p>Procede a:</p> <p>14.1 Recibir el bien, materiales y/o suministros.</p> <p>14.2 Verifica que los datos en la (las) factura (s) e insumos solicitados sean los correctos respecto a la orden de compra</p> <p>14.3 Si es correcto procede a elaborar el formulario 1-H constancia de ingreso a Almacén</p> <p>14.4 Si dentro de los bienes que se adquirieron, existe alguno del grupo de gasto 3, traslada el expediente al departamento de inventarios para el registro correspondiente. se continúa con paso 15, 16 y 17, si no procede continúa paso 18.</p> <p>Traslada expediente al analista de adquisiciones</p>
15	Encargado (a) de Inventarios	<p>Recibe expediente y procede a realizar el ingreso del bien en SICOIN y envía expediente</p>

		a directora de UDAF para aprobación del ingreso del bien.
16	Director (a) Unidad Administrativa Financiera	Recibe expediente, revisa información y aprueba el ingreso del bien en SICOIN. Devuelve expediente a Inventarios
17	Encargado (a) de Inventarios	Recibe expediente y consigna información del bien en la forma 1-H con la respectiva firma, se genera el reporte del bien en SICOIN y se adjunta al expediente. Devuelve expediente al encargado de Almacén
18	Analista de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a: 18.1 Verificar que la factura contenga todos los requisitos mínimos establecidos en la ley de IVA. Si la factura esta correcta se procede a razonar y solicitar las respectivas firmas de autorización. 18.2 Publica la compra en el portal de GUATECOMPRAS, para obtener el número de publicación de Guatecompras (NPG). Agregando la constancia al expediente. 18.3 Crear liquidación en el sistema -SIGES-
19	Encargado (a) de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a: 19.1 Autorizar en el sistema la liquidación. 19.2 Imprimir firmar y sellar el anexo a la orden de compra, adjuntándola al expediente. 19.3 Traslada el expediente al analista contable.
20	Analista contable	Recibe expediente completo y revisa que contenga toda la documentación de soporte,

		procede a generar el CUR de devengado en SIGES y lo traslada a directora de UDAF para su aprobación.
21	Director (a) Unidad Administrativa Financiera	Recibe expediente, revisa información y procede a aprobar e imprimir el CUR de Devengado. Traslada expediente al área de Tesorería
22	Encargad o (a) de Tesorería	Recibe expediente, revisa que contenga toda la documentación de soporte y procede a solicitar pago en SICOIN, generando el CUR. Traslada expediente al analista contable.
23	Analista Contable	Recibe expediente para su archivo, resguardo y/o custodia.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO

10.1.2 Flujoograma proceso de compras baja cuantía



10.2 Compra directa por oferta electrónica

Paso No.	Responsable	PROCEDIMIENTO Y/O ACTIVIDAD
1	Unidad Solicitante	Elabora Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, indicando las especificaciones y/o características del bien, material o suministro a adquirir, justificando lo requerido. En caso de ser necesario adjunta las especificaciones técnicas y características generales del bien, servicio o suministro. Solicita la partida presupuestaria al encargado de presupuestos, con las firmas de las autoridades correspondientes en el formulario de solicitud de compra y traslada a técnico de centro de costos.
2	Técnico de Centro de Costos	Recibe y verifica que la solicitud contenga: <ul style="list-style-type: none">a. Nombre de la unidad solicitanteb. Partida presupuestaria con sello y firmac. Renglón presupuestariod. Cantidad solicitadae. Código de insumo y de presentación, según catálogo de SIGES.f. Justificación de la comprag. Firma y sellos del solicitante, Directora Ejecutiva y Señora Defensora.h. Copia del PAC, donde conste la inclusión de lo solicitado.i. Ingresar la información consignada en el formulario de solicitud de compra al Sistema

		<p>Informático de Gestión -Siges- y crea la pre orden de compra.</p> <p>j. Traslada expediente a supervisor de centro de costos</p>
3	Supervisor de Centro de Costos	<p>Recibe y realiza lo siguiente:</p> <p>3.1 Verifica que la información que se encuentra registrada en el sistema coincida con la autorizada en el formulario de solicitud de compra.</p> <p>3.2 Si está correcto, envía la pre orden electrónicamente a la unidad compradora, si no la devuelve al técnico de centro de costo.</p> <p>3.3 Envía físicamente el expediente o de solicitud de compra a la unidad compradora como documento de respaldo de la gestión que se ingresó al sistema.</p>
4	Analista de Adquisiciones	<p>Recibe y realiza lo siguiente:</p> <p>4.1 Revisa la solicitud de compra de bienes y servicios si no cumple con el paso 3 lo devuelve a centro de costos para corrección.</p> <p>4.2 Cuando no contiene error o ha sido corregido, registra el ingreso del expediente en control de pedidos</p> <p>4.3 Recibe vía electrónica la pre orden de compra si esta correcta crea la consolidación.</p>
5	Encargado (a) de adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>Verificar información de la consolidación en el sistema Siges, con los documentos y si está correcto, la autoriza para que inicie el proceso de</p>

		compra. Traslada expediente a analista de adquisiciones.
6	Analista de Adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>Verificar que el producto a adquirir este o no disponible en contrato abierto, de existir contrato abierto: evalúa las especificaciones y procede a paso 8.2.</p> <p>Si no existen los productos en contrato abierto traslada expediente a encargado (a) de adquisiciones.</p>
7	Encargado (a)	<p>7.1 Elabora las especificaciones técnicas, con la finalidad de que contenga la información necesaria y suficiente, tales como las condiciones del evento, presentación de ofertas, forma de pago y otras que se considere conveniente, tomando en cuenta la naturaleza del bien, servicio o suministro a adquirir. De ser necesario, se procede a trasladar las especificaciones técnicas del evento a revisión a otra Unidad según la especialidad y la naturaleza del bien, servicio o suministro a adquirir.</p> <p>7.2 Solicita la autorización de las especificaciones técnicas mediante firma de Señora Defensora.</p> <p>7.3 Publica el evento de conformidad a lo que se establece en el sistema de GUAATECOMPRAS, imprime constancia de publicación y la adjunta al expediente.</p>

		Traslada expediente a analista de adquisiciones.
8	Analista de adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>8.1 Imprimir ofertas recibidas.</p> <p>8.2 Elabora y firma cuadros de evaluación, adjudicación y calificación en base a los requerimientos solicitados (calidad, precio, tiempo de entrega etc.) traslada expediente al encargado de adquisiciones.</p> <p>Nota: En caso no se recibiera ninguna oferta, la autoridad competente deberá prorrogar el plazo como mínimo un (1) día hábil para recibir oferta el cual debe realizarse mediante un oficio firmado por la máxima autoridad de la Institución y publicarlo en GUATECOMPRAS.</p> <p>De no presentarse ninguna oferta en el plazo de prórroga, se elabora acta y se publica en GUATECOMPRAS en un plazo no mayor de 1 día hábil de haberse elaborado el acta y el evento se declara como finalizado desierto por ausencia de ofertas y la Máxima Autoridad queda facultada a contratar directamente por ausencia de ofertas, según artículo 27 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.</p>
9	Encargado de Adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>9.1 Verificar que la información ingresada los cuadros de evaluación, calificación y adjudicación, si todo está correcto procede firmar, sellar y solicita firmas de autorización de</p>

		<p>Sub Directora Administrativa, Directora a Ejecutiva y Señora Defensora.</p> <p>9.2 Traslada expediente al analista de adquisiciones.</p>
10.	Analista de Adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>10.1 Publicar en GUATECOMPRAS, la adjudicación efectuada, en un plazo no mayor de tres (3) días hábiles siguientes de aprobada la adjudicación, cambiando el estatus del concurso ha terminado adjudicado.</p> <p>10.2 Crea el registro de la adjudicación en el sistema Siges y traslada a encargado de adquisiciones.</p>
11.	Encargado de Adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>11.1 Verificar que la información ingresada en el sistema Siges cuente con los documentos de respaldo de acuerdo a la modalidad de compra, si está correcto, aprueba la adjudicación.</p> <p>11.2 Imprime y firma orden de compra, adjuntándola al expediente y solicita firma de subdirectora Administrativa en la orden de compra.</p> <p>Traslada expediente a analista de adquisiciones</p>
12	Analista de Adquisiciones	<p>Recibe expediente y procede a:</p> <p>12.1 Solicitar CDP al encargado de presupuesto cuando procede.</p>

