

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL SISTEMA DE GENERACIÓN Y
DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-**

CARLOS GERSON REVOLORIO CORADO

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL SISTEMA DE GENERACIÓN Y
DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

AUTOR: Lic. Carlos Gerson Revolorio Corado

ASESOR: M. Sc. Ing. Agr. Hugo Romeo Arriaza Morales

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorino
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS,
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: M. Sc. José Ramón Lam Ortiz
Secretario: M. Sc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Vocal Examinador: M. Sc. Mario Alejandro Arriaza Salazar

ACTA/EP No. **04248**

ACTA No.FP-JN-12-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **31 de agosto** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Carlos Gerson Revolorio Corado**, carné No. **9511898**, estudiante de la Maestría en Formulación Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Formulación Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL SISTEMA DE GENERACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **73** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los treinta y un días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.

Msc. José Ramón Lam Ortiz
Presidente

Msc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Secretario



Msc. Mario Alejandro Arriaza Salazar
Vocal I

Lic. Carlos Gerson Revolorio Corado
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. F-31-12-2021

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Carlos Gerson Revolorio Corado, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 8 de septiembre de 2021.



MSc. José Ramón Lam Ortiz
 Presidente

MSc. Mario Alejandro Amaza Salazar
 Vocal I

MSc. Ricardo Alfredo Guzmán Solórzano
 Secretario

U.C. Carlos Gerson Revolorio Corado
 Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0850-2021
Guatemala, 04 de octubre del 2021

Estudiante
Carlos Gerson Revolorio Corado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

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

Maestría en Administración Financiera
Solicitudes de Impresión 2021, Maestrías en Ciencias, plan normal
Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 51-2021	<u>Carlos Gerson Revolorio Corado</u>	<u>9511898</u>	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL SISTEMA DE GENERACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por haberme dado la vida, la sabiduría y estar siempre a mi lado.

A mis padres:

Carlos Revolorio Corado (QEPD) y Mirtala Corado Godoy, por todo su amor, ejemplos, dedicación y esfuerzo para formar un hombre de bien.

A mi esposa:

Norma Angélica, quien en los momentos más difíciles siempre está a mi lado, gracias por todo el amor, apoyo y comprensión.

A mis hijos:

María del Cielo y Carlos Gerson, por formar parte de mi vida, darme tantas alegrías y su amor incondicional.

A mis hermanos:

Jovelina, Rosa Etelvina (QEPD), Rolando y Gildardo, por todo el cariño y amor que siempre me han tenido.

A mis amigos:

Por compartir su valioso tiempo y el apoyo brindado a lo largo de mi vida.

A mi querida Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por darme la oportunidad a través de sus docentes, de formarme en sus aulas y convertirme en un profesional al servicio de la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Análisis de proyectos	6
2.2 Importancia de los sistemas de información en la generación y divulgación de información estadística	8
2.2.1 Sistemas de información	9
2.2.2 Generación de información estadística.....	9
2.2.3 Divulgación de información estadística.....	10
2.3 Proceso administrativo del sistema de generación y divulgación de información estadística	11
2.3.1 Proceso administrativo	11
2.3.1.1 Planificar	12
2.3.1.2 Organizar	14
2.3.1.3 Integrar	16
2.3.1.4 Dirigir	17
2.3.1.5 Controlar	18

2.4 Estructura financiera para el sistema de generación y divulgación de información estadística	18
2.4.1 Estructura presupuestaria	19
2.4.1.1 Presupuesto por resultados	21
2.4.1.2 Centros de costo.....	23
2.4.1.3 Fuentes de financiamiento	25
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Definición del problema	27
3.2 Objetivos de la investigación.....	29
3.2.1 Objetivo general	29
3.2.2 Objetivos específicos.....	29
3.3 Hipótesis de investigación.....	30
3.4 Diseño de la investigación	30
3.4.1 Instrumentos y técnicas de medición	31
3.5 Procedimiento utilizado en la investigación	32
3.5.1 Investigación documental (fuentes secundarias)	32
3.5.2 Investigación de campo (fuentes primarias)	32
4. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	34

4.1	Proceso administrativo.....	34
4.1.1	Planificación	34
4.1.1.1	Plan Estratégico Institucional -PEI-	34
4.1.1.2	Plan Operativo Multianual -POM-.....	35
4.1.1.3	Plan Operativo Anual -POA-	36
4.1.1.4	Planificación de las unidades, secciones, departamentos o direcciones.....	36
4.1.2	Organización	39
4.1.2.1	Dirección Superior	39
4.1.2.2	Dirección Administrativa.....	42
4.1.2.3	Dirección Financiera	43
4.1.2.4	Dirección de Informática	44
4.1.2.5	Dirección de Censos y Encuestas.....	45
4.1.2.6	Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	47
4.1.2.7	Análisis general de la organización del INE	48
4.1.3	Integración	50
4.1.3.1	Dirección Superior	53
4.1.3.2	Dirección Administrativa.....	55
4.1.3.3	Dirección Financiera	57

4.1.3.4	Dirección de Informática	58
4.1.3.5	Dirección de Censos y Encuestas.....	59
4.1.3.6	Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	61
4.1.3.7	Reclutamiento y selección	64
4.1.3.8	Inducción y capacitación	64
4.1.3.9	Evaluación del desempeño	66
4.1.3.10	Análisis general de la integración del INE	66
4.1.4	Dirección	70
4.1.5	Control.....	73
4.2	Estructura financiera	78
4.2.1	Ejecución presupuestaria	82
4.2.2	Costos de funcionamiento e inversión	84
4.2.3	Fuentes de financiamiento	94
4.3	Generación y divulgación de información estadística	96
5.	PROPUESTA DE PROYECTO DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	101
5.1	Proyecto de reestructura organizacional propuesto	101
5.1.1	Órganos sustantivos.....	101
5.1.1.1	Junta Directiva	102

5.1.1.2	Despacho Superior	102
5.1.1.3	Direcciones Sustantivas.....	106
5.1.2	Órganos administrativos.....	118
5.1.2.1	Dirección Administrativa.....	118
5.1.2.2	Dirección Financiera	122
5.1.2.3	Dirección de Informática	125
5.1.3	Órganos de apoyo técnico.....	127
5.1.3.1	Planificación y Desarrollo Institucional	129
5.1.3.2	Asesoría Jurídica	131
5.1.3.3	Comunicación y Difusión.....	133
5.1.3.4	Unidad de Género.....	135
5.1.3.5	Coordinación Sistema Estadístico Nacional	137
5.1.3.6	Coordinación Regional.....	138
5.1.4	Órganos de control interno	140
5.1.4.1	Auditoría Interna	141
5.2	Presupuesto por resultados propuesto.....	144
5.2.1	Producción institucional.....	145
5.2.2	Red de categorías programáticas.....	148
5.2.3	Centros de costo	152

5.2.3.1	Centro de Costo Coordinación General	152
5.2.3.2	Centro de Costo Censos y Encuestas.....	153
5.2.3.3	Centro de Costo Índices, Estadísticas Continuas y Precios de Referencia	154
5.2.4	Sistema de Ejecución y Control Plan-Presupuesto.....	157
5.3	Costo de la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados	158
5.3.1	Servicios personales	158
5.3.2	Servicios no personales	159
5.3.3	Materiales y suministros	161
5.3.4	Propiedad, planta, equipo e intangibles	163
5.4	Fuentes de financiamiento	164
5.5	Procedimiento de implementación de la propuesta	168
5.6	Beneficios derivados de la implementación de la propuesta	169
	CONCLUSIONES	172
	RECOMENDACIONES.....	174
	BIBLIOGRAFÍA	176
	ANEXOS.....	181

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Plazas ocupadas de la Dirección Superior al finalizar 2017	54
Cuadro 2: Plazas ocupadas en la Dirección Administrativa al finalizar 2017	56
Cuadro 3: Plazas ocupadas en la Dirección Financiera al finalizar 2017.....	57
Cuadro 4: Plazas ocupadas en la Dirección de Informática al finalizar 2017	59
Cuadro 5: Plazas ocupadas en la Dirección de Censos y Encuestas al finalizar 2017	60
Cuadro 6: Plazas ocupadas en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas al finalizar 2017.....	63
Cuadro 7: Costo de las plazas ocupadas al finalizar 2017	69
Cuadro 8: Plazas vacantes al finalizar 2017.....	70
Cuadro 9: Presupuesto ejecutado por programa	82
Cuadro 10: Presupuesto ejecutado por actividad	84
Cuadro 11: Presupuesto ejecutado por tipo de gasto.....	85
Cuadro 12: Costo del personal fijo	87
Cuadro 13: Costo del personal por contrato.....	88
Cuadro 14: Gastos de funcionamiento	90
Cuadro 15: Costo propiedad, planta y equipo e intangibles	92
Cuadro 16: Otros gastos	93
Cuadro 17: Presupuesto ejecutado por fuente de financiamiento	94
Cuadro 18: Costo de las plazas propuestas para el Despacho Superior.....	105
Cuadro 19: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Censos y Encuestas	110
Cuadro 20: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas.....	114
Cuadro 21: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Precios de Referencia	117
Cuadro 22: Costo de las plazas propuestas para la Dirección Administrativa	122
Cuadro 23: Costo de las plazas propuestas para la Dirección Financiera	125
Cuadro 24: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Informática	127

Cuadro 25: Costo de las plazas propuestas para Planificación y Desarrollo Institucional	131
Cuadro 26: Costo de las plazas propuestas para Asesoría Jurídica.....	133
Cuadro 27: Costo de las plazas propuestas para Comunicación y Difusión	135
Cuadro 28: Costo de las plazas propuestas para la Unidad de Género	136
Cuadro 29: Costo de las plazas propuestas para Coordinación del Sistema Estadístico Nacional.....	138
Cuadro 30: Costo de las plazas propuestas para Coordinación Regional	140
Cuadro 31: Costo de las plazas propuestas para Auditoría Interna	143
Cuadro 32: Costos de las plazas propuestas en la reestructura organizacional .	144
Cuadro 33: Costo de los servicios personales para la propuesta de proyecto de reestructura organizacional	159
Cuadro 34: Costo de los servicios no personales para la propuesta de reestructura organizacional.....	160
Cuadro 35: Costo del materiales y suministros para la propuesta de reestructura organizacional.....	162
Cuadro 36: Costo del mobiliario y equipo para la propuesta de proyecto de reestructura organizacional	163
Cuadro 37: Costo total para la propuesta de reestructura organizacional	164
Cuadro 38: Costo total del INE sin incluir proyectos específicos e inversión	165
Cuadro 39: Presupuesto de ingresos y egresos proyectado	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plazas ocupadas por serie al finalizar 2017	50
Tabla 2: Plazas ocupadas por unidad al finalizar 2017.....	52
Tabla 3: Red programática de la producción institucional	80
Tabla 4: Productos estadísticos generados al finalizar 2017	99
Tabla 5: Plazas propuestas para el Despacho Superior	104
Tabla 6: Plazas propuestas para la Dirección de Censos y Encuestas	108
Tabla 7: Plazas propuestas para la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	112
Tabla 8: Plazas propuestas para la Dirección Administrativa	120
Tabla 9: Plazas propuestas para la Dirección Financiera.....	124
Tabla 10: Plazas propuestas para la Dirección de Informática	126
Tabla 11: Plazas propuestas para Planificación y Desarrollo Institucional.....	130
Tabla 12: Plazas propuestas para Asesoría Jurídica.....	132
Tabla 13: Plazas propuestas para Comunicación y Difusión	134
Tabla 14: Plazas propuestas para Coordinación Regional	139
Tabla 15: Plazas propuestas para Auditoría Interna.....	142
Tabla 16: Producción institucional propuesta y vigente	146
Tabla 17: Red programática propuesta para la producción institucional.....	151
Tabla 18: Beneficios por la implementación de la propuesta de proyecto	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de generación de información estadística	10
Figura 2: Proceso de gestión por resultados	14
Figura 3: Estructura presupuestaria con énfasis en resultados	21
Figura 4: Organigrama Dirección Superior, año 2018	40
Figura 5: Organigrama Dirección Administrativa, año 2018.....	43
Figura 6: Organigrama Dirección Financiera, año 2018	44
Figura 7: Organigrama Dirección de Informática, año 2018	45
Figura 8: Organigrama Dirección de Censos y Encuestas, año 2018.....	46
Figura 9: Organigrama Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, año 2018	48
Figura 10: Vinculación de programas y actividades presupuestarias	79
Figura 11: Organigrama propuesto de los órganos sustantivos.....	102
Figura 12: Organigrama propuesto del Despacho Superior.....	103
Figura 13: Organigrama propuesto Direcciones Sustantivas.....	106
Figura 14: Organigrama propuesto Dirección de Censos y Encuestas.....	107
Figura 15: Organigrama propuesto Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	111
Figura 16: Organigrama propuesto Dirección de Precios de Referencia	116
Figura 17: Organigrama de los órganos administrativos	118
Figura 18: Organigrama propuesto Dirección Administrativa.....	119
Figura 19: Organigrama propuesto Dirección Financiera	123
Figura 20: Organigrama propuesto Dirección de Informática	125
Figura 21: Organigrama propuesto órganos de apoyo técnico	128
Figura 22: Organigrama propuesto Planificación y Desarrollo Institucional	129
Figura 23: Organigrama propuesto Asesoría Jurídica	131
Figura 24: Organigrama propuesto Comunicación y Difusión.....	133
Figura 25: Organigrama propuesto Unidad de Género.....	136
Figura 26: Organigrama propuesto Coordinación Sistema Estadístico Nacional	137
Figura 27: Organigrama propuesto Coordinación Regional.....	139
Figura 28: Organigrama propuesto órganos de control interno	141

Figura 29: Organigrama propuesto Auditoría Interna	142
Figura 30: Esquema de la red de categorías programáticas propuesta.....	149
Figura 31: Vinculación propuesta de la producción institucional del INE con los centros de costo.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Elaboración de plan de trabajo	37
Gráfica 2: Recursos financieros para planificación	37
Gráfica 3: Antigüedad del personal	67
Gráfica 4: Comunicación entre subalterno y jefe inmediato superior	71
Gráfica 5: Equipo de trabajo.....	72
Gráfica 6: Indicadores de avance de las actividades planificadas	76
Gráfica 7: Reuniones de seguimiento y evaluación	77
Gráfica 8: Evaluación de la información estadística	78
Gráfica 9: Presupuesto ejecutado por programa	83
Gráfica 10: Presupuesto ejecutado por tipo de gasto	86
Gráfica 11: Costo del personal por contrato	89
Gráfica 12: Gastos de funcionamiento	91
Gráfica 13: Inversión ejecutada.....	92
Gráfica 14: Presupuesto ejecutado por fuente de financiamiento	95
Gráfica 15: Presupuesto total ejecutado.....	96
Gráfica 16: Divulgación de información estadística	97

RESUMEN

La información estadística es fundamental para el análisis, elaboración de políticas públicas, planes y demás documentos de investigación. Se obtiene a través de los censos, encuestas y registros administrativos, y constituye el insumo necesario para contar con los instrumentos que sienten las bases para el desarrollo económico, social y ambiental. El Instituto Nacional de Estadística -INE-, es el ente rector en el tema estadístico, por lo que debe contar con estructura organizacional, personal y recursos financieros que le permitan coordinar, supervisar y evaluar las operaciones del Sistema Estadístico Nacional.