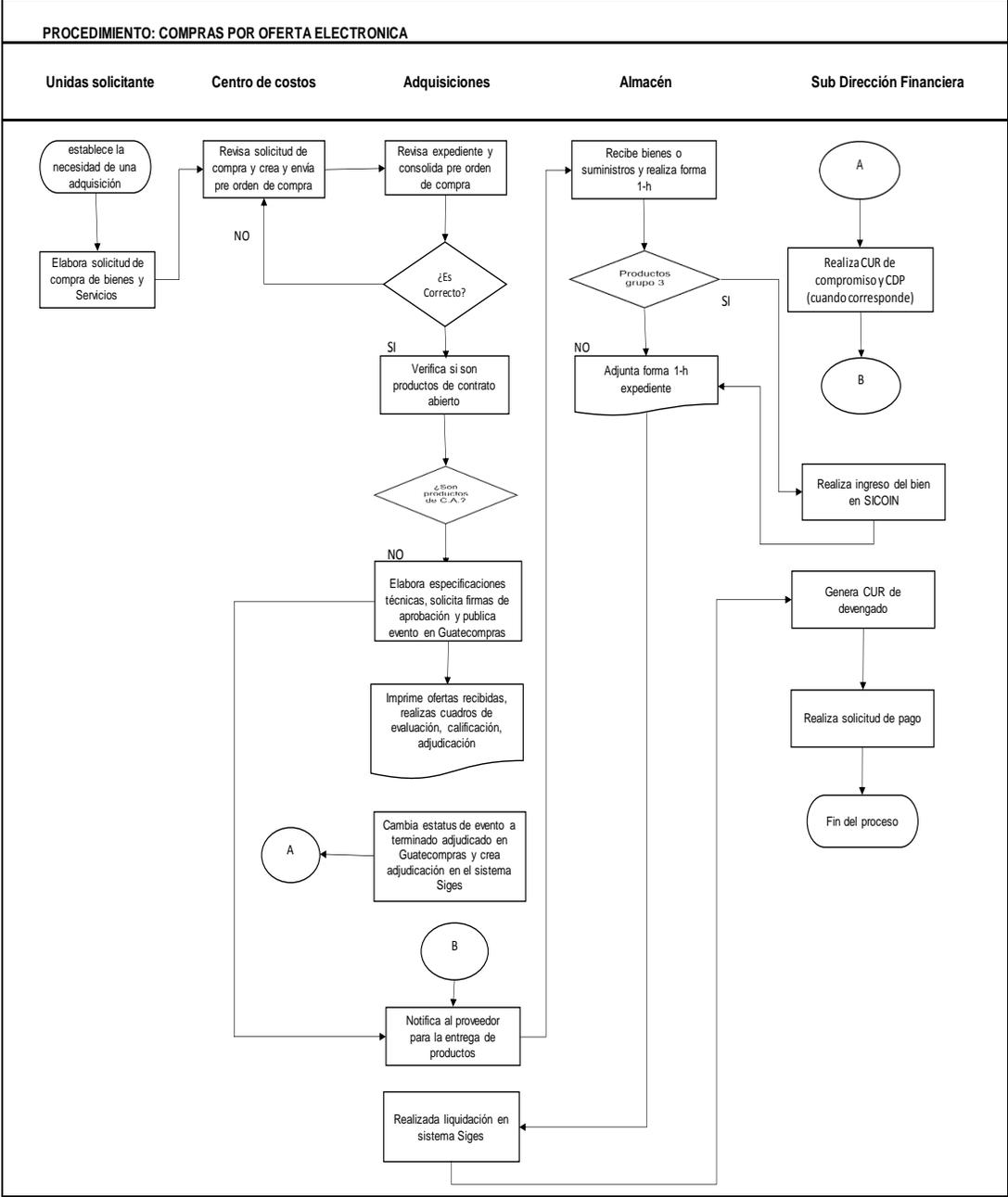
		12.2 Traslada expediente al encargado de presupuesto para que en coordinación con el Sub Director Financiero realice el proceso de compromiso de pago. –CUR-
13.	Encargado de presupuesto	Recibe el expediente de la compra que incluye la orden de compra debidamente autorizada, firmada y sellada y la documentación de soporte, si todo está correcto ingresa al sistema -SIGES- y procede a lo siguiente: Genera el CDP solicitado, asigna fuentes y genera el CUR de Compromiso y traslada expediente al Sub Director Financiero para su aprobación.
14.	Sub Director Financiero	Recibe expediente y verifica la información del sistema con la documentación de soporte si no hay error: 14.1 aprueba, imprime, firma y sella el CDP generado. 14.2 Aprueba e imprime el CUR de Compromiso, el cual debe ser firmado por el encargado de presupuesto, sub director financiero y Directora Administrativa Financiera y traslada el expediente de compra a adquisiciones.
15	Analista de Adquisiciones	Recibe el expediente completo y envía copia de la orden de compra autorizada al proveedor para para que realice la entrega de los bienes, materiales y/o suministros, al departamento de Almacén.

		Traslada expediente de compra a la encargada de almacén.
16	Encargado (a) de Almacén	<p>Recibe expediente de la compra y procede a:</p> <p>16.1 Recibir los bienes, materiales y/o suministros, por parte del proveedor adjudicado.</p> <p>16.2 Verificar que los datos en la (las) factura (s) e insumos solicitados sean los correctos respecto al expediente de compra.</p> <p>16.3 Si es correcto procede a elaborar el formulario 1-H constancia de ingreso a Almacén.</p> <p>Si dentro de los bienes que se adquirieron, existe alguno del grupo de gasto 3, traslada el expediente al departamento de inventarios para el registro correspondiente. se continúa con paso 17, 18 y 19, si no procede continúa paso 20, trasladando expediente a adquisiciones</p>
17	Encargado de Inventarios	Recibe expediente y procede a realizar el ingreso del bien en SICOIN y envía expediente al director (a) de la unidad administrativa financiera para aprobación del ingreso del bien.
18	Director (a) Unidad Administrativa Financiera	Recibe expediente, revisa información y aprueba el ingreso del bien en SICOIN. Devuelve expediente a Inventarios

19	Encargado de Inventarios	Recibe expediente y consigna información del bien en la forma 1-H con la respectiva firma, se genera el reporte del bien en SICOIN y se adjunta al expediente. Devuelve expediente a almacén.
20	Analista de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a crear la liquidación de la adjudicación en el sistema Siges, traslada a encargado (a) de adquisiciones.
21	Encargado (a) de Adquisiciones	Recibe expediente y procede a: 21.1 Autorizar en el sistema Siges la liquidación- 21.2 Imprimir firmar y sellar el anexo de la orden de compra, adjuntándola al expediente. 21.3 Traslada expediente al analista contable (sub dirección financiera)
22	Analista contable	Recibe expediente completo y revisa que contenga toda la documentación de soporte, procede a generar el CUR de devengado en SIGES y lo traslada a director (a) de unidad administrativa financiera
23	Director (a) Unidad Administrativa Financiera	Recibe expediente, revisa información y procede a aprobar e imprimir el CUR de Devengado. Traslada expediente al área de Tesorería
24	Encargado (a) de Tesorería	Recibe expediente, revisa que contenga toda la documentación de soporte y procede a solicitar pago en SICOIN, generando el CUR. Traslada expediente al analista contable

25	Analista Contable	Recibe expediente para su archivo, resguardo y/o custodia.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO

10.2.1 Flujoograma Compra directa por oferta electrónica



10.3 Compra por régimen de cotización

El procedimiento de cotización consiste en solicitar, mediante concurso público a través de GUATECOMPRAS, ofertas firmes a proveedores legalmente establecidos para el efecto y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras y servicios requeridos.

El proceso de Compras por régimen de Cotización se debe de realizar con base a los procedimientos que establece la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 122-2016 y sus respectivas reformas.

10.4 Compra por régimen de licitación

El procedimiento de licitación consiste en solicitar, mediante concurso público a través de GUATECOMPRAS, ofertas firmes a proveedores legalmente establecidos para el efecto y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras y servicios requeridos.

El proceso de Compras por régimen de Cotización se debe de realizar con base a los procedimientos que establece la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y sus reformas y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 122-2016 y sus respectivas reformas.

10.5 Compra por contrato abierto

Para la modalidad o régimen de esta compra, se sigue lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 122-2016 y sus respectivas reformas.

Todos los pagos de las compras realizadas por contrato abierto no importando el monto deben pagarse a través del Módulo de proceso de compra (PpR) en el

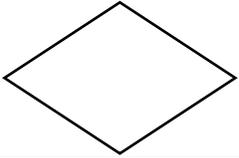
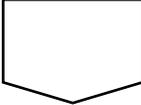
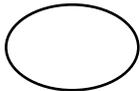
Sistema de Gestión (SIGES), que en la misma se debe consignar el número de operación de GUATECOMPRAS –NOG-.

10.6 Compra con proveedor único

El procedimiento de esta modalidad con Proveedor Único, se debe realizar con base al Artículo 9, inciso c) del Decreto No. 9-2015 reformas a la Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo Reglamento Acuerdo Gubernativo 122

11. Simbología

Los siguientes símbolos de la norma ANSI (diagramación administrativa), se utilizaron para elaborar los diagramas de flujo respectivos.

Símbolo	Representa
	Inicio o término
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

ANEXO II

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEL ESTADO
UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL**

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
1 Filosofía de la Unidad Administrativa Financiera	3
1.1 Misión	3
1.1.1 Visión	3
1.1.2 Valores	3
2 Objetivos	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos	4
3 Estructura organizacional	5
3.1 Organigrama general de la Unidad Administrativa Financiera	6
4 Funciones de la Unidad Administrativa Financiera	7
4.1 Funciones de la Sub Dirección Financiera	7
4.2 Funciones de la Sub Dirección Administrativa	9
5 Descripción técnica de puestos propuestos	11

INTRODUCCIÓN

El manual de organización, es un instrumento técnico-administrativo que tiene como propósito brindar información detallada, estructuras y funciones de las unidades administrativas con las que se cuenta, especificando los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, responsabilidad, líneas de comunicación y coordinación de las mismas.

En tal sentido mediante la implementación del rediseño organización propuesto, se pretende integrar al actual manual de organización de la Institución lo siguiente: Misión, visión, valores y objetivos tanto generales como específicos de la unidad administrativa financiera, que servirán de guía para el desarrollo y cumplimiento de las actividades así como el organigrama general propuesto.

Por último continene descriptores de puestos donde se describe en forma concreta la naturaleza del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad, así como el nivel académico, experiencia, habilidades y destrezas que forman parte de los requisitos que debe llenar la persona que ocupe el puesto.

1. Filosofía de la Unidad Administrativa Financiera

Con el fin de fundamentar y orientar su actuación de manera apropiada y en la búsqueda de su proyección se tiene la siguiente filosofía:

1.1 Misión

Somos la Unidad responsable de velar por la adecuada y oportuna prestación de los servicios generales de la Institución, administrando los recursos financieros que le son asignados en un periodo fiscal, apegándonos a los principios de eficiencia, responsabilidad y transparencia.

1.1.1 Visión

Ser una Unidad altamente reconocida por brindar un servicio adecuado en la administración de recursos y de las finanzas públicas, gestionando la mejora continua a través de la estandarización de los procesos de forma moderna, eficiente y creativa, que permita contribuir con el fortalecimiento Institucional.

1.1.2 Valores

Los siguientes valores deben prevalecer como guía para el personal de la Unidad Administrativa Financiera, orientando sus acciones de manera apropiados:

- a) Responsabilidad: Todo el personal debe realizar los procesos y funciones que le han sido asignados, así como prestar atención y cuidado a las decisiones que tomen.

- b) Respeto: Brindar trato digno a las personas, sin importar su condición física y mental, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.

- c) Integridad: Ser una Unidad donde el personal, actúen bajo principios éticos, transparente y legales.

2. Objetivos

Para fundamentar la razón de ser de la Unidad Administrativa Financiera, es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

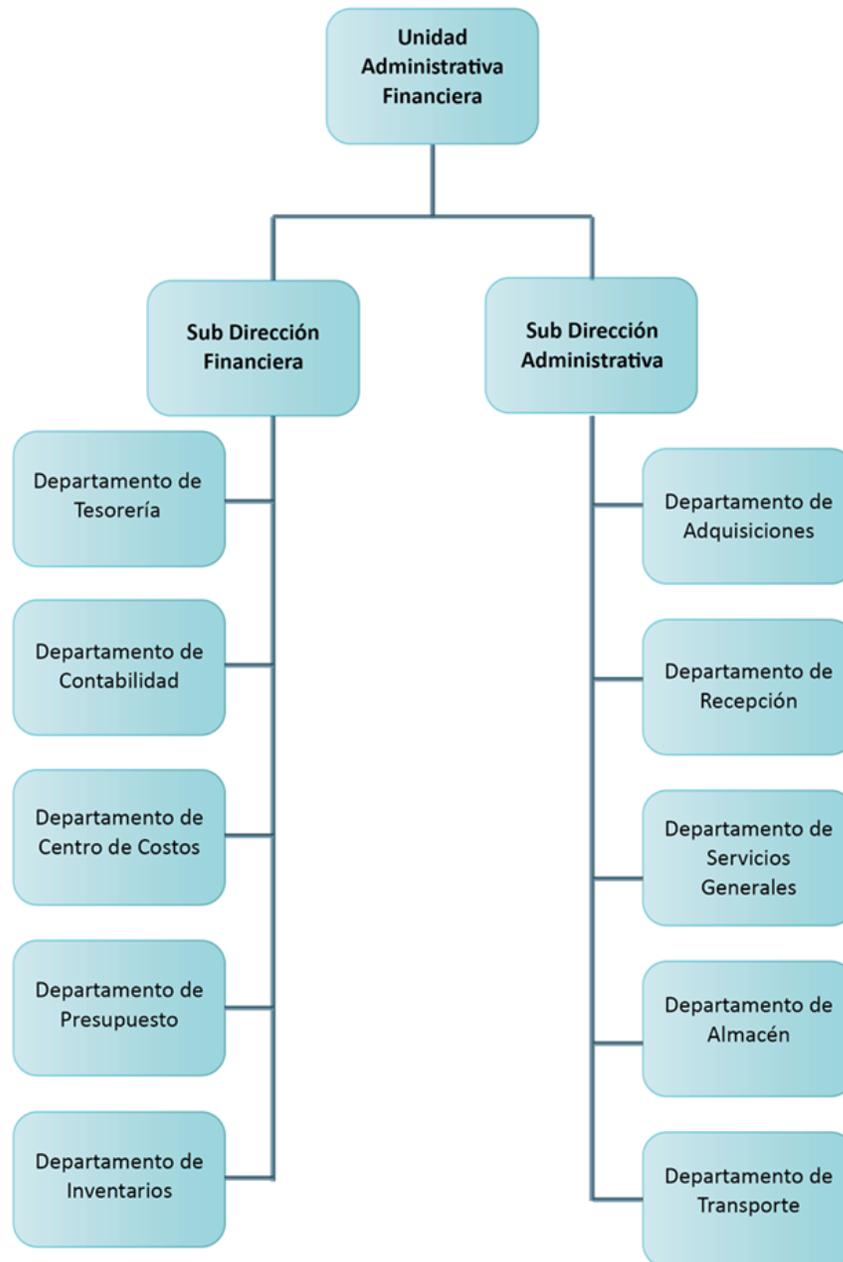
2.1 Objetivo general

Ejecutar los procesos, procedimientos y acciones orientados a la correcta administración de los recursos administrativos y financieros de la Institución basados en la normativa legal vigente fomentando la transparencia en el uso de los fondos públicos con el propósito de ejecutar el 100% del presupuesto asignado para el ejercicio fiscal de cada año.

2.2 Objetivos específicos

- Supervisar y revisar los procesos de control interno de los departamentos que conforman el área financiera con el propósito de reducir al 0% las deficiencias de la Unidad Administrativa Financiera mediante la correcta operación de las actividades contables y financieras, de conformidad con la legislación vigente y los lineamientos establecidos en la Institución durante cada ejercicio fiscal.
- Organizar y coordinar las funciones de cada departamento que conforma el área administrativa con el fin de satisfacer en un 100% los requerimientos solicitados, velando por uso racional de los recursos, para el buen funcionamiento de la Institución durante cada ejercicio fiscal.

Organigrama general de la Unidad Administrativa Financiera



Fuente: elaboración en base a la investigación de campo, 2020

3. Funciones de la Unidad Administrativa Financiera

Es la responsable administrar los recursos financieros asignados de manera óptima y transparente, debe planificar, coordinar, registrar y controlar el proceso presupuestario de la Institución, en congruencia con las normas ordinarias y las dictadas por los órganos rectores de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y Tesorería Nacional del Ministerio de Finanzas Publicas; a fin de lograr una adecuada gestión presupuestaria y financiera; así como las acciones administrativas para el correcto funcionamiento de la Institución. Las principales funciones se detallan a continuación:

4.1 Funciones de la Sub Dirección Financiera:

- a. Ejercer la rectoría en materia de administración financiera interna de la Institución, normar y comunicar disposiciones de cumplimiento obligatorio a las unidades administrativas y operativas que la conforman.
- b. Desarrollar y coordinar las actividades de formulación consolidada del Anteproyecto de Presupuesto de gasto, modificaciones presupuestarias, programación y reprogramación de la ejecución presupuestaria y financiera de la Institución.
- c. Aprobar las solicitudes de pago de cada uno de los documentos de gasto de las unidades administrativas de la Institución Indígena en el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental –SICOIN-, o la plataforma informática que corresponda.
- d. Administrar las asignaciones financieras aprobadas por el Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria –COPEP-, para cubrir los gastos de las unidades administrativas de la Institución, de forma eficiente y eficaz.

- e. Administrar, coordinar y supervisar el manejo del fondo rotativo institucional.
- f. Aprobar las gestiones de pago de nómina de salarios, honorarios, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos y demás unidades administrativas.
- g. Administrar el pago de viáticos y gastos al interior de las diferentes unidades administrativas, así como atender otros requerimientos de las unidades, según instrucciones del Despacho Superior.
- h. Elaborar y desarrollar en coordinación con el Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación el anteproyecto de presupuesto de la Institución, a ser propuesto a las entidades que corresponda y cumplir con la fecha de entrega según lo descrito en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.
- i. Elaborar los informes de ejecución presupuestaria de la Institución; así como de gestión financiera, los informes de Acceso a la Información pública y los establecidos en Ley.
- j. Analizar, elaborar y presentar al Despacho Superior las modificaciones presupuestarias, programaciones y reprogramaciones que afecten las asignaciones de la institución.
- k. Realizar el registro de las diferentes etapas de las metas físicas de la Institución.
- l. Coordinar y supervisar el ingreso, egreso y asignaciones de bienes y equipos a las distintas unidades administrativas de la Institución.