El presente análisis administrativo financiero del sistema de generación y divulgación de información estadística en el INE, permite determinar la situación actual en que se encuentra la institución, para proponer las mejoras que faciliten el cumplimiento de sus funciones, entregando a los usuarios productos y servicios oportunos y de calidad. El documento se inicia con la introducción y los antecedentes de la estadística que tienen relación con el tema investigado; luego se desarrolla el marco teórico, en el cual se expone teoría relacionada con el análisis de proyectos, sistemas de información en la generación y divulgación de estadísticas, proceso administrativo, así como los temas de la estructura financiera, haciendo énfasis en el presupuesto por resultados, centros de costo y fuentes de financiamiento.

Posteriormente se presenta la metodología de investigación, definiendo los objetivos, hipótesis, diseño, instrumentos, técnicas y procedimientos utilizados. Luego se detalla el diagnóstico del proceso administrativo en sus cinco fases: planificación, organización, integración, dirección y control, así como de la estructura financiera, el cual resulta de la información e insumos recolectados durante la ejecución del trabajo de campo y el análisis de diversos documentos, publicaciones, página web, entre otros. Se realizó una encuesta a los participantes

directos en el proceso de generación de información estadística, así como entrevistas dirigidas a personal seleccionado de la institución.

Los principales resultados obtenidos en el diagnóstico del proceso administrativo reflejan que no existe una política estadística nacional, no hay vinculación plan-presupuesto y deficiencia en la planificación estratégica y operativa con su respectivo seguimiento, monitoreo y evaluación. La estructura organizacional no permite el cumplimiento total de las funciones que establece la ley orgánica del INE y otras normativas jurídicas. Al finalizar el 2017 había 200 personas ocupando las 236 plazas fijas nominales, las cuales no son suficientes para llevar a cabo las diferentes actividades que son indispensables para generar y divulgar información estadística, influyendo directamente en las acciones de supervisión, monitoreo y control.

La estructura financiera está diseñada por programas presupuestarios y no permite el costeo de cada uno de los productos y subproductos institucionales, así como los costos específicos de cada una de las direcciones y unidades, tanto las sustantivas, como las de apoyo técnico, administrativas y de control interno. La falta de financiamiento para llevar a cabo proyectos de generación de información estadística es evidente.

Derivado de los resultados del diagnóstico, se elabora la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, para que el INE cuente con la capacidad de producción adecuada para responder a las demandas de los usuarios de información estadística, así como para el cumplimiento de las obligaciones que le establecen las diferentes normativas jurídicas. En dicha propuesta se presentan los órganos sustantivos, administrativos, de apoyo técnico y de control interno, con su respectiva integración del recurso humano, el cual se constituye por 445 plazas, ascendiendo la nómina de pago del personal fijo a **Q37,942,186.00**, así como la implementación del presupuesto por

resultados, los costos de la implementación de la propuesta, las fuentes de financiamiento y los beneficios a obtener.

El costo total de la propuesta que incluye servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros, así como propiedad, planta equipo e intangibles es de **Q52,961,967.00**. Los costos actuales sin incluir inversión, ni personal temporal para proyectos de censos, encuestas y precios de referencia, es de **Q30,432,590.00**. La diferencia entre los costos actuales y la propuesta presentada es de **Q22,529,377.00**, los cuales podrían obtenerse de ingresos corrientes en su mayoría, recursos de capital y fuentes financieras.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del desarrollo de la investigación, completando con la bibliografía y los anexos. Todo lo anterior como respuesta a la pregunta enfocada en la problemática planteada y definida así: ¿Cómo influye la ineficiente aplicación del proceso administrativo y la falta de recursos financieros para que la información estadística no sea oportuna y de calidad, dentro del Sistema de Generación y Divulgación de Información Estadística? Para lo cual se concluye principalmente lo siguiente:

El sistema de generación y divulgación de información estadística no presenta estadísticas oportunas y de calidad, derivado de la falta de recursos financieros para realizar los proyectos de censos y encuestas, así como para diversificar y mejorar los registros administrativos. La aplicación del proceso administrativo es ineficiente en términos generales, por lo que se valida la hipótesis de investigación planteada.

INTRODUCCIÓN

La información estadística constituye un insumo fundamental para la elaboración de políticas públicas, estudios, análisis, planes, proyectos e investigaciones, que contribuyen en la búsqueda del desarrollo económico, social, y ambiental de una nación. A través de ella, se pueden construir proyecciones, índices e indicadores, que facilitan la toma de decisiones, minimiza riesgos, reduce la incertidumbre y ahorra recursos. Permite a las instituciones de gobierno, sector privado, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales, universidades, investigadores, estudiantes y personas en general, contar con información que les dé mayor certeza y credibilidad en las propuestas que realicen.

En Guatemala, le corresponde al Instituto Nacional de Estadística -INE-, investigar y definir las necesidades de información estadística, formular y realizar la política estadística nacional, planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del Sistema Estadístico Nacional -SEN-, para lo cual debe recolectar, elaborar y publicar las estadísticas oficiales. Para ello, se hace necesario contar con una estructura organizacional y recursos financieros, que le permitan responder a la demanda de los diversos usuarios de información estadística, así como al cumplimiento de sus funciones.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- fueron lanzados en el 2015 por parte de la Organización de las Naciones Unidas, los cuales son adoptados por todos los Estados miembros, se plantean como una alternativa básica para lograr el desarrollo de los países, principalmente los que se encuentran en vías de desarrollo, como es el caso de Guatemala. Derivado de lo indicado, el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, aprobó en el 2017 las prioridades nacionales de desarrollo, para la búsqueda del cumplimiento de las metas planteadas en los ODS. La medición de las acciones que se realicen para el logro de dichas prioridades, es fundamental para determinar el grado de avance, por lo que el INE, adquiere un papel preponderante en la generación de información estadística.

Actualmente, la información estadística se encuentra desactualizada y no se genera para la diversidad de temas de investigación, lo cual ocasiona inconvenientes a los usuarios de la misma, derivado que utilizan información atrasada, o proyectan sin tener una base histórica sólida que garantice credibilidad en los datos obtenidos. El INE no cuenta con una estructura organizacional y la asignación de recursos financieros que le permitan generar información oportuna y de calidad, por lo que el problema de investigación se definió de la siguiente manera: ¿Cómo influye la ineficiente aplicación del proceso administrativo y la falta de recursos financieros para que la información estadística no sea oportuna y de calidad, dentro del sistema de generación y divulgación de información estadística?

En el informe de tesis se plantea como objetivo general “Determinar si el proceso administrativo y los recursos financieros asignados al sistema de generación y divulgación de información estadística, son los adecuados para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad”. Por consiguiente, se recolectaron todos los insumos necesarios para buscar respuestas al objetivo planteado, utilizando diversas técnicas de investigación, en las cuales se verificó la situación actual en la que se encuentra el INE, para posteriormente realizar la propuesta respectiva que coadyuve a lograr los resultados que debe entregar la institución.

Los objetivos específicos son: “Elaborar el diagnóstico de la aplicación del proceso administrativo en el sistema de generación y divulgación de información estadística, verificando si es el adecuado para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad”; “Analizar la estructura financiera del sistema de generación y divulgación de información estadística, determinando si los recursos financieros asignados, permiten generar y presentar información estadística oportuna y de calidad”; “Establecer si la divulgación de información estadística presenta datos de forma oportuna y a través de los medios adecuados”; y “Proponer el proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad, con base en las mejoras identificadas”.

La hipótesis de investigación a comprobar mediante la investigación se define de la siguiente forma: “La aplicación del proceso administrativo y la asignación de recursos financieros para el sistema de generación y divulgación de información estadística no son los adecuados para generar y divulgar información estadística oportuna y de calidad”.

En la presente investigación se exponen los antecedentes, en donde se consideran estudios similares que se han realizado, aspectos relacionados con la estadística en general, la estadística en Guatemala y generalidades del INE. Posteriormente se desarrolla el marco teórico, exponiendo fundamentos teóricos relacionados con el análisis de proyectos, sistemas de información, proceso administrativo y estructura financiera, que sirven de sustento a la propuesta realizada. Después se expone la metodología utilizada en la investigación, la cual incluye el diseño, los instrumentos y el procedimiento utilizado durante la misma. Parte medular de la investigación la constituye el diagnóstico de la aplicación del proceso administrativo y la estructura financiera, en donde se obtuvieron los resultados para determinar la veracidad de la hipótesis formulada.

Luego de la obtención de los resultados de la investigación, se desarrolla la propuesta del proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, para que el INE pueda cumplir con las funciones y obligaciones que le determina la normativa jurídica vigente; y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación.

1. ANTECEDENTES

Tomando en consideración que la estadística reúne, clasifica y cuantifica información, con el objetivo de determinar resultados numéricos de acuerdo a ciertas características que se pretenden investigar, se puede mencionar como antecedente de esta ciencia, el antiguo testamento, específicamente en el libro de Números, cuando Jehová le habla a Moisés en el desierto de Sinaí, luego de haber salido de Egipto y le indica: “Tomad el censo de toda la congregación de los hijos de Israel por sus familias, por las casas de sus padres, con la cuenta de los nombres, todos los varones por sus cabezas. De veinte años arriba, todos que puedan salir a la guerra en Israel, los contaréis tú y Aarón por sus ejércitos” (Reina Valera, 1960). En dicho pasaje de la Santa Biblia, existe un objetivo del porqué realizar un censo y derivado de los resultados llegar a las respectivas conclusiones.

De acuerdo a información investigada en el INE, desde los inicios de la civilización han existido formas sencillas de estadística como representaciones gráficas y otros símbolos en pieles, rocas, piezas de madera y paredes de cuevas para contar personas y animales, entre otros. Los primeros pueblos que tienen registros estadísticos son Babilonia y Egipto en el siglo XXXI a.C. en donde se analizaban datos de población y renta del país. Los egipcios realizaban continuamente censos, como el realizado por Ramsés II en el cual se contabilizaron las tierras con el objeto de realizar un nuevo reparto. En China se efectuaron censos hace más de 4000 años. Los romanos, maestros de la organización política, realizaron censos de población cada cinco años en los que contabilizaban nacimientos, defunciones y matrimonios.

En América precolombina, civilizaciones como la Maya y la Inca mostraron un avance sorprendente en varias actividades, por lo que se supone que tenían conocimientos de la estadística, principalmente para hacer recuentos de los integrantes de sus pueblos.

El rey Guillermo I, El Conquistador, encargó un registro de la propiedad inglesa que se conoció como Libro del Gran Catastro (1086). A partir del Concilio de Trento (1543-1563) se estableció obligatoriamente la inscripción de los nacimientos, matrimonios y defunciones.

En el siglo XVII, en la Universidad de Helmstedt (Alemania), se creó la primera cátedra del tema y Godofredo Achenwall, le dio el nombre de estadística separándola de la sociología. El recuento de nacimientos y defunciones realizado por John Graunt en 1662 puede considerarse el primer trabajo serio de estadística de población. En este siglo se tuvieron aportes importantes relacionados con la inferencia y la teoría estadística, estadística demográfica y probabilidades.

En el siglo XVIII se desarrolló la Teoría de los Errores y la Teoría de los Mínimos Cuadrados, conceptos que hoy en día son utilizados. En el siglo XIX, la estadística llega a una nueva fase al desarrollarse los métodos para estudiar los fenómenos de ciencias naturales y sociales. A inicios del siglo XX, aparece la segunda escuela inglesa dedicada a problemas de investigación en agronomía y biometría. Es durante este siglo donde la estadística adquiere el carácter actual, con desarrollos en el campo de la teoría de la probabilidad, muestreo, entre otras. Hoy en día existen paquetes informáticos que han venido a revolucionar la estadística.

“Las sociedades indígenas que habitaban el territorio de Guatemala a la llegada de los españoles, tenían un alto grado de civilización, lo que hace suponer que estaban identificados con las estadísticas y hayan practicado recuentos de población para fines militares e impositivos, aunque no hay pruebas que lo confirmen” (Orellana, 2010).

Continúa indicando el autor que Domingo Juarros Montúfar, cita en la Historia del Reino de Guatemala, que en 1778 durante la época Colonial, se hizo el primer cómputo de población y de los feligreses, reconocido como el I Censo de Población, realizado por los Curatos del Arzobispado en el cual se incluían los registros

parroquiales de nacimientos, matrimonios y defunciones; y en 1795 se levantó un recuento del número de habitantes de la ciudad de Guatemala.

El mismo autor menciona que a partir de 1821, el Prócer Don José Cecilio del Valle, redactor del Acta de Independencia, fue el primer intelectual que se preocupó por la organización de la estadística en el país, mostrando su valor como elemento importante de las estadísticas y su campo de aplicación.

Continúa mencionando que la campaña realizada por Don José Cecilio del Valle, considerado “El padre de la Estadística en Guatemala”, quien escribió artículos como “La Estadística Plataforma del Enaltecimiento Social”, publicados en el periódico “El Amigo de la Patria”, en los que insistió sobre la importancia de la estadística y su campo de aplicación, afirmó “No hay gobierno sabio sin el genio del cálculo y no hay cálculo sin estadísticas”, logró despertar el interés del gobierno a tal punto que el 15 de noviembre de 1823 fue promulgada una ley sobre la formación de la estadística en las Provincias Unidas de Centroamérica.

De acuerdo a información proporcionada por el INE, el 19 de mayo de 1824 se emitió el primer decreto ordenando el levantamiento de censos de población, y el 13 de julio de 1825 fue conformada la Primera Comisión Nacional de Estadística, la cual marcó el inicio de la recolección de información para la gestión de gobierno incluyendo la elaboración de las primeras nóminas y establecimientos comerciales e industriales.

Según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional -PEI- 2013-2017 del INE, para impulsar la actividad estadística en Guatemala, en 1879, se fundó la Sección de Estadística adscrita al Ministerio de Fomento, con carácter de Oficina Central de Estadística, cuyos productos fueron: el levantamiento en 1880 del II Censo General de Población y en 1882 la publicación de la revista “Anuales Estadísticos”, que recopiló las estadísticas desde que se fundó la referida sección. (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

En agosto de 1886, se elevó a la categoría de Dirección General de Estadística, levantándose en 1893 el III Censo General de Población y en 1921 el IV Censo General de Población. Mediante Decreto 1797, en 1936, la dirección fue incorporada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En diciembre de 1944, la Dirección General de Estadística pasó a integrar el recién creado Ministerio de Economía y Trabajo. Dentro del período 1945-1960, se ampliaron las funciones realizándose como parte del compromiso del Censo de las Américas, el VI Censo General de Población, el Primer Censo Agropecuario Nacional y el I Censo de Vivienda Urbana, entre otros. Con el Decreto 495 en diciembre de 1958, se creó el Sistema Estadístico Nacional.

En enero de 1985, según Decreto Ley 3-85 (Ley Orgánica del INE), da paso a la creación del Instituto Nacional de Estadística en sustitución de la Dirección General de Estadística, como una entidad estatal descentralizada y semiautónoma que depende del Ministerio de Economía. Tiene por objeto formular y realizar la política estadística nacional, así como ser el ente rector del Sistema Estadístico Nacional. Su patrimonio se integra con recursos provenientes del Gobierno Central, donaciones de personas naturales o jurídicas y de entidades nacionales o internacionales; las remuneraciones que obtengan por venta de publicaciones y servicios que preste a particulares en materia estadística, así como los ingresos que se perciban por la aplicación de multas de conformidad con la ley.

Según el artículo 6 de la Ley Orgánica del INE, “El Sistema Estadístico Nacional es el complejo orgánico de todas las dependencias del Estado, y entidades descentralizadas autónomas y semiautónomas y de las municipalidades que tengan dentro de sus funciones cualquier actividad que se refiera a la elaboración, recolección, análisis y publicación de la información estadística”.

En 2004, se creó una nueva estructura organizacional, con el objetivo de cumplir con lo establecido en el marco estratégico institucional y ejecutar las diversas

acciones que se plantean en el mismo. Dicha estructura estaba integrada por 270 plazas fijas, las cuales no han sido ocupadas en su totalidad.

En 2006, se elaboró la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico, en la cual se definieron seis objetivos estratégicos: 1. Coordinación e integración de las estadísticas, 2. Integración entre usuarios y productores de estadística, 3. Credibilidad de las estadísticas oficiales, 4. Importancia y uso de las estadísticas, 5. Obtención de recursos financieros, y 6. Actualización del marco legal vigente. (Instituto Nacional de Estadística, 2006)

En 2011, fue la última vez que se realizó el seguimiento de la estrategia nacional de desarrollo estadístico. De acuerdo al artículo 2 de su ley orgánica, el INE tiene la obligación de formular y realizar la política estadística nacional, la cual tiene como objetivo la consolidación del Sistema Estadístico Nacional -SEN-. Actualmente no se cuenta con este instrumento estratégico, el cual es fundamental para definir los objetivos estratégicos, metas, indicadores, iniciativas estratégicas, el seguimiento y evaluación, durante un período de tiempo determinado, para lograr la articulación del SEN. Asimismo, no cuenta con un plan nacional de estadística, el cual defina la ruta a seguir para la implementación de dicha política.

Al finalizar 2017, el INE tenía la misma estructura organizacional definida en el año 2004, con el agravante que la cantidad de plazas que la integran han disminuido a 236, derivado que utilizaron los fondos de algunas plazas vacantes, para otorgar un incremento en uno de los bonos que forman parte del sueldo de los colaboradores. La aplicación del proceso administrativo y los recursos financieros son determinantes para generar información estadística oportuna y de calidad, por lo que forman parte del marco teórico que se define a continuación.

2. MARCO TEÓRICO

Derivado del problema de investigación, objetivos planteados, hipótesis definida y las variables que la integran, se expone el marco teórico y conceptos que tienen relación con la problemática investigada, y que constituye un apoyo a la solución de la misma. Los temas principales son el análisis de proyectos, los sistemas de información, la divulgación de ésta, el proceso administrativo y la estructura financiera, la cual incluye las fuentes de financiamiento.

2.1 Análisis de proyectos

Un proyecto se refiere a la búsqueda de una solución a un problema específico, con el propósito de resolver una necesidad humana. Surge como respuesta a una idea, y en él, se determina la magnitud de las inversiones, costos y beneficios, durante la preparación del mismo. Posteriormente, en la evaluación se mide la rentabilidad de la inversión. Tanto la preparación como la evaluación forman parte de la etapa de preinversión. Por lo general, seis son los estudios que se llevan a cabo en un proyecto: la viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera, si se trata de una inversión privada, o económica, si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica de un país. (Sapag & Sapag, 2003)

Baca (2013) indica que siempre que exista una necesidad humana, ya sea de un bien o de un servicio, será necesario invertir para poder producir dicho bien o servicio, lo cual se realiza a través de los proyectos. Identifica la elaboración del estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico y la evaluación económica, todos dentro de la fase de factibilidad o anteproyecto.

El autor en mención, también indica que en el estudio de mercado se determina la demanda y oferta, análisis de precios y el estudio de comercialización. Es útil para prever una política adecuada de precios, formas de comercialización de los productos y responder a la pregunta ¿Existe mercado viable para el producto que se pretende elaborar? En el caso de la información estadística, el INE no genera

ingresos significativos por la venta de sus productos y servicios, derivado que se debe circunscribir únicamente a lo que le permite la ley orgánica del mismo, así como otras normativas jurídicas que establecen derechos y obligaciones a la institución.

En cuanto al estudio técnico, el autor hace referencia al tamaño óptimo de la planta, localización, ingeniería del proyecto y al análisis organizativo, administrativo y legal. Este último es el que aplica para la presente investigación, derivado que se elabora un diagnóstico administrativo, en el cual se define como se encuentra la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo, para posteriormente proponer el proyecto de reestructura organizacional. La selección adecuada y precisa del personal, elaboración de manuales de procedimientos, desglose de funciones, entre otros, son aspectos que el autor toma en consideración en cuanto al tema de la organización.

“El diseño de la estructura organizativa requiere fundamentalmente la definición de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización. Al caracterizar de esta forma cada cargo de ella, podrá estimarse el costo en remuneraciones administrativas del proyecto. Para hacerlo será preciso diseñar las características del trabajo y las habilidades necesarias para asumir los deberes y responsabilidades que le correspondan”. (Sapag & Sapag, 2003)

Los mismos autores indican en cuanto a la viabilidad legal, que en ella se determina la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto. En el caso de esta investigación, los aspectos legales están definidos por la normativa jurídica, que establece los derechos y obligaciones relacionados con la institución, que es la rectora de la estadística en el país.

En el estudio económico Baca (2013) hace referencia en la sistematización de la información monetaria que proporcionan las etapas anteriores del proyecto y que sirven de base para la evaluación. Se toma en consideración los costos totales, inversión inicial, depreciación y amortización, capital de trabajo, tasa de rendimiento

y flujos de efectivo. En el caso de la presente investigación, como parte de este estudio se cuantifican todos los costos relacionados con la integración de personal, los gastos de funcionamiento, costos de inversión, los cuales se cuantifican para obtener el costo total del proyecto propuesto, así como la proyección presupuestaria de ingresos y egresos para los próximos cinco años.

Sapag & Sapag (2003) menciona que en el estudio financiero es en donde se ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores del proyecto, elaborando cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación y determinación de la rentabilidad del mismo.

En la evaluación económica, Baca (2013) menciona los métodos de evaluación que toman en consideración el valor del dinero en el tiempo, como la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto, los cuales son tomados en consideración para la toma de decisiones en cuanto a la inversión. En la presente investigación, no se realiza evaluación, derivado que la propuesta de proyecto se elabora con el propósito de definir la estructura organizacional, la integración de personal y la metodología que permita la cuantificación de costos específicos de los productos y subproductos del INE, como parte del sistema de generación de información estadística, para que ésta sea oportuna y de calidad, y esté al servicio de todas las personas que requieran de la misma.

2.2 Importancia de los sistemas de información en la generación y divulgación de información estadística

Para Bertalanffy (1989), un sistema es un conjunto de elementos recíprocamente relacionados para alcanzar un fin. En el caso concreto del INE, dichos elementos están integrados por el personal que labora en la institución, materiales e insumos para el funcionamiento; propiedad, planta y equipo, recursos financieros y tecnológicos, los cuales interactúan para la generación y divulgación de productos estadísticos.

La teoría de los sistemas cuyo referente es Ludwing von Bertalanffy, hace referencia a que los resultados en una organización dependen en gran medida de la sistematización de los procesos y el equipamiento tecnológico. La estructura organizacional es básica para el éxito de los sistemas.

2.2.1 Sistemas de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, tomando en consideración el equipo computacional necesario para que dicho sistema pueda operar, así como el recurso humano que interactúa con el mismo, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Se realizan cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información (Peralta, 2008). (Dangel, 2010). En el INE, el sistema de información se aplica en lo relacionado a la generación de información estadística, desde la planificación hasta la presentación de resultados, interviniendo para ello el personal del área técnica y de apoyo técnico-administrativo, utilizando los recursos físicos, tecnológicos y financieros.

2.2.2 Generación de información estadística

“La generación de información estadística es de particular relevancia, en virtud de que el conocimiento sobre los distintos aspectos de la realidad social, económica, demográfica y del medio ambiente requiere de datos que midan comportamientos, estructuras, relaciones e intensidades con que se presentan los fenómenos sobre los cuales es necesario actuar”. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática -INEGI-)

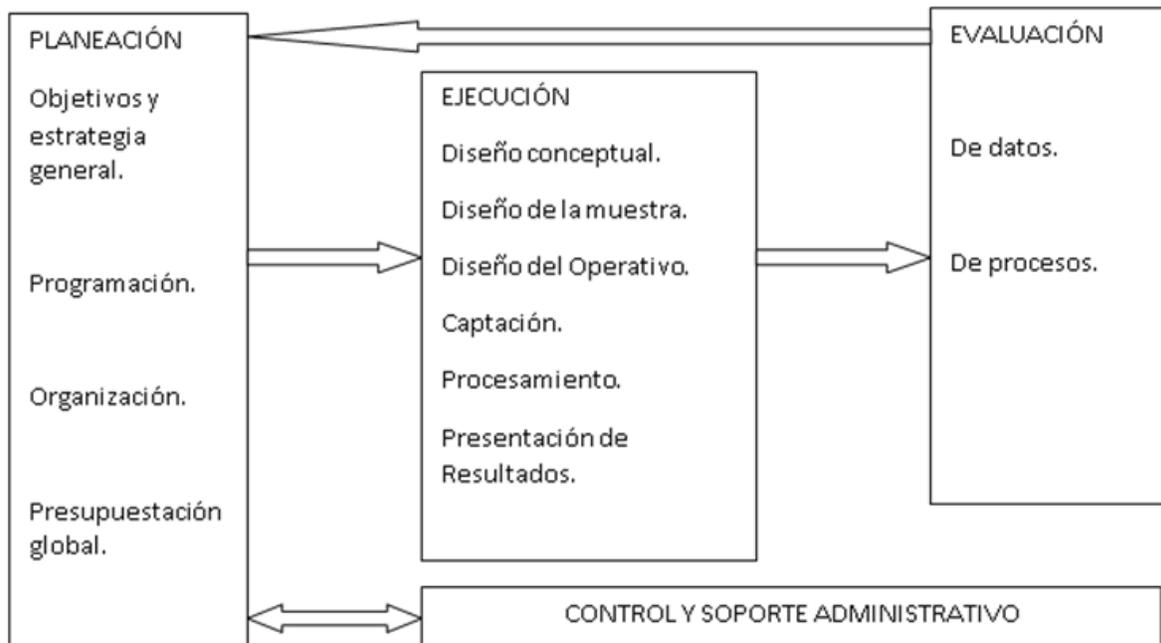
La generación de información estadística se da a través de la producción de censos, encuestas y registros administrativos. El INEGI, define las siguientes fases para la generación de estadísticas básicas: planeación, diseño conceptual, diseño del

operativo, captación, procesamiento, presentación de resultados y finaliza con la evaluación.