- m. Coordinar y supervisar que los registros de inventario de activos fijos y bienes fungibles de la Institución, se integren en el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN, y libros autorizados.
- n. Coordinar el resguardo de activos: inventarios, almacenes y bodegas; y sugerir su baja oportunamente para su adecuado funcionamiento.
- o. Realizar verificaciones periódicas del inventario de activos fijos y bienes fungibles adquiridos por la Institución.
- p. Efectuar el inventario físico anual de los activos fijos de la Institución.
- q. Atender los requerimientos de la Contraloría General de Cuentas, Información Pública, Congreso de la Republica; y Auditoria Interna, entre otros.
- r. Llevar el control de desembolsos por donaciones.
- s. Otras actividades que le sean asignadas por la autoridad superior.

4.2 Funciones de la Sub Dirección Administrativa:

- a. Coordinar la contratación y adquisición de servicios, materiales y suministros necesarios para atender las funciones de las distintas unidades que conforman la Institución.
- b. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Compras, para el funcionamiento de la Institución y cumplimiento de sus objetivos.

- c. Efectuar mediante las normas legales y procedimientos establecidos, las compras y contrataciones necesarias; y observar para el efecto las leyes y reglamentos que regulan el proceso de compra, así como la normativa establecida internamente.
- d. Coordinar y cumplir con el manejo de los procesos relacionados con el sistema de GUAATECOMPRAS.
- e. Verificar el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y las políticas dictadas por la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
- f. Mantener una base de datos actualizada de proveedores calificados del Estado.
- g. Atender los requerimientos y proporcionar los materiales, bienes y suministros a las diferentes unidades administrativas que lo requieran, para el desarrollo de sus actividades.
- h. Llevar control de las formas autorizadas por la Sección de Talonarios de la Contraloría General de Cuentas.
- i. Brindar apoyo para el mantenimiento de los bienes inmuebles, parqueo vehicular y otras necesidades a atender para el buen funcionamiento de la Institución.
- j. Coordinar las actividades administrativas y logísticas requeridas, para facilitar el buen funcionamiento de la Institución.
- k. Garantizar que los servicios generales brindados a la institución sean ágiles y

eficientes; y respondan a las necesidades internas de la misma.

- l. Atender y controlar los requerimientos del personal en cuanto al uso de los vehículos para realizar las diferentes comisiones oficiales, con base al procedimiento establecido internamente.
- m. Atender los requerimientos de las unidades administrativas en cuanto a desperfectos en las instalaciones físicas de la Institución
- n. Dar cumplimiento a la presentación de documentos en el tiempo estipulado para la contratación de servicios y adquisición de suministros y equipo, ante las entidades correspondientes.
- o. Otras actividades que le sean asignadas por la autoridad superior.

4. Descripción técnica de puestos propuestos

Se describe en forma concreta la naturaleza del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad, así como el nivel académico, experiencia, habilidades y destrezas que forman parte de los requisitos que debe llenar la persona que ocupe el puesto.

Se integran al presente manual los siguientes descriptores: sub director (a) financiero (a), asistente de sub dirección financiera, supervisor (a) de centro de costos, técnico de centro de costos, encargado (a) de adquisiciones, analista de adquisiciones y técnico de adquisiciones, los descriptores de puestos que ya existían en el manual de organización de la Institución solo se traslado la información a un nuevo formato.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Director(a) de la Unidad de Administrativa Financiera	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Defensora de la Mujer Indígena	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Sub Director (a) Financiero (a) Sub Director (a) Administrativa (a) Asistente de la Unidad de Administración Financiera	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Despacho Superior Dirección Ejecutiva Departamento de Recursos Humanos Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación Sub Director (a) Financiero (a) Sub Director (a) Administrativa (a)	Dirección Técnica del Presupuesto Dirección de Contabilidad del Estado
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones orientadas al manejo eficiente de los recursos financieros asignados a la Institución, que permitan el logro de los objetivos y metas establecidas.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica, dirige y supervisa las actividades técnico administrativas de la Dirección a su cargo, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Institución. 2. Supervisa el cumplimiento de las políticas y normas, en materia presupuestaria, dictadas para el efecto por las Direcciones Técnica del Presupuesto, de Contabilidad del Estado y Tesorería Nacional, entre otras. 3. Asesora a autoridades, directores y jefes de la institución sobre los aspectos a observar, en materia financiera, para que las distintas acciones que se realicen se encuentren basadas en la legislación correspondiente. 	

4. Supervisa el control de los ingresos y gastos de la institución, para contar con un adecuado manejo financiero y presupuestario.
5. Evalúa constantemente la ejecución presupuestaria y solicita asignación de recursos para sufragar las necesidades de la Institución y que exista la disponibilidad financiera para sus proyectos.
6. Revisa el manejo de los procesos relacionados con el Sistema GUATECOMPRAS, para dar cumplimiento a lo establecido.
7. Aprueba las diversas etapas del ingreso y del gasto en el Sistema Integrado de Información Financiera (SICOIN).
8. Establece indicadores y mecanismos de evaluación de la ejecución presupuestaria de la Institución, para establecer los ajustes que se consideren convenientes.
9. Mantiene comunicación constante con las instituciones con quienes se realizan gestiones administrativas relacionadas al manejo presupuestario y financiero de la institución.
10. Supervisa la elaboración el Plan Operativo Anual de la Dirección a su cargo y participa en la elaboración del presupuesto general de la Institución.
11. Representa a la Institución en los procesos de gestión financiera ante las instituciones de la Administración Pública que lo requieran.
12. Coordina en forma conjunta con las autoridades superiores, los procesos de adquisición de bienes y servicios destinados al servicio de la Institución
13. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
14. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera (de preferencia Contador Público y Auditor), título de maestría afín al puesto,</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Director Técnico I.</p> <p><u>Opción B:</u> Seis años de experiencia en cargos directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Redacción y sistematización de informes. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Habilidades gerenciales como Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Manejo de personal, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Criterio Analítico, Organización, Planificación, Comunicación • Conocimiento de la legislación

deseable.		<p>laboral en la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de las leyes, reglamentos, convenios y tratados internacionales en materia de derechos humanos, derechos de las mujeres, y derechos de los pueblos indígenas.• Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.
-----------	--	---

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Asistente de la Unidad de Administración Financiera	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director(a) de la Unidad de Administración Financiera	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Dirección Ejecutiva Unidad de Administración Financiera Delegaciones departamentales	Dirección Técnica del Presupuesto
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Asistir en las distintas actividades que forman parte de los procesos a cargo de la Unidad de Administración Financiera, para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva el registro y control de la correspondencia y documentos que se reciben y envían de la Dirección, para su adecuada gestión y seguimiento. 2. Maneja y custodia los expedientes y documentación de la Dirección, para garantizar que los mismos se encuentren completos, en orden y actualizados. 3. Atiende telefónicamente a usuarios de la Dirección y les orienta sobre sus consultas o gestiones. 4. Elabora distinto tipo de correspondencia de la Dirección, como memos, oficios, circulares, y otros, para mantener una adecuada comunicación en las gestiones a realizar. 5. Recibe y registra como ingreso las Resoluciones recibidas por parte del Despacho Superior. 6. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución 7. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior. 	

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS		
Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (de preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p><u>Opción B:</u> Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción de documentos e informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la legislatura legal y fiscal. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Sub director (a) Financiero (a)	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director (a) Administrativo (a) Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Encargado (a) de Contabilidad Encargado (a) de Presupuesto Encargado (a) de Tesorería Técnico de Inventarios Supervisor Centro de Costos Asistente de la Sub Dirección de Administración Financiera	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Despacho Superior Dirección Ejecutiva Dirección Financiera Administrativa Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Dirección Técnica del Presupuesto Dirección de Contabilidad del Estado
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, organizar y supervisar las acciones orientadas al manejo eficiente de los recursos financieros asignados a la Institución, que permitan el logro de los objetivos y metas establecidas.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa las actividades técnico administrativas de la Sub Dirección a su cargo, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Unidad. 2. Supervisa el cumplimiento de las políticas y normas, en materia presupuestaria, dictadas para el efecto por las Direcciones Técnica del Presupuesto, de Contabilidad del Estado y Tesorería Nacional, entre otras. 3. Evalúa constantemente en coordinación con el encargado de presupuesto, la ejecución presupuestaria, estableciendo indicadores y 	

mecanismos de evaluación de la ejecución presupuestaria de la Institución, para establecer los ajustes que se consideren convenientes.

4. Coordina y supervisa las acciones relacionadas con el área de Inventarios, para garantizar su adecuado funcionamiento,
5. Elabora el Plan Operativo Anual de la Sub Dirección y participa en la elaboración del presupuesto general de la Institución.
6. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución u otras instancias.
7. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto (de preferencia en Ciencias Económicas)</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado III.</p> <p><u>Opción B:</u> Siete años de experiencia en labores afines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Redacción y sistematización de informes. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Habilidades gerenciales como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, manejo de personal, toma de decisiones, resolución de problemas, criterio analítico, organización, planificación, comunicación • Conocimiento de la legislación laboral en la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Asistente de Sub Dirección Financiera	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub director (a) Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Jefe Inmediato Superior Personal de la Institución	Dirección Técnica del Presupuesto
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Asistir en las distintas actividades que forman parte de los procesos a cargo de la Sub Dirección Financiera, para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> 8. Lleva el registro y control de la correspondencia y documentos que se reciben y envían de la Sub Dirección Financiera, para su adecuada gestión y seguimiento. 9. Maneja y custodia los expedientes y documentación de la Sub Dirección, para garantizar que los mismos se encuentren completos, en orden y actualizados. 10. Elabora distintos tipos de correspondencia de la Sub Dirección, Como memos, oficios, circulares, y otros, para mantener una adecuada comunicación en las gestiones a realizar. 11. Recibe y resguarda las nóminas de pago de los renglones 011, 029 y 183, entregadas por el Departamento de Recursos Humanos. 12. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución. 	

13. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (De preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p><u>Opción B:</u> Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción de documentos e informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la legislatura legal y fiscal. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado(a) de Contabilidad	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director(a) de la Unidad de Administración Financiera	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución	Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordinar el manejo, registro y control de los gastos correspondientes a la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la Institución.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none">1. Coordina y verifica la observancia de las políticas y normas establecidas por los órganos rectores del Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN), y la aplicación adecuada de sus componentes, como cumplimiento por parte de la institución.2. Opera el registro de los gastos correspondientes a la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la Institución, en el Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN), tomando en consideración las normas presupuestarias generales, específicamente las vinculadas con las órdenes de compra y la administración del Fondo Rotativo Institucional.3. Lleva el registro en el Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN) de la ejecución de metas de producción terminal de bienes y servicios.4. Brinda orientación y acompañamiento a usuarios que presentan situaciones problemáticas en los registros contables, para encontrar la mejor forma de resolverlas.5. Proporciona la información requerida por la Contraloría General de Cuentas, en los plazos establecidos, como cumplimiento por parte de la institución.	

6. Realiza conciliaciones bancarias y arqueos de caja, para verificar la correcta ejecución del gasto.
7. Lleva el registro y control de los Comprobantes Únicos de Registro, CUR, aplicados en las gestiones de la institución.
8. Revisa y analiza los cheques para pagos de la institución, para verificar la correcta emisión de los mismos.
9. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
10. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto (de preferencia en Ciencias Económicas)</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado I</p> <p>Opción B: Cinco años de experiencia en labores afines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Habilidades gerenciales como Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Manejo de personal, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Criterio Analítico, Organización, Planificación, Comunicación • Experiencia en tareas relacionadas con control, administración y registro de ingresos y egresos financieros del Sector Público, manejo de aspectos contables, financieros y fiscales; y del SIGES y SICOIN, entre otros. • Conocimiento de las leyes, reglamentos, sistemas y metodologías para el manejo del presupuesto y gasto público. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado (a) de Presupuesto	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director de la Unidad de Administración Financiera	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Coordinar el manejo, registro y control de los gastos correspondientes a la ejecución del presupuesto asignado a la Institución, de conformidad con el Plan Operativo Anual, el Sistema Informático de Gestión, SIGES; y el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN.</p>	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y analiza solicitudes de compras de acuerdo con el POA, para consignar la disponibilidad presupuestaria, previo a que se efectúe la adquisición por las unidades que corresponda. 2. Crea y solicita CUR de compromiso, Compromiso y Devengado Simultáneo CYD, Compromiso-Devengado COM-DEV, para el registro de la ejecución presupuestaria en el Sistema Informático de Gestión, SIGES. 3. Programa y solicita reserva presupuestaria para constancias de disponibilidad presupuestaria CDP, de conformidad con la normativa que la regula. 4. Solicita, recibe, analiza y consolida la información sobre programación o reprogramación de cuotas financieras, según corresponda. 5. Registra, genera, consolida y solicita los comprobantes de programación o reprogramación de cuota financiera, según la clase de registro que corresponda, NORMAL Y REGULARIZACIÓN - ANTICIPO, en el Sistema de Contabilidad Integrada, SICOIN. 6. Ejerce el control de créditos y débitos presupuestarios de la Sede Central y Delegaciones Departamentales. 	

7. Crea y modifica estructuras programáticas, estructuras presupuestarias y renglones de gasto.
8. Analiza las transferencias presupuestarias solicitadas por las unidades ejecutoras.
9. Revisa, crea, consolida y solicita modificaciones presupuestarias en el Sistema Informático de Gestión, SIGES, y Sistema de Contabilidad Integrada, SICOIN.
10. Genera informes sobre ejecución presupuestaria cuando se le solicite.
11. Realiza el seguimiento de la ejecución de cuotas financieras programadas.
12. Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual y Plan Multianual de la institución.
13. Coordina el ingreso del anteproyecto de presupuesto al Sistema Informático de Gestión, SIGES.
14. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto (de preferencia Contaduría Pública y Auditoría; Administración de)</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado I.</p> <p>Opción B: Cinco años de experiencia en labores afines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Dominio de Office (Word, Excel, PowerPoint) • Redacción y sistematización de informes. • Trabajo en equipo, capacidad de análisis, redacción, presentación de informes, capacidad de diálogo, relaciones interpersonales, trabajo en base a resultados. • Conocimiento de programas financieros, contables y de presupuesto (SIGES, SICOIN, entre otros) • Conocimiento de leyes, reglamentos, sistemas y metodologías para el manejo del presupuesto y el gasto público. • Identificarse y respetar la cosmovisión maya, garífuna y xinca. • Hablar por lo menos un idioma indígena (deseable).

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado(a) de Tesorería	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director(a) de la Unidad de Administración Financiera	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución	Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordinar el manejo, registro y control del sistema de pago a proveedores, sean por medio de caja chica, o de cheques, de conformidad con el Sistema de Contabilidad Integrado, SICOIN, para cumplir con los compromisos de la Institución.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none">1. Realiza la apertura del Fondo Rotativo y Caja Chica mediante resoluciones, para cumplir con los compromisos de la Institución.2. Elabora cheques de pago a proveedores y de viáticos, en base a las solicitudes recibidas, previo a lo cual revisa la documentación de soporte y los formularios correspondientes.3. Sube información a Guatecompras, de todas las facturas y documentos contables que se pagan por medio de caja chica o fondo rotativo, para obtener el Número de Publicación Guatecompras (NPG).4. Brinda orientación y acompañamiento a usuarios que presentan situaciones problemáticas en sus gestiones, para encontrar la mejor forma de resolverlas.5. Realiza la rendición del Fondo Rotativo de los cheques elaborados durante el mes anterior y el mes en curso; así como de la Caja Chica, de todos los documentos pagados en esta modalidad, para la devolución del efectivo en tiempo oportuno, según corresponda.	

6. Entrega y revisa formularios de viáticos a las personas nombradas para diferentes actividades, previo a la elaboración del cheque de pago para gastos.
7. Practica cuadros de Caja Chica, verificando documentos de soporte versus efectivo, para llevar un adecuado control del gasto.
8. Solicita pagos por la modalidad de acreditamiento a través del sistema SICOIN, para proveedores de la institución, en el tiempo oportuno.
9. Realiza retenciones del IVA e ISR a proveedores y envía las constancias generadas en el tiempo establecido.
10. Solicita cuota para rubros utilizados y a utilizar en el cuatrimestre y cuota de anticipo mensual, para el funcionamiento de la Institución.
11. Realiza la Declaración Jurada de Impuesto, en cumplimiento a la ley, por ser agentes retenedores.
12. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
13. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto (de preferencia en Ciencias Económicas)</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado I</p> <p>Opción B: Cinco años de experiencia en labores afines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Experiencia en tareas relacionadas con control, administración y registro de ingresos y egresos financieros del Sector Público, manejo de aspectos contables, financieros y fiscales; y del SIGES y SICOIN, entre otros. • Conocimiento de las leyes, reglamentos, sistemas y metodologías para el manejo del presupuesto y gasto público. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Técnico de Inventarios	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director (a) de la Unidad de Administración Financiera	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Todo el personal de la institución	Dirección de Contabilidad del Estado Dirección de Bienes del Estado
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar el inventario de activos fijos y bienes fungibles de la Institución, mediante los registros y de conformidad con los procesos internos, así como de las leyes vigentes aplicables.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora, revisa y actualiza las tarjetas de responsabilidad de activos fijos y bienes fungibles del personal de la institución. 2. Efectúa el inventario físico del mobiliario y equipos de la institución, verificando el estado de los bienes. 3. Coordina el movimiento y abastecimiento del mobiliario y equipos para cubrir las necesidades de las unidades de la Institución. 4. Opera el ingreso de mobiliario y equipos en el módulo de Inventarios de SICOIN, así como en los libros autorizados, los cuales han sido adquiridos mediante compras y donaciones. 5. Realiza el ingreso de los bienes fungibles en los libros y formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas. 6. Codifica físicamente el mobiliario y equipos de la institución, de acuerdo a los códigos de inventarios generados en el módulo correspondiente del SICOIN. 7. Realiza los procesos o gestiones de baja del mobiliario y equipos ante las instancias correspondientes, en el Módulo de Inventarios de SICOIN, así 	