En términos generales el proceso de generación de estadísticas inicia con una planificación y finaliza con la divulgación de los resultados, por lo tanto, lo que varía es la metodología con la cual se realizan las diversas fases y las actividades que conlleva cada una de ellas.

En la siguiente figura se puede resumir lo relacionado al proceso de generación de información estadística.

Figura 1: Proceso de generación de información estadística



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática -INEGI-.

2.2.3 Divulgación de información estadística

Consiste en los mecanismos y procedimientos que se utilizan para dar a conocer la información estadística a todos los usuarios en general. Posterior a la generación de información estadística, resulta de vital importancia el uso de las herramientas adecuadas para cumplir con el objetivo de la divulgación. Parte importante para lograr este objetivo consiste en la conformación de un equipo de trabajo

especializado en temas de comunicación y divulgación de información, así como contar con los equipos necesarios que estén a la vanguardia de la tecnología. También se debe considerar los sistemas informáticos que apoyen la labor de divulgación, proporcionando herramientas como bases de datos, páginas web, servicios de internet, aplicaciones para ser utilizadas en celulares y tablets, entre otras.

2.3 Proceso administrativo del sistema de generación y divulgación de información estadística

En un sistema existe una interrelación de actividades, materiales, insumos, unidades organizativas, recurso humano, financiero e informático, con el propósito de lograr los resultados planificados. Por consiguiente, se debe contar con una administración eficiente y eficaz que constituye la base del sistema que genere y divulgue la producción estadística. Esta se logra a través de la correcta aplicación del proceso administrativo en una gestión por resultados que se ejecuta como parte de la metodología de la gestión pública actual.

2.3.1 Proceso administrativo

Es esencial en la implementación de una nueva institución o reestructura de la misma, en el caso de la conformación de un sistema que responda a las necesidades de generar estadísticas, se hace necesario cumplir con la planificación, organización, integración, dirección y control como parte del proceso administrativo, para el logro de los objetivos.

Para Welsch, Hilton, Gordon & Rivera Noverola (2005), "El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar".

2.3.1.1 Planificar

En esta etapa se fijan los objetivos y sus acciones para alcanzarlos, incluyendo aspectos como la misión y visión, la definición de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos, entre otros. En la gestión pública se definen planes a nivel estratégico, multianual y operativo, los cuales sirven de guía para la ejecución de actividades y facilitan la toma de decisiones tanto a nivel de despacho superior, como directivo y de mandos medios. Los planes deben interrelacionarse sin importar si son a corto, mediano o largo plazo. La experiencia, investigación y análisis son factores que ayudan a elaborar una planificación adecuada para la toma de decisiones.

En la teoría científica de Frederick Taylor (1903), se sustituyen los métodos empíricos por los científicos, otorgándole una importancia alta a la planificación, control y ejecución, como principios básicos de la administración. (LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones, 2016)

“La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados”. (Koontz & Weihrich, 1994)

La gestión por resultados es un enfoque de gestión estratégica que consiste en direccionar todos los esfuerzos hacia el logro de un resultado en particular, es el objetivo de la misma, en la cual es fundamental el desarrollo de cuatro elementos básicos: resultados, productos, subproductos y los insumos. La gestión por resultados puede aplicarse a cualquier persona individual, empresa o institución

pública. De acuerdo a investigaciones realizadas por García & García (2010) para el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, en su obra *la Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances y Desafíos en América Latina y El Caribe*, esta metodología es utilizada con un nivel avanzado en países como Chile, Colombia, México y Brasil; y a nivel medio en países como Argentina, Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Perú, entre otros.

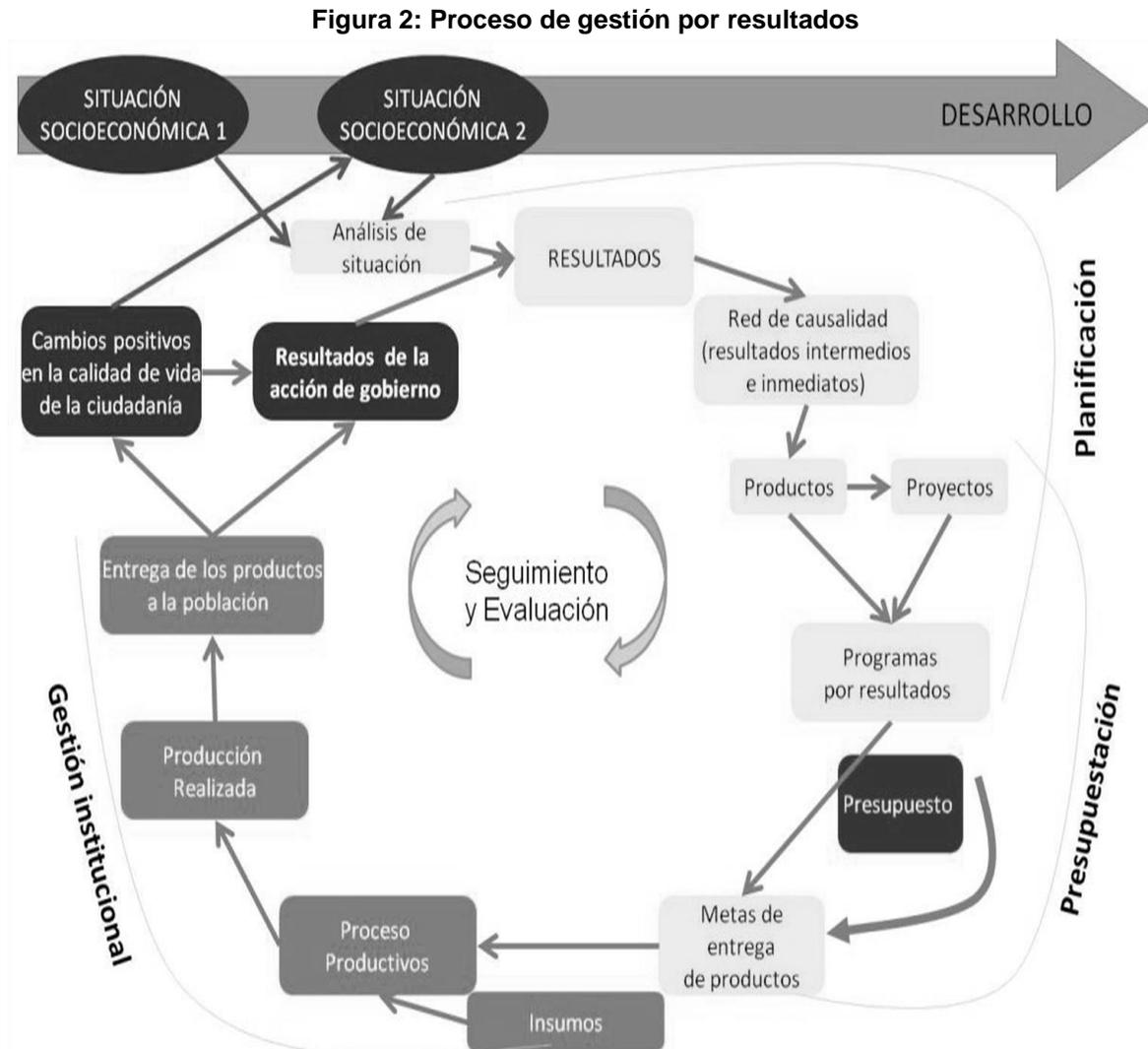
Parte importante en la implementación de una gestión por resultados es la elaboración de planes estratégicos, multianuales y operativos, en los cuales se definen las estrategias institucionales, acciones a desarrollar, definición de indicadores y el modelo de seguimiento y evaluación. Así mismo, la elaboración de presupuestos anuales y multianuales en donde se asignan los recursos para llevar a cabo las acciones planificadas.

“La gestión por resultados (GpR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país”. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

Según el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2013), “el resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado al ciudadano, que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios. El producto se le denomina también como intervención”.

Mediante la combinación de insumos clasificados como servicios personales y no personales, materiales y suministros, así como equipo, se obtienen los subproductos; éstos a su vez, constituyen los productos que se entregan a los ciudadanos para satisfacer sus necesidades.

En la siguiente figura puede apreciarse en resumen lo que es la gestión por resultados:



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.

2.3.1.2 Organizar

Consiste en la definición de la estructura organizativa que tendrá la relación directa con las actividades a desarrollar, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación. Debe estar acorde a lo planificado y a las metas, indicadores, productos y resultados definidos en los planes institucionales; se presenta en forma gráfica a través de los organigramas. Según LRH. Portal con artículos e información

de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones (2016), la teoría clásica representada por Henry Fayol (1916), se centra en la organización formal, busca la máxima eficiencia a través de la definición de los órganos, la integración de éstos y la asignación de tareas; mientras que la teoría humanista de Elton Mayo (1932) se basa en la organización informal, considerando al trabajador como un ser social, basándose en la delegación de autoridad, autonomía del trabajador, importancia de los puestos de trabajo, entre otras.

Para Koontz & Weihrich (1994), al llevar a cabo la organización se debe identificar y clasificar las actividades a desarrollar, agruparlas para el logro de objetivos, asignar a la persona con la autoridad para realizar la supervisión (delegar) y coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional definida. En esta última se debe especificar quién realizará las tareas y quién es el responsable de alcanzar los resultados. La organización implica una estructura intencional y formal de puestos que se crearán con el propósito de alcanzar los objetivos. De acuerdo a lo indicado en LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones, (2016), en la teoría científica de Frederick Taylor (1903) se hace énfasis en la departamentalización como parte fundamental de la organización formal, asignando las tareas específicas a las personas que la integran.

“La organización tiene que ver con una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, tomando en cuenta los objetivos institucionales y de servicio que ésta brinda en el sector al que pertenece. La estructura organizacional debe responder a las necesidades de poner en ejecución las funciones del ente público, así como de controlar las mismas” (Contraloría General de Cuentas, 2006). Parte importante para determinar las funciones que deben ejecutar las personas, es el conocimiento de las necesidades que éstas presentan, por lo que de acuerdo a lo indicado en LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones (2016), en la teoría del comportamiento de Abraham Maslow (1950), se analiza ese aspecto, en la famosa pirámide de

necesidades. La teoría X/Y de Douglas MacGregor (1960), hace énfasis en lo que exactamente debe hacer el trabajador (Teoría X), o en un estilo democrático de asignar tareas (Teoría Y).

Parte importante en esta etapa del proceso administrativo consiste en definir los diferentes niveles jerárquicos que tendrá la institución, para que sean ocupados por personas con liderazgo que guíen el accionar de los colaboradores, buscando en todo momento el cumplimiento de metas y objetivos. Actualmente en el sector gubernamental, la organización debe ser diseñada con el enfoque de gestión por resultados, en donde la población en general sean los beneficiarios de los servicios. De acuerdo a lo indicado en LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones (2016), Peter Drucker (1954), en la teoría neoclásica le da relevancia a la autoridad y responsabilidad, así como a la comunicación interpersonal y la dirección democrática, lo cual es importante para las personas que ocupan los diferentes niveles jerárquicos.

Koontz & Wehrich (1994), hacen una distinción entre poder y autoridad, definiendo el primero como la capacidad que tienen las personas de influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos de éstas. Mientras que la autoridad es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros. Así mismo, hacen referencia entre funciones de línea (repercuten directamente sobre el logro de objetivos) y las de staff (ayudan al personal de línea a trabajar eficazmente para lograr los objetivos).

2.3.1.3 Integrar

La asignación de colaboradores de acuerdo a la estructura organizacional definida, se realiza en la fase de integración. Esta etapa es muy importante, ya que se deben seleccionar a las personas idóneas para cada uno de los puestos de trabajo previamente definidos en la organización. La inducción y capacitación a los trabajadores es vital para el logro de objetivos.

Koontz & Weihrich (1994) definen la integración de personal como cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo derivados de la estructura organizacional definida previamente. En esta etapa se deben identificar los requerimientos de fuerza laboral, realizar un inventario de personal disponible; reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar, capacitar o desarrollar tanto a los candidatos como a los que tienen actualmente los puestos; todo con el objetivo de cumplir las tareas de forma eficaz y eficiente.

En la integración tiene un papel preponderante el mercado laboral existente, derivado que deben cubrirse los puestos de trabajo, con personal que llene el perfil, que cuente con conocimientos y habilidades que permitan desarrollar las actividades de forma eficiente y por consiguiente que colaboren al logro de los objetivos institucionales, para generar valor agregado a los bienes o servicios que se presten.

“La evaluación eficaz del desempeño también debe reconocer el deseo legítimo de los empleados de progresar en sus profesiones. Una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es mediante la administración de la carrera” (Koontz & Weihrich, 1994).

2.3.1.4 Dirigir

De acuerdo a los niveles jerárquicos definidos en la estructura organizacional, se establecen las funciones específicas de las personas que tendrán bajo su responsabilidad la dirección de las actividades que desarrollarán los subalternos de cada área. Para ello, se dejará de forma clara quienes serán los mandos superiores, medios e inferiores.

“La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” (Koontz & Weihrich, 1994).

Es sumamente importante la selección de la persona que realizará la función de dirección. Esta se lleva a cabo en la fase de integración y los elegidos deben ser los líderes de sus unidades. Tienen que tener los conocimientos, habilidades y cualidades para motivar a su personal, la comunicación eficaz y hacer que sus subordinados observen de él, la empatía y características de un buen líder.

Los mismos autores indican que el liderazgo es un arte o proceso a través del cual se influye sobre las personas, logrando que éstas cumplan con las metas grupales de forma voluntaria y con el entusiasmo correspondiente. Se debe fomentar en todo momento la sinergia para que los resultados organizacionales sean cumplidos a cabalidad.

2.3.1.5 Controlar

Es necesario definir un mecanismo a través del cual se dará el seguimiento, supervisión, monitoreo y evaluación de las actividades previamente definidas en los respectivos planes. Es básica esta fase para poder llevar a cabo la retroalimentación en los casos en que los resultados no sean los esperados. El control debe establecerse a todo nivel de la organización.

Koontz & Weihrich (1994) catalogan el control como la medición y corrección del desempeño, buscando en todo momento el cumplimiento de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos. El desempeño se debe medir con criterios plenamente establecidos y por ello no es posible realizarlo sin objetivos y planes definidos en la fase de planificación, o sea el punto de partida del proceso administrativo.

2.4 Estructura financiera para el sistema de generación y divulgación de información estadística

Para llevar a cabo la generación y divulgación de información estadística, se hace indispensable contar con los recursos financieros que permitan la compra de insumos para su posterior transformación en bienes y servicios que se trasladan a

la población. Por consiguiente, la definición de la metodología a través de la cual se realizará dicha asignación, constituye un factor importante para el logro de los resultados establecidos en los planes respectivos.

La teoría del presupuesto aplicada al sector público se basa en los ingresos provenientes de la recaudación fiscal, así como en los gastos que ejecuta cada una de las entidades e instituciones que lo integran, con el objetivo de brindar los servicios que le competen al Estado, a través de los gobiernos de turno. Para ello, el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Técnica de Presupuesto, establecen los techos presupuestarios para cada institución pública con base en los planes operativos que se presentan durante los anteproyectos de presupuesto y define la red de categorías programáticas que se utilizará en los diferentes ejercicios fiscales.

2.4.1 Estructura presupuestaria

El Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, define de forma clara los diferentes clasificadores presupuestarios, siendo los siguientes:

- Clasificación Institucional
- Clasificación Geográfica
- Clasificación por Finalidad, Función y División
- Clasificación por Tipo de Gasto
- Clasificación por Fuente de Financiamiento
- Clasificación de Recursos por Rubros
- Clasificación Económica de los Recursos

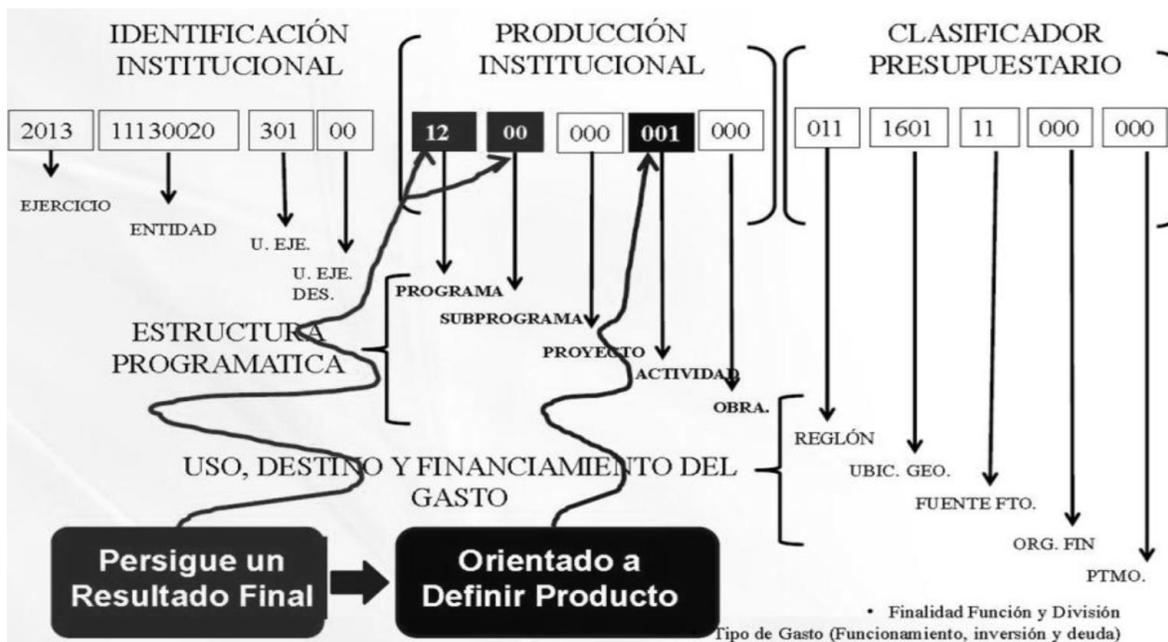
- Clasificación por Objeto del Gasto
- Clasificación Económica del Gasto

Las unidades ejecutoras son las responsables de la administración de los ingresos y egresos, los cuales son asignados con el propósito de llevar a cabo la producción para el logro de los resultados institucionales, tomando en consideración la normativa jurídica que le corresponda. Por consiguiente, es indispensable contar con una estructura presupuestaria que contribuya al manejo correcto de los recursos. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

Los programas presupuestarios “Son las unidades de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un resultado específico a favor de la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública” (Dirección General de Presupuesto Público, 2013).

En la siguiente figura puede observarse la estructura presupuestaria con énfasis en resultados, en la cual se identifican tres bloques, la parte de identificación de las instituciones, el segmento referente a la producción institucional, y por último lo relacionado al clasificador presupuestario.

Figura 3: Estructura presupuestaria con énfasis en resultados



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.

En la estructura presupuestaria se le asigna a cada institución del Estado un código específico que la identifica, en donde éstas deben definir los programas presupuestarios vinculados a los resultados institucionales, así como las actividades presupuestarias vinculadas a productos. Cada una de dichas actividades, se integra con los renglones presupuestarios en los cuales se incluyen los insumos para llevar a cabo el proceso de transformación de bienes o servicios, y la fuente de financiamiento de cada renglón.

2.4.1.1 Presupuesto por resultados

Asignar los recursos financieros necesarios para la elaboración de los subproductos y productos que forman parte de los resultados que se entregan a la población en general, es el objetivo principal del presupuesto por resultados, para ello se deberá contar con una estructura organizacional idónea para tal fin. Está estrechamente ligado a la gestión por resultados.

Presupuesto por Resultados “Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas” (Dirección General de Presupuesto Público, 2013).

“En América Latina y el Caribe, la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad en la asignación de los recursos públicos motivó el interés por el presupuesto por resultados o presupuesto basado en resultados (PpR o PBR). Cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso. El PpR cumple ese propósito, pues es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos”. (García & García, 2010)

“El objetivo de un presupuesto por resultados, o basado en resultados, es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias”. (Arenas & Herrera, 2010)

Los resultados obtenidos por la implementación del presupuesto por resultados se deben evaluar a través de dos instrumentos, el seguimiento y la evaluación. Por seguimiento se entiende la “actividad continua y extensiva, que permite verificar el logro de metas establecidas en los resultados y productos de los programas presupuestales. De esta manera, los administradores y actores a cargo de un programa pueden conocer los avances y el logro de objetivos, además de cómo se están usando los fondos asignados. Sus principales productos son los reportes de línea de base y de progreso de indicadores, de periodicidad anual; y los reportes de avance físico y financiero, de periodicidad semestral” (Dirección General de Presupuesto Público, 2013).

En cuanto a la evaluación, continúa indicando la dirección general de presupuesto público en mención, que se refiere a la “actividad periódica y selectiva, que permite aprender sobre la consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión. Para garantizar su objetividad son realizadas por personas naturales o jurídicas diferentes de las que diseñan o ejecutan las acciones que son objeto de evaluación. Sus principales productos son los informes finales de evaluación y las matrices de compromiso de mejora del desempeño, las cuales traducen las recomendaciones de la evaluación en mejoras concretas en la gestión del programa evaluado, con líneas de acción, medios de verificación y plazos de cumplimiento”.

2.4.1.2 Centros de costo

Un elemento fundamental relacionado con el presupuesto por resultados es la asignación de costos a cada uno de los subproductos, productos y resultados. Estos se agrupan en los denominados centros de costo, los cuales son definidos como los centros de gestión o unidades administrativas donde se realiza el proceso productivo para la entrega de productos o subproductos que llegan a la población, con el propósito de lograr los resultados institucionales. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013)

Para Pabón (2010) todo lo relacionado con la producción de bienes y servicios se considera costo, mientras que las actividades de administración, ventas y financieras es considerado como gasto. El Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, clasifica los diferentes renglones presupuestarios por tipo de gasto, siendo los siguientes: Funcionamiento, inversión y deuda pública, en donde incluye todos los costos. Para la presente investigación se tomará todo como costo, y se mencionará gasto, cuando se refiera al tema específico relacionado con los tipos de gasto en mención.

De acuerdo a la Guía del Módulo Formulación Presupuesto por Resultados

(Ministerio de Finanzas Públicas, 2014), un centro de costo puede ser un centro de atención en donde se prestan los servicios al ciudadano, o bien, ser unidades administrativas que se constituyen como apoyo, generando valor agregado institucional. Es importante indicar que al crear el centro de costo se le determina la ubicación geográfica, por lo que todos los renglones que se incluyan dentro de éste, mantendrán dicha ubicación. Para que un centro de costo sea considerado como tal, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con una unidad administrativa o un responsable de planificar la gestión productiva y de combinar insumos en función de productos.
- Debe ser relevante en la producción de bienes y prestación de servicios, en el sentido de precisar la tecnología de producción aplicada y justificar la realización de todo el proceso presupuestario a ese nivel.
- Debe cumplir con el criterio de posibilidad, es decir, no debe sobrepasar el límite en la desagregación formal en la asignación de recursos que torne costoso, rígido o ineficiente, el proceso integral de producción.
- Produce bienes y/o servicios terminales o intermedios.
- Posee instalaciones fijas, equipos y los suministros que permiten proveer productos al ciudadano en función de resultados.
- Tiene capacidad instalada o proceso de producción formal, es decir, no es aplicable para actividades temporales.
- El centro de costo está en función del objeto de costo (producto), donde se asignan recursos financieros para la dotación de insumos (directos e indirectos) y utilización de los mismos.
- Debe consignarse el nombre del centro de costo, el cual deberá ser específico y único dentro de la entidad.

- Debe permitir una desconcentración parcial o total del registro de la información.

2.4.1.3 Fuentes de financiamiento

Se refieren específicamente a los recursos financieros a través de los cuales se financian los planes definidos previamente, con el propósito de alcanzar los objetivos, resultados y metas. En el sector gubernamental existen diferentes fuentes de financiamiento, las cuales provienen de recursos obtenidos de la recaudación fiscal, ingresos propios generados por las instituciones, créditos internos y externos, así como las donaciones internas y externas.

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013), entre las fuentes de ingresos que sirven para financiar los egresos, se encuentran los recursos del tesoro, que se obtienen de la recaudación tributaria o saldos de ésta en años anteriores, también se obtienen a través de recursos no tributarios como lo son los derechos, tasas, contribuciones por mejoras, arrendamientos, multas, intereses por mora, ganancias en operaciones cambiarias, timbres de control fiscal, extinción de dominio y otros ingresos no tributarios; también se perciben con la venta de acciones y participaciones de activos, y otros rubros que ingresan al tesoro.

Otra fuente son los recursos del tesoro con afectación específica; éstos se destinan para financiar determinados gastos de instituciones y entes por mandato legal como por ejemplo el ingreso tributario IVA-Paz.

Entre otras fuentes de financiamiento están los recursos propios de las instituciones, derivados de ingresos propios de acuerdo a la naturaleza de cada institución, saldos por ingresos propios de años anteriores y venta de activos propios. Otra fuente de financiamiento son los créditos internos y externos con sus respectivos saldos de caja, los cuales se derivan de colocaciones (bonos del tesoro) y préstamos. Por último, están las donaciones tanto internas como externas con sus respectivos

saldos de caja, las cuales ingresan al presupuesto del Estado como apoyo al desarrollo de actividades específicas.

Las fuentes de financiamiento son utilizadas para cubrir todo lo relacionado al funcionamiento de las instituciones, así como para la inversión que éstas realizan, con el objetivo de lograr los resultados que satisfagan las necesidades de la población y por lo tanto constituye un factor fundamental en el presupuesto por resultados. En el caso específico del INE, los recursos financieros son los que se utilizan para generar la información estadística, así como para realizar la coordinación del sistema estadístico nacional, entregando a la población los productos y servicios estadísticos.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias, se incluye en la metodología, la definición del problema, objetivos, hipótesis y especificación de variables, instrumentos de medición, procedimiento utilizado, entre otras; con el propósito de dar respuesta a la problemática planteada, cumplir con los objetivos de investigación, y comprobar la hipótesis definida. (Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009)

3.1 Definición del problema

La información estadística que se genera en el INE se encuentra desactualizada principalmente en cuanto a los censos, los cuales no se llevan a cabo con la periodicidad que establece su ley orgánica (10 años para los de población y vivienda, y cinco años para el agropecuario y económico); y las encuestas, las que no se programan periódicamente de acuerdo a rangos específicos de tiempo (meses o años), así como a los requerimientos derivados de la coyuntura actual o del ámbito investigativo que la sociedad demanda. Lo indicado crea inconvenientes para la formulación o actualización de políticas públicas, elaboración de planes, formulación de proyectos, investigaciones y estudios en general, tanto a nivel nacional como internacional, al no contar con información estadística oportuna y de calidad.

La aplicación del proceso administrativo en el sistema de generación y divulgación de información estadística, presenta deficiencias principalmente en lo relacionado a la organización, integración y control, provocando inexistencia de unidades sustantivas, de apoyo técnico y administrativas, falta de personal para generar la información estadística y para las actividades de apoyo a la misma, así como la inexistencia de controles de calidad, tanto en el desarrollo de las labores del personal, como en lo relacionado a los documentos que se generan y divulgan.