- como en los libros autorizados para el efecto, de conformidad con los procedimientos internos establecidos, y con las leyes vigentes aplicables.
8. Elabora y envía en el plazo establecido, el informe pormenorizado por cuenta del inventario total, a la Dirección de Bienes del Estado y Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.
 9. Resguarda el mobiliario y equipos que se encuentra en desuso u obsoletos, de forma diligente en los espacios físicos destinados para almacenamiento.
 10. Elabora actas de inventarios en los procesos que corresponden.
 11. Utiliza, resguarda y lleva el control de actas y documentos autorizados por la Contraloría General de Cuentas que tienen relación con el puesto.
 12. Elabora oficios, memorándum y otros relacionados al área de inventarios.
 13. Emite finiquitos a personal que se retira de la institución o es trasladado de unidad administrativa.
 14. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título o diploma de una carrera del nivel de educación media.</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Técnico II en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de programas de inventario, financieros, contables y de presupuesto • Conocimiento de la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Compras y Contrataciones del Estado. • Disponibilidad para viajar al interior del país, eventualmente. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Supervisor de Centro de Costos	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Personal que conforma la Unidad Administrativa Financiera Encargados de las Unidades de la Institución Técnico Centro de Costos	Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Elaborar programaciones, reprogramaciones y modificaciones de productos y subproductos y ejecución de metas físicas medibles de atenciones brindadas, en cumplimiento de los compromisos de la Institución.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colabora en la formulación de el anteproyecto de presupuesto. 2. Programa y ejecuta metas físicas. 3. Solicita Reprogramación de Subproductos (Metas) 4. Verifica que la información que se encuentra registrada en el sistema coincida con la autorizada en el formulario de solicitud de compra, si está correcto, envía físicamente el formulario de solicitud de compra a la unidad compradora como documento de respaldo de la gestión que se ingresó al sistema. 5. Revisa solicitudes de compra de bienes y servicios que han sido autorizadas y verifica que cumplan con los requisitos establecidos. 6. Elaborar informes periódicos de sus actividades y otrs que le son requeridos por autoridades de la Institución. 	

7. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad Superior.
8. Brinda orientación y acompañamiento a directores y encargados de unidades que presentan situaciones problemáticas en sus gestiones, para encontrar la mejor forma de resolverlas.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera profesional que el puesto requiera (de preferencia de las Ciencias Económicas)</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Profesional I en la misma especialidad.</p> <p><u>Opción B:</u> Un año de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Experiencia en tareas relacionadas con control, administración y registro de ingresos y egresos financieros del Sector Público, manejo de aspectos contables, financieros y fiscales; y del SIGES y SICOIN, entre otros. • Conocimiento de las leyes, reglamentos, sistemas y metodologías para el manejo del presupuesto y gasto público. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Técnico de Centro de Costos	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Supervisor Centro de Costos	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Personal que conforma la Unidad Administrativa Financiera Encargados de las Unidades de la Institución	Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Verificar los procedimientos de compras de cada Centro de Costos, elaborar pre-órdenes de compras y registro de la ejecución de metas físicas medibles de atenciones brindadas, en cumplimiento de los compromisos de la Institución en el sistema -SIGES-	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar la información consignada en el formulario de solicitud de compra al Sistema Informático de Gestión -Siges- en el módulo de preorden de compra. 2. Apoyar en la solicitud de Reprogramación de Subproductos (Metas). 3. Revisar solicitudes de compra de bienes y servicios que han sido autorizadas y verificar que cumplan con los requisitos establecidos en la institución. 4. Elaborar informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por las autoridades de la Institución. 5. Realizar la codificación (código de insumo y código de presentación) en el formulario de compras de bienes y servicios. 	

6. Realiza el ingreso de metas físicas en el sistema informático -SIGES-.
7. Lleva el manejo y control de los expedientes y documentos de soporte de la Pre-orden de compra.
8. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por su jefe inmediato.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (de preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p><u>Opción B:</u> Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción de documentos e informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la legislatura legal y fiscal. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Sub Director (a) Administrativo	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Departamento Administrativo	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Director (a) Ejecutivo (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Encargado (a) de Almacén Encargado de Transporte y Mecánico Encargado (a) de Servicios Generales Encargado de Adquisiciones Recepcionista Asistente del Departamento Administrativo	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Dirección de Contrataciones del Estado Dirección de Contabilidad del Estado Contraloría General de Cuentas Secretaría General de la Presidencia
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de apoyo administrativo, que coadyuvan al funcionamiento de la Institución, para contribuir al logro de los objetivos y metas establecidas.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none">1. Planifica, dirige y supervisa las actividades técnico administrativas del Departamento a su cargo, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Institución.2. Participa en la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto y el Plan Operativo Anual del Departamento a su cargo; así como en su ejecución.3. Coordina la elaboración de los contratos de arrendamientos de bienes inmuebles de la Institución, a través de completar la documentación, elaboración de expedientes y contratos, para su trámite oportuno.	

4. Brinda seguimiento al envío en tiempo de los contratos de suministros, activos y arrendamientos de bienes inmuebles de la Institución, para la realización normal de sus actividades.
5. Coordina y supervisa las acciones relacionadas al área de Almacén, para garantizar su adecuado funcionamiento,
6. Verifica que las labores del área de Transportes cumplan con los requisitos y procedimientos internos establecidos y orientados a brindar un servicio de calidad y seguridad para el personal.
7. Controla que las actividades correspondientes a Servicios Generales se realicen dentro de los parámetros de calidad y eficiencia establecidos, para lograr la satisfacción del personal, usuarias y visitantes.
8. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
9. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto (de preferencia en Ciencias Económicas)</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado III.</p> <p>Opción B: Siete años de experiencia en labores afines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Redacción y sistematización de informes.  • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Habilidades gerenciales como Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Manejo de personal, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Criterio Analítico, Organización, Planificación, Comunicación • Conocimiento de la legislación laboral en la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado. • Conocimiento de las leyes, reglamentos, convenios y tratados internacionales en materia de derechos humanos,. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Asistente de la Sub Dirección Administrativa	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Dirección de Contrataciones del Estado Dirección de Contabilidad del Estado Contraloría General de Cuentas Secretaría General de la Presidencia
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Asistir en las distintas actividades que forman parte de los procesos a cargo del Sub Director (a) Administrativo (a), para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva el registro y control de la correspondencia y documentos que se reciben y envían del Departamento, para su adecuada gestión y seguimiento. 2. Maneja y custodia los expedientes y documentación del Departamento, para garantizar que los mismos se encuentren completos, en orden y actualizados. 3. Atiende telefónicamente a usuarios del Departamento y les orienta sobre sus consultas o gestiones. 4. Elabora distinto tipo de correspondencia del Departamento, como memos, oficios, circulares, y otros, para mantener una adecuada comunicación en las gestiones a realizar. 5. Asiste en las actividades de Adquisiciones, Almacén, Transportes y Servicios Generales, según le sea requerido y por delegación del jefe inmediato. 	

6. Cubre las actividades de la Recepción, en caso de ausencia de la titular.
7. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la DEMI.
8. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (de preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p><u>Opción A:</u> Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p><u>Opción B:</u> Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción de documentos e informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado, Guatecompras y Sistema SIGES. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado de Adquisiciones	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Analista de Adquisiciones Técnico de Adquisiciones	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Sub Dirección Financiera Dirección Ejecutiva Con todo el personal de la institución.	Proveedores de bienes y servicios GUATECOMPRAS Dirección de Contrataciones del Estado, del Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, dirigir, coordinar, programar y evaluar todas las actividades técnicas y administrativas que se realicen con el departamento de adquisiciones para la compra de bienes, servicios, materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la Institución.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora la programación anual de compras de bienes, servicios, materiales y suministros de trabajo, cumpliendo con los procesos administrativos de aprobación y su respectiva publicación en el sistema de GUATECOMPRAS. 2. Elabora las modificaciones al Plan Anual de Compras cuando corresponda, cumpliendo con los procesos administrativos de aprobación y los requisitos establecidos por el sistema de GUATECOMPRAS. 3. Coordinar, programas y ejecutar el plan anual de compras –PAC- para garantizar el buen funcionamiento de la Insitiución. 	

4. Revisa que la documentación de soporte de las compras que se realizan para que cumplan con los requisitos establecidos por Ley, previo a iniciar con el proceso de pago en el Sistema de Gestión, SIGES.
5. Aprueba las órdenes de compra y otros procesos de pago de las adquisiciones, de conformidad con las funciones y operaciones asignadas en el Sistema de Gestión, SIGES.
6. Realiza procesos de compra directa por oferta electrónica, cotización y licitación en el sistema de Guatecompras, de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.
7. Revisa, firma y autoriza documentación relacionada con procesos de compra.
8. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
9. Ejecutar otras tareas de similar naturaleza y complejidad, que le asignen las autoridades superior y el Jefe Inmediato superior o inmediato en materia de su competencia y otras funciones afines o inherentes al puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera profesional que el puesto requiera</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado I</p> <p>Opción B: Cinco años de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar a corto, mediano y largo plazo. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de programas de inventario, financieros, contables y de presupuesto. • Conocimiento de la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones Del Estado, Guatecompras y Sistema SIGES. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Analista de Adquisiciones	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado de Adquisiciones	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Encargado de Adquisiciones Personal que conforma la Unidad Encargados y Directores de la institución.	Proveedores de bienes y servicios, Dirección de Contrataciones del Estado, (DNCAE) del Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Programar y ejecutar la adquisición de bienes, servicios, materiales y suministros de trabajo para la Institución, de conformidad a las leyes vigentes, así como lo establecido en el sistema de Guatecompras.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende telefónicamente a usuarios y/o proveedores y les orienta sobre sus consultas o gestiones. 2. Elabora las solicitudes de compra de bienes y servicios y realiza los demás procesos correspondientes, para realizar los pagos de los servicios básicos. 3. Publica en el sistema de Guatecompras todas las compras, así como las que no se vinculen directamente y la documentación de soporte (agregar anexos) según corresponda. 4. Archiva y resguarda los expedientes y documentación relacionados con los procesos a su cargo. 5. Elabora y actualiza la base de datos de los proveedores calificados. 6. Elabora y recibe correspondencia relacionada con las funciones a su cargo. 	

7. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución
10. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (De preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con las leyes, Normas y reglamentos aplicables en el área de adquisiciones. • Familiaridad con técnicas, métodos y procedimientos del trabajo en el área de compras. • Habilidad en el manejo de sistemas de control interno implementados en la Administración Pública. (GUATECOMPRAS, SIGES y similares). • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Técnico de Adquisiciones	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado de Adquisiciones	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Encargado de Adquisiciones Personal que conforma la Unidad Encargados y directores de la institución.	Proveedores de bienes y servicios, Dirección de Contrataciones del Estado, (DNCAE) del Ministerio de Finanzas Públicas
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Programar y ejecutar la adquisición de bienes, servicios, materiales y suministros de trabajo para la Institución, de conformidad a las leyes vigentes, así como lo establecido en el sistema de Guatecompras.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Cotiza bienes, servicios, materiales y suministros, solicitados por las distintas unidades administrativas de la Institución, a efecto de adquirir de manera racional en cuanto a precio, características y demás requisitos, para garantizar la calidad del gasto y en cumplimiento a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. 9. Atiende telefónicamente a usuarios y/o proveedores y les orienta sobre sus consultas o gestiones. 10. Elabora cuadros comparativos, cuando corresponda, como requisito y para poder visualizar las características que presentan las ofertas de productos recibidas. 11. Elabora y solicita la aprobación de las órdenes de compra y otros procesos de pago de las adquisiciones, de conformidad con las funciones y operaciones asignadas en el Sistema de Gestión, SIGES. 	

- 12. Remite los expedientes de compras autorizados al Encargado (a) de Almacén cuando corresponda, para su respectivo ingreso.
- 13. Archiva y resguarda los expedientes y documentación relacionados con los procesos a su cargo.
- 14. Elabora y recibe correspondencia relacionada con las funciones a su cargo.
- 15. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución
- 11. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto. (De preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con las leyes, Normas y reglamentos aplicables en el área de adquisiciones. • Familiaridad con técnicas, métodos y procedimientos del trabajo en el área de compras. • Habilidad en el manejo de sistemas de contrl interno implementados en la Administración Pública. (GUATECOMPRAS, SIGES y similares). • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado(a) de Almacén	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Todo el personal de la institución.	N/A
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Llevar el registro, control y supervisión de los inventarios físicos de almacén de la Institución, para garantizar que el personal cuente con los materiales e insumos necesarios para la realización de sus actividades.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva el control de las existencias (entradas y salidas) de los materiales, suministros y bienes adquiridos en la institución, en tarjetas kardex autorizadas por la Contraloría General de Cuentas. 2. Verifica y recibe los bienes, materiales y suministros adquiridos y su respectivo ingreso al Almacén mediante formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas. 3. Firma facturas a proveedores por recepción de compra de bienes, materiales y suministros que deben ingresar al Almacén. 4. Imprime las tarjetas kardex autorizadas por la Contraloría General de Cuentas en los plazos establecidos. 5. Actualiza las tarjetas kardex de los materiales y suministros existentes, así también de las entradas y salidas del Almacén, tomando en cuenta las unidades y valores conforme el sistema de valuación de inventarios por el método PEPS. 6. Despacha los materiales y suministros solicitados por los departamentos y unidades de la DEMI. 7. Cuida el abastecimiento de los materiales y suministros del Almacén para surtir a los departamentos y unidades de la institución, para lo cual solicita 	

la compra de los materiales correspondiente, de acuerdo a las necesidades existentes.

8. Realiza inventario físico dentro del plazo establecido de las existencias de materiales y suministros de Almacén e informarlo al jefe inmediato.
9. Lleva el control y resguardo de las formas correspondientes al Almacén, autorizadas por la Contraloría General de Cuentas.
10. Revisa los expedientes de los bienes, materiales y suministros, previo a su respectivo ingreso al área de Almacén.
11. Archiva y resguardar copia de la documentación de los ingresos realizados por la adquisición de bienes, materiales y suministros, así como de las requisiciones despachadas y demás documentación del área de Almacén.
12. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la DEMI.
13. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera (De preferencia Ciencias Económicas).</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Profesional I .</p> <p>Opción B: Un año de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento del manejo y programas de inventario, financieros, contables y de presupuesto. • Conocimiento de la Administración Pública y de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Disponibilidad para viajar al interior del país, eventualmente. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Recepcionista	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Usuarías y público en general que acude personalmente o vía telefónica a la institución.
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Atender y orientar, en forma personal o telefónica, a usuarias y público en general que acude a la Institución; así como registrar y entregar la correspondencia que se recibe, para agilizar los requerimientos de servicio que se presentan.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende en forma personal o telefónica, a usuarias de la institución, y les brinda la ayuda u orientación que requieren. 2. Realiza la recepción de correspondencia que ingresa a la Institución y asienta en los registros correspondientes. 3. Efectúa y recibe llamadas telefónicas de diferentes instancias, usuarias y otros; y las transfiere a donde corresponde. 4. Distribuye y entrega la correspondencia que se recibe, a las respectivas unidades administrativas. 5. Mantiene actualizado el directorio telefónico institucional, para brindar una adecuada orientación a las usuarias. 6. Reproduce documentos que le son solicitados, a través de fotocopias, y entrega a donde corresponden. 7. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución. 	

8. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Opción A: Acreditar título o diploma del nivel de educación media.</p> <p>Opción B: Acreditar título o diploma de Secretaria Oficinista o Secretaria Bilingüe.</p>	<p>Seis meses de experiencia como Secretario Ejecutivo I.</p> <p>Dieciocho meses de experiencia en tareas secretariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Redacción y sistematización de informes. • Buenas relaciones interpersonales. • Facilidad para tratar con diversidad de personas • Responsabilidad, orden y organización. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado de Transporte	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Piloto	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Empresas que proveen suministros para las actividades a cargo.
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el servicio de transporte que brinda la institución, así como realizar las reparaciones necesarias a los vehículos, para que cumplan con los aspectos de seguridad y eficiencia y que el personal realice satisfactoriamente las comisiones de trabajo asignadas.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none">1. Elabora, coordina y supervisa que se realice el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos propiedad de la Institución, para garantizar su duración y brindar buen servicio a los usuarios.2. Coordina y controla el uso de los vehículos según las solicitudes de las unidades administrativas; y con base en el procedimiento interno establecido.3. Realiza las reparaciones mecánicas que los vehículos requieran, para garantizar su buen estado de funcionamiento.4. Lleva el control de los cupones de combustible utilizado en los vehículos de la Institución en las diferentes comisiones oficiales y su registro en el libro correspondiente.5. Realiza trámites de viáticos para los Pilotos a quienes se les asignan comisiones en el interior del país.6. Supervisa que se practique limpieza completa y diaria a los vehículos de la institución.	

7. Solicita los insumos necesarios para el funcionamiento y mantenimiento de los vehículos.
8. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
9. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera (de preferencia en Ingeniería Mecánica)</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Profesional I .</p> <p>Opción B: Un año de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Redacción y sistematización de informes. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Habilidades gerenciales como Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Manejo de personal, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Criterio Analítico, Organización, Planificación, Comunicación. • Acreditar conocimientos sobre Mecánica Automotriz. • Conocimiento vial del país y de las leyes de tránsito vigentes. • Conocimiento de la legislación laboral en la Administración Pública. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Disponibilidad para viajar al interior del país. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Piloto	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado de Transporte y Piloto	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	N/A
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Conducir vehículos de la institución para el traslado de las autoridades y/o personal de las diferentes unidades administrativas, hacia distintos lugares e instituciones para la realización de actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Institución.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduce vehículos para facilitar el traslado de las autoridades y/o personal de la Institución para gestiones de trabajo y/o comisiones oficiales. 2. Conduce vehículo para la entrega de documentación y correspondencia oficial de la Institución a distintas dependencias, personas e instituciones. 3. Lleva el control preciso del kilometraje diario del vehículo utilizado por las comisiones realizadas y consumo de combustible mediante los formularios establecidos (Bitácora de Control de vehículo y combustible). 4. Acata las normas y procedimientos internos relacionados con la conducción y cuidado de los vehículos, así como las leyes de tránsito vigentes, para evitar contratiempos y percances. 5. Controla el funcionamiento del vehículo a su cargo, para lo cual solicita los servicios de mantenimiento, según programación y procedimiento establecidos al respecto. 6. Realiza la limpieza y lavado del vehículo, de forma interna y externa, para cuidar la imagen de la institución. 	