La falta de recursos financieros no permite fortalecer la estructura organizacional, contratación de personal, así como la ejecución de proyectos de forma periódica y bajo los estándares de calidad, de acuerdo a las demandas de información estadística a nivel nacional e internacional, en lo relacionado a censos, encuestas y la ampliación de registros administrativos, los cuales permitan a los usuarios contar con información oportuna y en diversos temas como los económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, entre otros.

La estructura presupuestaria está enfocada en programas, por lo que no representa a cada uno de los productos estadísticos que se generan, lo cual imposibilita determinar los costos; a ésta, debe aplicársele la metodología de gestión y presupuesto por resultados, adaptando la misma a los resultados y productos institucionales que se definan dentro del sistema de generación y divulgación de información estadística, a través de la planificación estratégica y operativa.

La divulgación de información estadística se realiza en el centro de información estadística y las delegaciones departamentales, utilizando para ello, información impresa y digital, así como a través de la página web de la institución. Sin embargo, las publicaciones no son recientes, no se cuenta con equipo tecnológico moderno para difundir información, carecen de aplicaciones informáticas especiales y el personal no está especializado, tanto en conocimiento de la generación de estadística, como en técnicas bibliotecarias.

Derivado de lo indicado, el problema a investigar se define de la siguiente manera: ¿Cómo influye la ineficiente aplicación del proceso administrativo y la falta de recursos financieros para que la información estadística no sea oportuna y de calidad, dentro del sistema de generación y divulgación de información estadística?

El punto de vista que se siguió es el Análisis Administrativo Financiero.

La investigación se realizó en las oficinas centrales del INE, en el período del mes de mayo a octubre del año 2018, tomando en consideración la información con

cierre fiscal a diciembre 2017, para lo cual fue indispensable el apoyo del personal que labora en la institución, principalmente los del nivel ejecutivo y los que están involucrados en la generación y divulgación de información estadística. Derivado de ello, se procedió a analizar los aspectos administrativos y financieros relacionados con el sistema de generación y divulgación de información estadística, elaborando la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados.

3.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos a lograr para dar respuesta a la problemática planteada, y comprobar la veracidad de la hipótesis, son:

3.2.1 Objetivo general

Determinar si el proceso administrativo y los recursos financieros asignados al sistema de generación y divulgación de información estadística, son los adecuados para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Elaborar el diagnóstico de la aplicación del proceso administrativo en el sistema de generación y divulgación de información estadística, verificando si es el adecuado para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad.
2. Analizar la estructura financiera del sistema de generación y divulgación de información estadística, determinando si los recursos financieros asignados, permiten generar y presentar información estadística oportuna y de calidad.
3. Establecer si la divulgación de información estadística presenta datos de forma oportuna y a través de los medios adecuados.

4. Proponer el proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad, con base en las mejoras identificadas.

3.3 Hipótesis de investigación

Se definió la hipótesis descriptiva siguiente: “La aplicación del proceso administrativo y la asignación de recursos financieros para el sistema de generación y divulgación de información estadística no son los adecuados para generar y divulgar información estadística oportuna y de calidad”, en donde se establecieron las siguientes variables:

- Proceso administrativo
- Recursos financieros
- Información estadística oportuna y de calidad

Con la hipótesis planteada se busca responder a la pregunta de investigación: ¿Se genera y divulga información estadística oportuna y de calidad, a través del sistema de generación y divulgación de información estadística, como resultado de la aplicación de un eficiente proceso administrativo y de la adecuada asignación de recursos financieros?

3.4 Diseño de la investigación

La investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque cuantitativo. “Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Se aplicó el método científico en las fases que menciona Zúñiga (1994), la indagadora, a través de la recolección de la información de fuentes primarias y secundarias, utilizando los instrumentos y técnicas definidos para tal fin;

demostrativa, de acuerdo a los resultados indicados en el diagnóstico del proceso administrativo y de la estructura financiera del sistema de generación y divulgación de información estadística, comprobando la hipótesis; y expositiva, con la elaboración del presente documento, el cual incluye la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados.

El alcance definido para la investigación fue el descriptivo, por consiguiente se tomó como diseño de la investigación el no experimental transversal descriptivo, en el cual se recolectó información en un momento único en el Instituto Nacional de Estadística -INE-, con el propósito de determinar si la aplicación del proceso administrativo y la asignación de recursos financieros del sistema de generación y divulgación de información estadística, apoyan de forma eficiente a la presentación de estadísticas oportunas y de calidad.

3.4.1 Instrumentos y técnicas de medición

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron documentales (libros, tesis, revistas, artículos, publicaciones, manuales, memorias de labores, planes, nóminas de pago, entre otros), cuestionario para realizar la encuesta, así como guías para las entrevistas dirigidas. Las técnicas utilizadas fueron la observación y análisis de contenidos cuantitativos, siete entrevistas dirigidas al personal directivo (censos y encuestas, índices y estadísticas continuas, comunicación y difusión, e informática), asesores (proyectos de cooperación y sistema estadístico nacional), y al encargado de coordinación regional, quienes tienen gran experiencia y conocimiento en las áreas para las cuales laboran en el INE. También se trasladó el cuestionario de la encuesta a 36 personas que tienen relación directa con la generación de información estadística.

El propósito de los instrumentos y técnicas utilizadas fue la recolección de información que permitiera el cumplimiento de los objetivos de investigación, comprobación de la hipótesis, así como la elaboración de la propuesta de proyecto

de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados para el sistema de generación y divulgación de información estadística.

3.5 Procedimiento utilizado en la investigación

Para realizar la búsqueda de la respuesta a la problemática identificada, así como la comprobación de la hipótesis y el alcance de los objetivos, se realizó la investigación de acuerdo con el siguiente procedimiento.

3.5.1 Investigación documental (fuentes secundarias)

Se revisaron y analizaron libros, publicaciones de productos estadísticos, tesis, revistas, documentos relacionados con la investigación, publicaciones diversas en línea o elaboradas por instituciones especializadas en los temas de la investigación; nóminas de pago, manuales administrativos, memorias de labores, planes estratégicos y operativos, elaboración de fichas, subrayado de aspectos importantes y redacción de resúmenes, entre otras, lo cual permitió la obtención de información que se utilizó en la elaboración del informe final de tesis.

3.5.2 Investigación de campo (fuentes primarias)

Se realizó aplicando las siguientes técnicas:

- Observación directa, en la cual se verificaron las estadísticas que se generan para determinar si éstas se presentan en forma oportuna, son de calidad, si están actualizadas y son confiables. Además, se estableció si el proceso administrativo, la estructura financiera y la asignación de recursos financieros son los adecuados para el sistema de generación y divulgación de información estadística.
- Entrevistas estructuradas dirigidas a directores, asesores y jefes de unidades que forman parte de los órganos sustantivos, de apoyo técnico y administrativos, para medir la opinión de éstos en relación a la información

estadística, si la consideran oportuna y de calidad y si estiman que el proceso administrativo, la estructura financiera y la asignación de recursos financieros, es la idónea para cumplir con la generación y divulgación de dicha información estadística.

- Encuesta dirigida al personal de cada área involucrada en la generación y divulgación de información estadística (censos y encuestas, índice de precios al consumidor, otros índices y estadísticas continuas), formando grupos de acuerdo a la estructura organizacional y a las funciones que desarrollan, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas enfocadas hacia la obtención de información que sirvió de sustento a la investigación y para la comprobación de la hipótesis, comportamiento de las variables y lo establecido en la definición del problema.

4. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Como resultado de la aplicación de la metodología en la investigación realizada en el INE, específicamente al proceso administrativo que se aplica actualmente, así como a la estructura financiera que se está utilizando, verificando los recursos financieros asignados; con el fin de obtener la respuesta, si éstas son funcionales para que la generación y divulgación de información estadística sea oportuna y de calidad, se presenta el diagnóstico siguiente.

4.1 Proceso administrativo

Las fases que integran el proceso administrativo y que serán objeto del diagnóstico son: Planificación, organización, integración, dirección y control.

4.1.1 Planificación

Se realizó un análisis al plan estratégico, planes operativos, resultados relacionados con esta fase derivados de la investigación a los involucrados en la generación de información estadística, así como al personal de la administración general, apoyo técnico y órganos de control.

4.1.1.1 Plan Estratégico Institucional -PEI-

En el PEI para el período 2018-2022, se tiene estipulado la elaboración de la política estadística nacional y el plan nacional de estadística. Define el marco estratégico, intervenciones estratégicas, el seguimiento a nivel estratégico y la producción estadística del período definido. Las intervenciones estratégicas están enfocadas básicamente a la generación de censos, encuestas, estadísticas continuas e índices; también a establecer un sistema de comunicación y difusión masivo, contar con un marco legal actualizado y autónomo, sistemas informáticos actualizados, fortalecimiento del liderazgo en el Sistema Estadístico Nacional, así como la

definición de la metodología estandarizada de recolección y procesamiento de estadísticas. (Instituto Nacional de Estadística, 2017)

El PEI 2018-2022 del INE, no presenta acciones enfocadas al desarrollo del personal que labora en la institución, no expone los recursos financieros necesarios para la ejecución de las intervenciones definidas, o en su efecto de un plan de inversión que permita visualizar el monto presupuestario que implica la ejecución de este. La ejecución de las intervenciones estratégicas depende casi en su totalidad del aporte presupuestario del gobierno central; por lo tanto, constituyen un riesgo latente que varias de ellas no se realicen, derivado que la asignación presupuestaria en los últimos años solo cubre el pago de recurso humano, funcionamiento y parte de los proyectos que se programan periódicamente.

4.1.1.2 Plan Operativo Multianual -POM-

En el POM del período 2018-2022 del INE, aparecen los recursos financieros destinados para los productos y subproductos institucionales, pero están basados en la asignación presupuestaria por programas, los cuales no constituyen un costo real; prueba de ello, es que en muchos casos aparece el mismo costo para cada año del período del plan. Se verificó que hay productos y subproductos que aparecen en este plan y no se están ejecutando durante el año 2018, como por ejemplo el censo nacional de infraestructura educativa, el censo nacional de infraestructura en salud y las líneas basales, entre otros. Hay subproductos que aparecen en este plan, pero no cuentan con financiamiento para realizarlos, por lo que su ejecución depende de la asignación de recursos. (Instituto Nacional de Estadística, 2017)

El POM no operativiza las intervenciones del PEI relacionadas con la credibilidad de los usuarios en el uso de la información estadística, así como del INE fortalecido en sus roles de ente rector, coordinador y productor de estadísticas oficiales.

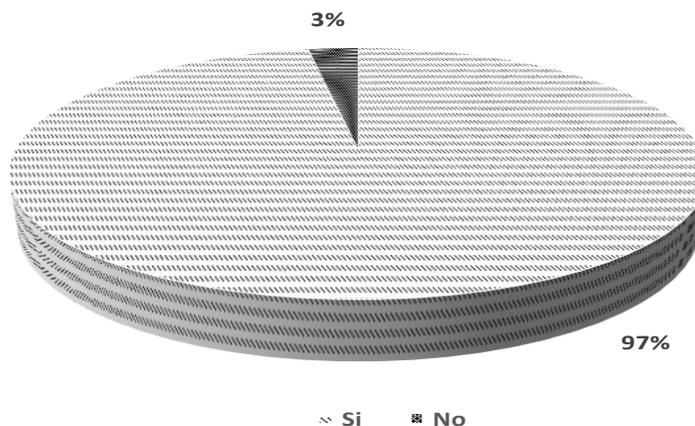
4.1.1.3 Plan Operativo Anual -POA-

El POA del 2018 define los productos y subproductos institucionales que forman parte de la implementación del PEI. Sin embargo, existen incongruencias en cuanto a que aparecen acciones que no están en el PEI y viceversa, como por ejemplo la planificación del censo agropecuario, que aparece en el PEI, y no en el POA, y la planificación de la Encuesta Nacional de Propósitos Múltiples -ENAPROM-, que está en el POA, pero no está en el PEI. Hay algunas metas definidas en el POA que no cuentan con financiamiento y que por lo tanto no se cumplirán, como los censos de infraestructura en salud y educación. (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

4.1.1.4 Planificación de las unidades, secciones, departamentos o direcciones

La planificación de cada una de las unidades, secciones, departamentos o direcciones que intervienen de forma directa en la generación de información estadística, la elaboran como insumo para el POA institucional. Esta planificación carece de una estructura y documento formal, y únicamente se limita al detalle de actividades con su tiempo de ejecución, a lo cual le llaman plan de trabajo. Estos documentos no incluyen una misión y visión, objetivos y costos específicos por cada producto o subproducto, meta y acción.

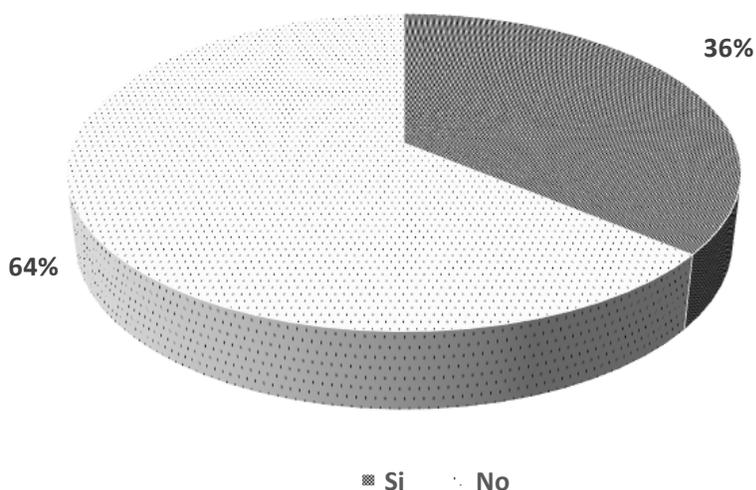
Gráfica 1: Elaboración de plan de trabajo
Expresado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

35 de 36 personas que participan de forma directa en la generación de estadísticas indicaron que sí elaboran plan de trabajo, pero con las deficiencias enunciadas. En la siguiente gráfica se puede observar que solo 13 de 36 personas indicaron que cuentan con recursos financieros para realizar actividades relacionadas con la fase de planificación.

Gráfica 2: Recursos financieros para planificación
Expresado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Las demás direcciones, departamentos, secciones y unidades que proporcionan apoyo a los generadores de información estadística, en aspectos de planificación, asesoría jurídica, comunicación y difusión, auditoría, acciones administrativas, financieras e informáticas, entre otros; únicamente cumplen con los lineamientos indicados por la Dirección de Planificación, proporcionando información que incluyen en el POA institucional, careciendo de un plan operativo que reúna los aspectos formales que debe tener este documento. Se limitan al igual que los generadores de información estadística, al detalle de actividades y tiempos de ejecución.

En las entrevistas directas realizadas al director de Censos y Encuestas, así como al director de Índices y Estadísticas Continuas, se pudo constatar que planifican de acuerdo a metas institucionales aprobadas por la Junta Directiva, con base en lineamientos para elaboración del POA. No todas las metas cuentan con la totalidad del financiamiento, por lo que dependen de ampliaciones o modificaciones al presupuesto para poder realizarlas. Durante el año ingresan requerimientos que no han sido planificados, los cuales consumen tiempo y recursos financieros, afectando el desarrollo de las acciones que si fueron planificadas. No cuentan con planes específicos, sino únicamente la información que entregan a la Dirección de Planificación para ser incluida en el POA.

En entrevista realizada a las personas encargadas de la Unidad de la Mujer y la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación, las cuales no existen formalmente en la estructura organizacional, se determinó que realizan actividades de planificación con base en lineamientos generales para la elaboración del POA. El encargado del Sistema Estadístico Nacional -SEN-, utiliza como base para realizar la planificación, la Estrategia General para la Gestión de Estadísticas -EGGE- que fue presentada al pleno del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR- a inicios del 2017. Cabe destacar que dicho sistema tampoco forma parte de la estructura organizacional.

La planificación institucional establece acciones que no se ejecutan o están desfinanciadas, falta de definición de costos en el PEI o no definidos técnicamente en el POM y POA. No operativizan algunas intervenciones estratégicas, y hay unidades que planifican sin existir formalmente en la estructura organizacional. La metodología utilizada para la planificación está basada en resultados, sin embargo, el presupuesto se elabora por programas ocasionando un impase entre el plan y el presupuesto. La planificación a nivel de generadores de información estadística y unidades de apoyo, carece de estructura y formalidades propias de esta fase del proceso administrativo.

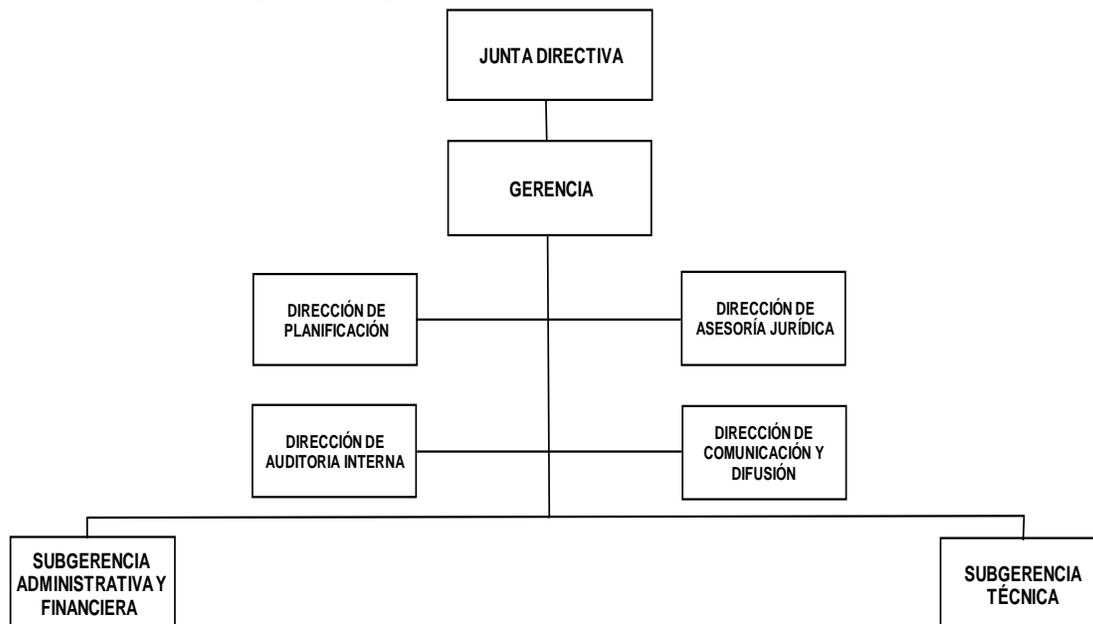
4.1.2 Organización

Para cumplir con el objeto y funciones que le enmarca la ley orgánica, el INE se estructura tomando como base lo definido en la Ley del Organismo Ejecutivo, en cuanto a órganos sustantivos, administrativos, de apoyo técnico y de control interno, el cual se detalla a continuación. El organigrama completo del INE se puede observar en los anexos.

4.1.2.1 Dirección Superior

Se determinó que dentro de la estructura organizacional de la Dirección Superior no se encuentran incluidas la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación, la Unidad de la Mujer y la Coordinación del Sistema Estadístico Nacional; éstas funcionan actualmente y aportan al logro de los objetivos institucionales; sin embargo, no existen formalmente, por lo que deberían ser creadas para mejorar la organización. La Coordinación Regional debería estar ubicada en esta área, actualmente es un departamento de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, teniendo funciones de apoyo al área técnica. En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección Superior del INE.

Figura 4: Organigrama Dirección Superior, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

De acuerdo al artículo 9 de la Ley Orgánica del INE, la Junta Directiva se integra de la siguiente forma:

- El ministro de Economía, quien presidirá
- El ministro de Finanzas
- El ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación
- El ministro de Energía y Minas
- El secretario general del Consejo Nacional de Planificación Económica
- El presidente del Banco de Guatemala
- Un representante con su suplente de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Un representante con su suplente de las universidades privadas

- Un representante con su suplente de los sectores agropecuario, industrial, financiero y comercial.

En ausencia del ministro de Economía será presidida por los demás ministros en el orden señalado y en ausencia de los mismos, por los viceministros en su orden.

En caso de ausencia o impedimento de los ministros indicados, serán sustituidos por los viceministros respectivos; el secretario general del Consejo Nacional de Planificación Económica, por el subsecretario; el presidente del Banco de Guatemala, por el vicepresidente de dicha institución.

El gerente del INE actuará como secretario, con voz, pero sin voto. De acuerdo al artículo 14 de la Ley Orgánica del INE, es nombrado por el jefe de Estado, sin embargo se propone que dicho nombramiento sea reformado a través del proyecto de ley que modifica la Ley Orgánica del INE, el cual debe presentarse al Congreso de la República; en dicho proyecto se debe incluir que el puesto de gerente sea nombrado por la Junta Directiva, de acuerdo a un procedimiento definido en donde se garantice la transparencia, la idoneidad, la experiencia y la capacidad de la persona que ocupe dicho cargo, en pro del fortalecimiento de la institución. Cuando lo considere conveniente la Junta Directiva, podrá requerir de la asistencia de los subgerentes o asesores.

Los integrantes de la Junta Directiva tienen derecho a percibir Q1,000.00 por dietas, de acuerdo a su participación en las reuniones, las cuales no pueden exceder de 4 por mes, así lo establece el artículo 11 de la Ley Orgánica del INE.

Las Direcciones de Planificación, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, y Comunicación y Difusión, constituyen unidades de apoyo técnico a la Gerencia, las cuales están bien ubicadas dentro de la estructura organizacional; sin embargo, no deberían ser consideradas como parte del ente superior, sino como órganos de apoyo técnico y en el caso de Auditoría Interna, como órgano de control interno, aplicando lo establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo. También se hace

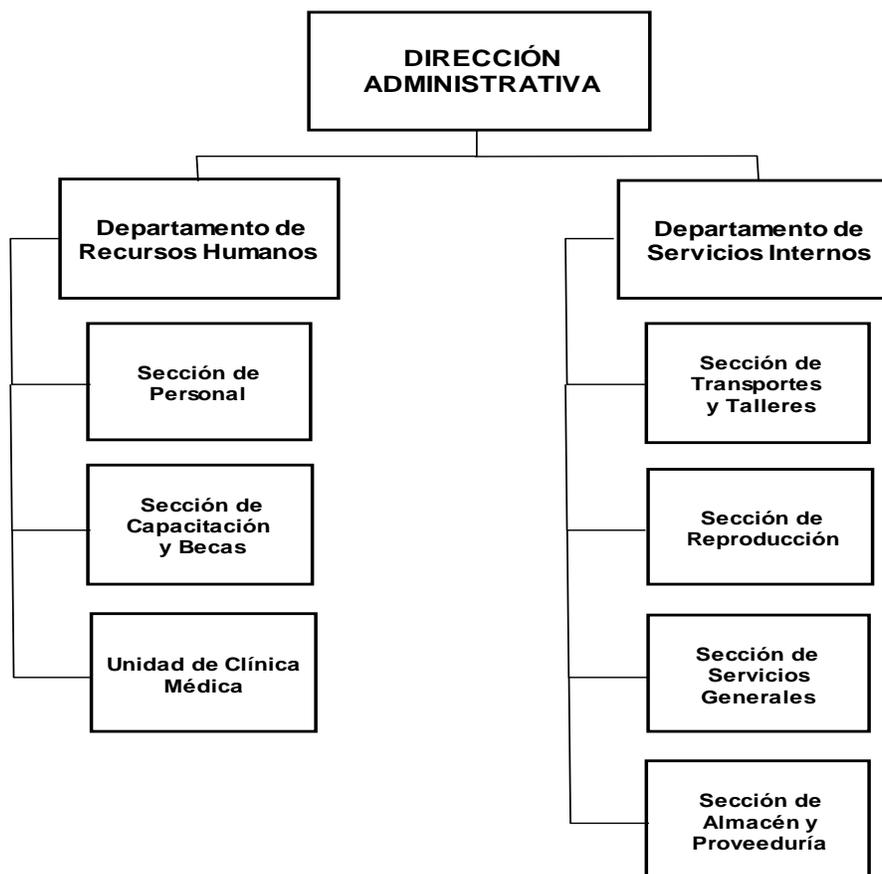
necesario el cambio de nombre por recomendaciones de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, por ser órganos que asesoran al ente superior de la institución.

La Subgerencia Administrativa Financiera y la Subgerencia Técnica, se encargan cada una de su área específica, estando subordinadas a la Gerencia. Las unidades mencionadas son las que deberían formar el Despacho Superior, bajo la jerarquía de la Junta Directiva.

4.1.2.2 Dirección Administrativa

La estructura organizacional de la Dirección Administrativa no incluye el Departamento de Compras, el cual funciona actualmente dentro de la misma; la Unidad de Clínica Médica no debe estar al mismo nivel jerárquico que tienen las secciones que integran el Departamento de Recursos Humanos. Estas constituyen las falencias que tiene actualmente esta dirección, en cuanto al tema de la organización y deberían realizarse los cambios para mejorar la misma. En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección Administrativa del INE.

Figura 5: Organigrama Dirección Administrativa, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

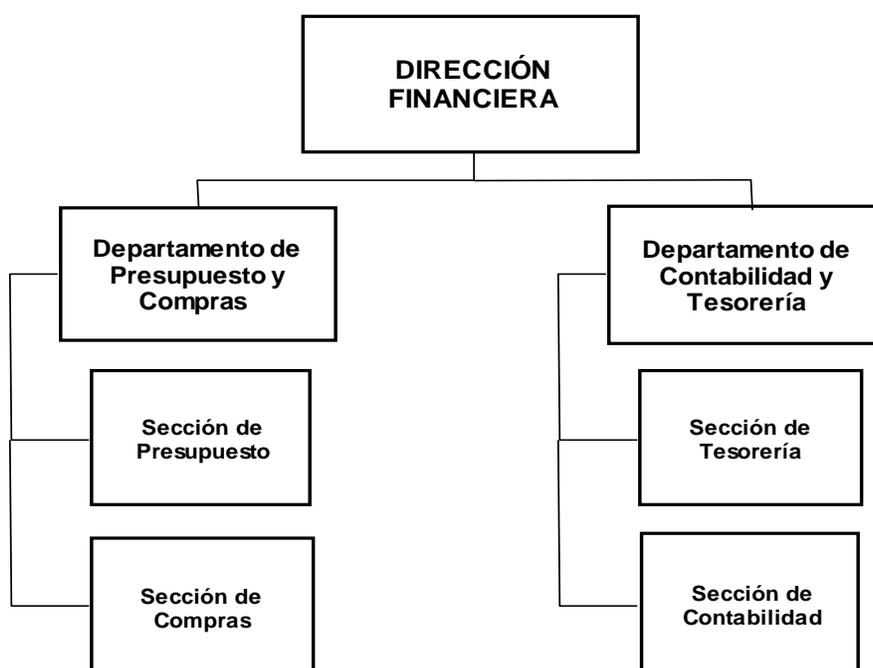
La Dirección Administrativa está subordinada a la Subgerencia Administrativa Financiera y no requiere de cambios sustanciales en el Departamento de Servicios Internos, derivado que su estructura es la ideal para el funcionamiento del mismo. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos debe responder a las nuevas tendencias de gestión del talento humano y por consiguiente se hace necesario realizar los cambios correspondientes.