7. Lleva el control del combustible y lo solicita cuando corresponde, a través de los formularios correspondientes, para garantizar el cumplimiento de las comisiones oficiales de la Institución.
8. Informa, de manera inmediata y por escrito, sobre cualquier percance, fallo y/o inconveniente que presente el vehículo asignado, así como los demás vehículos.
9. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
10. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar sexto grado de educación primaria. Diploma de adiestramiento ocupacional en la especialidad que el puesto requiera.</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Trabajador Especializado II, en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Seis meses de experiencia afín al puesto. (De preferencia en instituciones gubernamentales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir tipo "A". • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, puntualidad, orden y organización. • Actitud de servicio y colaboración. • Conocimiento vial del país y de las leyes de tránsito vigentes. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Disponibilidad para viajar al interior del país. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Encargado (a) de Servicios Generales	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Sub Director (a) Administrativo (a) Financiero (a)	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
Guardian, conserje, mensajero, Auxiliar de Mantenimiento	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Empresas que proveen suministros para las actividades a cargo.
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con los servicios de vigilancia, conserjería, mensajería y mantenimiento de la institución, para que cumplan con los aspectos de calidad y eficiencia; y lograr la satisfacción del personal, usuarias y visitantes.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora, coordina y supervisa que se realice el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la Institución, para contribuir con la imagen institucional y conservación de las mismas. 2. Coordina y supervisa la realización de las actividades de limpieza y mantenimiento, con base en los procedimientos y/o programas internos establecidos. 3. Coordina y supervisa la realización de reparaciones que se hacen necesarias en las instalaciones, tales como fontanería, albañilería, pintura y otras. 4. Organiza y supervisa las actividades de resguardo y custodia de los bienes muebles e inmuebles de la institución, con base en los procedimientos internos establecidos. 5. Supervisa el suministro de garrafones de agua para el personal y que cumpla con las normas de higiene para su consumo. 	

6. Coordina y supervisa la labor de mensajería, para garantizar que la correspondencia y documentación sea entregada en un tiempo prudente.
7. Solicita los insumos necesarios para la realización de actividades del personal bajo su cargo.
8. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
9. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera (de preferencia en Administración de Empresas, Ingeniería o Arquitectura).</p>	<p>Opción A: Seis meses de experiencia como Profesional I .</p> <p>Opción B: Un año de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser colegiado activo. • Redacción y sistematización de informes. • Dominio de Office (Word, Excel, Power Point y otros programas). • Habilidades gerenciales como Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Manejo de personal, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Criterio Analítico, Organización, Planificación, Comunicación. • Acreditar conocimientos y experiencia en actividades de servicios generales, mantenimiento y resguardo de edificios. • Conocimiento de la legislación laboral en la Administración Pública. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Disponibilidad para viajar al interior del país, en caso necesario. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Guardián	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado (a) de Servicios Generales	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con el personal del Departamento Administrativo	N/A
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar resguardo a las instalaciones y equipo de la DEMI, a través de las labores de vigilancia, para garantizar la seguridad y mantenimiento de los mismos; y por consiguiente el desarrollo de sus actividades.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza labores de vigilancia, dentro de lo cual verifica que las actividades dentro de las instalaciones se desarrollen de forma normal, con base en los procedimientos internos establecidos. 2. Abre y cierra las puertas principales de las instalaciones de la DEMI, de acuerdo a los horarios de atención establecidos y los del personal. 3. Atiende llamadas telefónicas en horas inhábiles, días festivos y fines de semana; y orienta a las usuarias sobre el horario de atención. 4. Cuida y resguarda los bienes existentes en las instalaciones de la DEMI, para garantizar su seguridad. 5. Informa, de manera inmediata y por escrito, sobre cualquier inconveniente o anomalía ocurrida en las instalaciones o con el equipo de la institución. 6. Inspecciona las instalaciones de la DEMI al finalizar la jornada laboral y previo al cierre de la puerta de ingreso principal, para verificar que todo se encuentra de manera normal. 7. Coloca garrafones de agua pura en las diferentes unidades administrativas, cuando sea necesario, para el abastecimiento de agua correspondiente. 	

8. Verifica que los servicios sanitarios cuenten con los insumos necesarios para el uso del personal y visitantes.
9. Supervisa de forma diaria el retiro de la basura de la institución por el camión recolector.
10. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución.
11. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
<p>Acreditar tercer grado de educación primaria.</p>	<p>Opción A: Acreditar seis meses de experiencia como Trabajador Operativo III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Seis meses de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, puntualidad, orden y organización. • Actitud de servicio y colaboración. • Conocimientos sobre Seguridad y Vigilancia en edificios. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Conserje	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado (a) de Servicios Generales	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Usuaris y visitantes de la institución.
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Mantener limpias las instalaciones y mobiliario de la institución para garantizar su buena imagen y el bienestar de usuarias, funcionarios (as) y del personal en general.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la limpieza diaria de las oficinas de la Institución, a través de barrer y trapear pisos, sacudir y desinfectar el mobiliario, retirar la basura; y lavar e higienizar los servicios sanitarios, para mantener pulcras las áreas de trabajo. 2. Mantiene limpios y desinfectados los utensilios de limpieza que utiliza para las labores diarias, como limpiadores, trapeadores y demás. 3. Provee de insumos como jabón y papel higiénico los servicios sanitarios. 4. Cuida que el área del Comedor de la institución se conserve limpio, para garantizar la satisfacción del personal que lo utiliza. 5. Atiende a visitantes y usuarias de la DEMI, así como reuniones de trabajo, sea de personal externo como interno, sirviendo café, agua y otros, para coadyuvar a crear un ambiente agradable de trabajo. 6. Realiza limpieza de puertas, ventanas y otros asignados, en base a programación elaborada al respecto. 7. Participa en eventos de protocolo y otras actividades de la DEMI, según le sea designado. 	

8. Informa, de manera inmediata y por escrito, sobre cualquier falla, desperfecto o inconveniente detectado en los servicios o instalaciones de la institución.
9. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la DEMI.
10. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
Acreditar tercer grado de educación primaria y	<p>Opción A: Acreditar seis meses de experiencia como Trabajador Operativo III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Seis meses de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad, puntualidad, orden y organización. • Actitud de servicio y colaboración. • Conocimientos de utensilios y suministros de limpieza. • Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación. • Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Mensajero	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado (a) de Servicios Generales	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	Entidades del Sector Público y otras relacionadas con las actividades de la Institución.
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Distribuir correspondencia y documentación dentro y fuera de la institución, así como realizar las gestiones que le sean asignadas, para contribuir con el logro de los objetivos establecidos.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega documentos oficiales de las distintas unidades de la institución a entidades gubernamentales y no gubernamentales, para contribuir con el logro de los objetivos establecidos. 2. Lleva el registro y control de los documentos oficiales entregados a diferentes instancias, internas o externas, según el procedimiento establecido al respecto. 3. Verifica que los documentos oficiales a entregar estén debidamente identificados y/o rotulados, para una mejor ubicación de las direcciones y entrega en entidades gubernamentales y no gubernamentales. 4. Confirma que los documentos entregados a las entidades gubernamentales y no gubernamentales, estén debidamente firmados, sellados y con fecha de recibido por la persona receptora. 5. Lleva bitácora de visitas de forma diaria en la cual debe quedar plasmada la fecha, hora, sello y firma de la persona que recibe la documentación. 6. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la Institución. 	

7. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
Acreditar tercer grado de educación primaria.	Opción A: Acreditar seis meses de experiencia como Trabajador Operativo III en la especialidad que el puesto requiera. Opción B: Seis meses de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Responsabilidad, puntualidad, orden y organización.• Actitud de servicio y colaboración.• Facilidad de orientación y ubicación de direcciones.• Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación.• Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable.

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional del puesto	
Auxiliar de Mantenimiento	
Dirección y unidad administrativa en la que se desenvuelve el puesto	
Unidad Administrativa Financiera	
Puesto funcional del jefe inmediato	
Encargado (a) de Servicios Generales	
Puesto funcional de subalternos (si los hubiere)	
N/A	
Ubicación geográfica del puesto	
Sede Central	
RELACIONES DE TRABAJO	
Interno	Externo
Con todo el personal de la institución.	N/A
PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones de la Institución, para garantizar su adecuado funcionamiento.	
PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none">1. Elabora y ejecuta el Programa de Mantenimiento Preventivo de las instalaciones de la DEMI, para la conservación de las mismas.2. Realiza periódicamente recorridos e inspecciones en las instalaciones para constatar el funcionamiento del equipo, mobiliario y demás; e informa a su jefe inmediato sobre el resultado y acciones a seguir en donde haya encontrado desperfectos.3. Lleva a cabo actividades de fontanería, pintura, arreglo de mobiliario, albañilería y mantenimiento de edificios en general.4. Lleva el registro y control de las reparaciones realizadas al equipo, mobiliario e instalaciones.5. Solicita los materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades de mantenimiento.6. Elabora informes periódicos de sus actividades y otros que le son requeridos por autoridades de la DEMI.7. Realiza otras actividades afines que le son asignadas por la autoridad superior.	

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO, SEGÚN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Educación	Experiencia	Otros
Acreditar tercer grado de educación primaria.	<p>Opción A: Acreditar seis meses de experiencia como Trabajador Operativo III en la especialidad que el puesto requiera.</p> <p>Opción B: Seis meses de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Responsabilidad, puntualidad, orden y organización.• Actitud de servicio y colaboración.• Conocimientos de albañilería, fontanería y demás actividades de mantenimiento de edificios.• Conocimiento de la perspectiva de género, de etnia y su aplicación.• Hablar por lo menos un idioma indígena, deseable