4.1.2.3 Dirección Financiera

El principal inconveniente que presenta la Dirección Financiera en su estructura organizacional está relacionado con el Departamento de Presupuesto y Compras, derivado que las funciones de compras y adquisiciones, son realizadas en el

Departamento de Compras de la Dirección Administrativa, el cual existe solo de forma funcional. La Unidad de Inventarios está ubicada en la Sección de Contabilidad; sin embargo, debería estar a nivel de sección, derivado de la importancia que tiene para la institución, el control de los activos fijos. Se deberían realizar los ajustes indicados, para mejorar la organización de esta dirección. En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección Financiera del INE.

Figura 6: Organigrama Dirección Financiera, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La Dirección Financiera está subordinada a la Subgerencia Administrativa Financiera y la ubicación de las Secciones de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad es la idónea en la estructura organizacional actual.

4.1.2.4 Dirección de Informática

La estructura organizacional de esta dirección no responde a las demandas por parte de los órganos sustantivos, de apoyo técnico, administrativos y de control interno, carecen de controles de calidad y no se adapta a las necesidades de

generar información oportuna y de calidad, lo cual fue expuesto por personal experto en el tema informático dentro del INE. Solo cuentan con la figura de dirección, porque los departamentos aparecen en el organigrama, pero no existen funcionalmente. En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección de Informática del INE.

Figura 7: Organigrama Dirección de Informática, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La Dirección de Informática está subordinada a la Subgerencia Administrativa Financiera y debería ser reestructurada en cuanto a los departamentos que la integran, derivado que no responde a las demandas de servicios internos y externos, así como a la constante renovación de herramientas tecnológicas. Con ello mejoraría en cuanto a la programación, manejo de base de datos y servicios de infraestructura informática y redes, estando a la vanguardia del tema tecnológico.

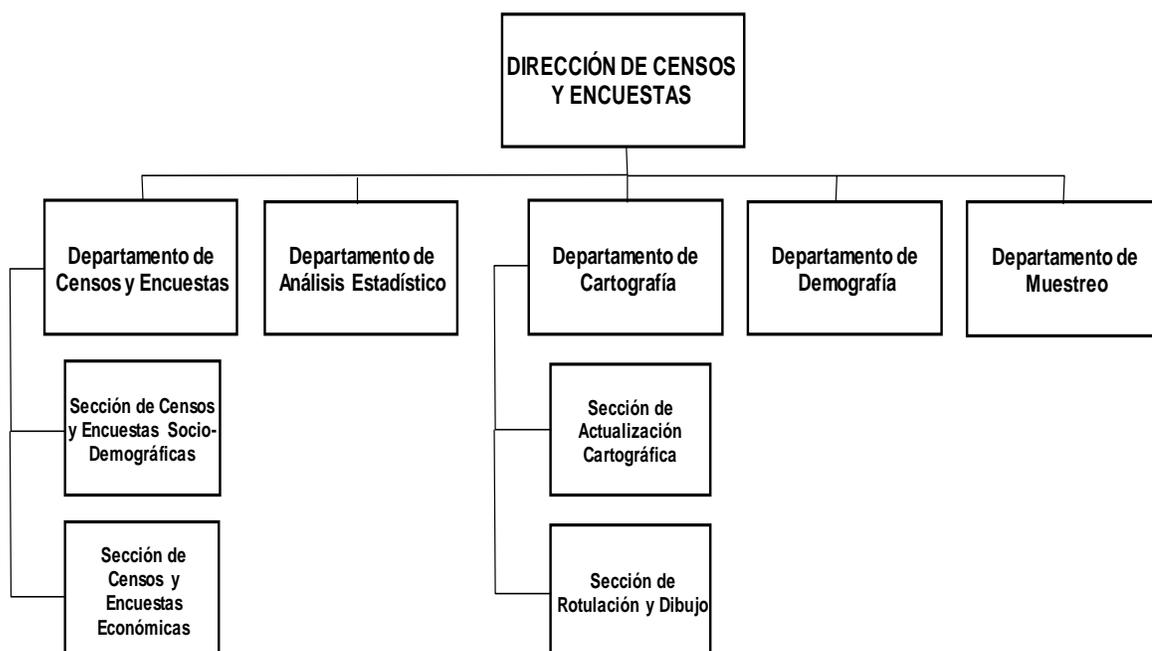
4.1.2.5 Dirección de Censos y Encuestas

En la encuesta realizada a los generadores de información estadística de esta dirección, se constató que tres de los seis entrevistados, consideran que la estructura organizacional de la dirección no les permite generar información estadística oportuna y de calidad, derivado que los Departamentos de Cartografía y Muestreo deberían reflejar la cobertura de servicios que proporcionan actualmente.

En entrevistas realizadas al director y jefes de departamento, se determinó que carecen de departamentos, secciones e incluso es necesaria la figura de subdirección, derivado de la cantidad de requerimientos demandados por parte de instituciones públicas, privadas, universidades, organizaciones no gubernamentales, entidades internacionales, así como público en general. Además, no cuentan con control de calidad por parte del Departamento de Análisis Estadístico.

En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección de Censos y Encuestas del INE.

Figura 8: Organigrama Dirección de Censos y Encuestas, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La Dirección de Censos y Encuestas está subordinada a la Subgerencia Técnica y los Departamentos de Censos y Encuestas, Análisis Estadístico, y Demografía, no deberían variar su estructura organizacional, derivado que reflejan la funcionalidad actual que tienen y únicamente deberían mejorar en cuanto a su integración, fase del proceso administrativo que se desarrolla más adelante. En los Departamentos de Cartografía y Muestreo deberían ser reestructuradas las secciones que los

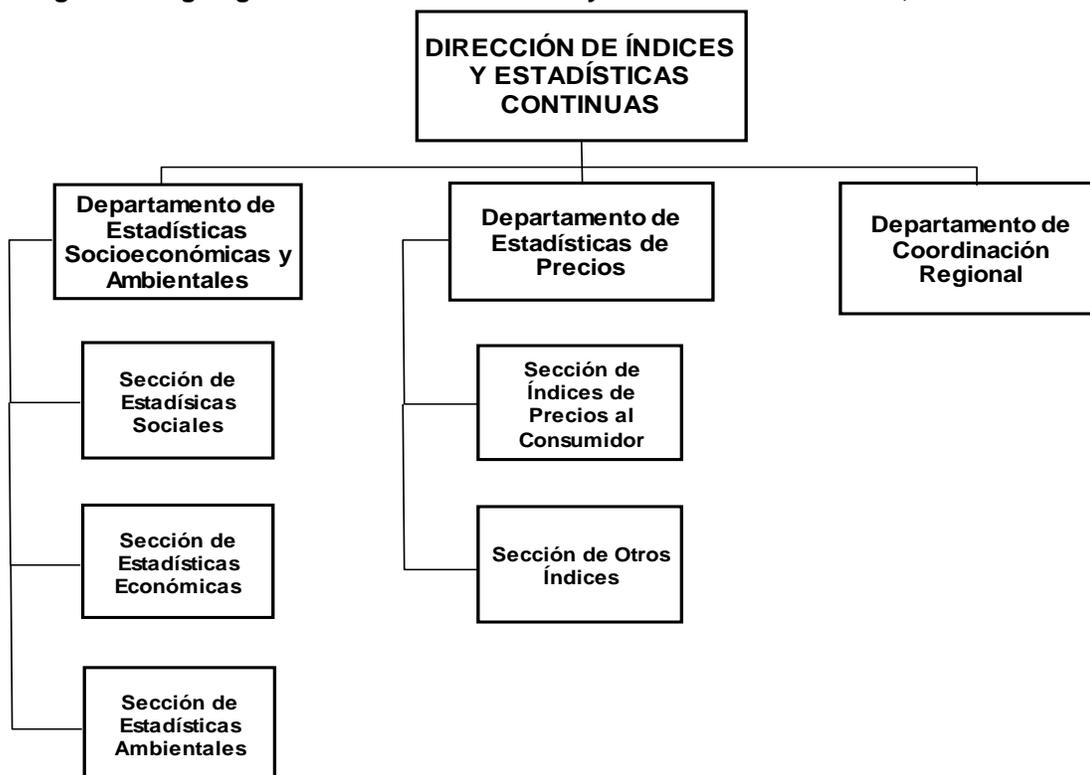
integran, para mejorar el tema de la organización y proporcionar un mejor servicio a los usuarios, aportando a la credibilidad de la información estadística.

4.1.2.6 Dirección de Índices y Estadísticas Continuas

En la encuesta realizada a los generadores de información estadística de esta dirección, 26 de 30 entrevistados coincidieron que la estructura organizacional les permite generar información estadística oportuna y de calidad. Sin embargo, en entrevistas con el director y personal experto, indicaron que debería realizarse una reestructura, ya que no cuentan con una unidad especializada en análisis, así como incrementar lo relacionado al control de calidad, principalmente en las estadísticas continuas.

En la estructura organizacional de esta dirección aparece el Departamento de Coordinación Regional, el cual ejecuta actividades administrativas y técnicas a través de las diferentes delegaciones departamentales, siendo la representación del INE en cada uno de los departamentos de Guatemala. No coincide su ubicación administrativa de acuerdo a las funciones que realiza, derivado que forma parte del apoyo técnico institucional. En la estructura presupuestaria es considerada como una actividad central, lo cual confirma que su ubicación no es la correcta, debiendo estar en la Dirección Superior, específicamente en la Subgerencia Técnica, ya que es un ente estratégico para la ejecución de proyectos en los cuales se genera información estadística. En la siguiente figura se puede observar el organigrama de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas del INE.

Figura 9: Organigrama Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, año 2018



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La Dirección de Índices y Estadísticas Continuas está subordinada a la Subgerencia Técnica y los Departamentos de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales, así como el de Estadísticas de Precios se encuentran bien ubicados y no es necesario realizar cambios. Al momento de realizar la investigación se verificó que este último está apoyando las tareas relacionadas con los precios de referencia. Sin embargo, no es necesario realizar cambios en su estructura organizacional porque dichas tareas pasarían a formar parte de una nueva dirección la cual se ampara en la Ley de Contrataciones del Estado.

4.1.2.7 Análisis general de la organización del INE

En la investigación realizada se pudo determinar que, en la parte sustantiva, la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, están de acuerdo con la estructura organizacional que tienen en este momento, no así en la Dirección de Censos y Encuestas en donde los informantes consideraron que la estructura no les permite

atender la totalidad de demandas de información estadística, productos y asesorías en temas relacionados con la función del INE.

Se realizaron siete entrevistas dirigidas a personal experto y responsable de las direcciones o unidades de la institución, solo en la Dirección de Comunicación y Difusión están de acuerdo con la estructura organizacional actual. Los seis restantes indicaron que es necesario reestructurar sus direcciones para responder a las demandas de información y mejorar la calidad de la misma.

No existe organización formal para las labores relacionadas con el Sistema Estadístico Nacional, la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación y la Unidad de la Mujer, por lo que es indispensable contar con la misma, para cumplir con las diferentes normativas que asignan al INE atribuciones relacionadas con dichas unidades.

En cuanto a las unidades administrativa, financiera, e informática, también deben ser reestructuradas para apoyar de forma eficiente a la ejecución de las atribuciones de las unidades sustantivas y que éstas, cumplan con las funciones que le son asignadas al INE en su ley orgánica y en otras normativas vigentes.

Como parte de la organización, es de vital importancia contar con los manuales administrativos que proporcionen el soporte a las diversas actividades que se desarrollan, en cumplimiento de los objetivos y funciones determinados en la ley orgánica. El INE carece de reglamento orgánico interno que es la base sobre la cual se crea o reestructura una institución. Así mismo, no tiene un manual de organización y funciones que integre a las diferentes direcciones y unidades de la entidad. El manual de puestos y funciones es el único instrumento organizacional con el que cuentan, en éste se han definido los objetivos, principales funciones y requisitos de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional. Sin embargo, dentro de su contenido incluye varias plazas que ya no existen en la institución, por lo que debe ser actualizado.

La estructura organizacional no permite el cumplimiento de todas las funciones asignadas al INE en su ley orgánica, derivado que hay unidades que no aparecen en la estructura organizacional y que están funcionando actualmente. Otras si aparecen, pero funcionalmente no existen; mientras que hay unidades que, a pesar de estar ubicadas física y nominalmente de acuerdo a la estructura organizacional, deberían tener otra ubicación, derivado que las funciones que realizan no son parte del quehacer de las unidades en que se encuentran actualmente. La fase del proceso administrativo referente a la organización, no responde en su totalidad a las necesidades del sistema de generación y divulgación de información estadística y debería ser mejorado.

4.1.3 Integración

En esta fase del proceso administrativo se analiza al personal fijo que forma parte de la estructura organizacional del INE, como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección; la inducción al personal de nuevo ingreso, la capacitación que reciben y la evaluación del desempeño.

En la siguiente tabla se presenta el detalle de las plazas que tiene el INE nominalmente y la cantidad que están ocupadas al finalizar el 2017.

Tabla 1: Plazas ocupadas por serie al finalizar 2017

Nomenclatura	Serie	Cantidad de Plazas Nominales	Cantidad de Plazas Ocupadas	% de Plazas Ocupadas por Serie
I	Ejecutiva	12	10	5.00%
II	Asesoría Profesional Especializada	11	8	4.00%
III	Profesional	37	31	15.50%
IV	Asistencia Profesional	47	40	20.00%
V	Informática	17	13	6.50%
VI	Técnico Profesional	62	54	27.00%
VII	Técnica	3	2	1.00%
VIII	Oficina	15	13	6.50%
IX	Paramédica	1	1	0.50%
X	Especializada	8	8	4.00%
XI	Operativa	23	20	10.00%
Total de plazas		236	200	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

Existen 36 plazas que no están ocupadas, las cuales representan el 15.25% del total de plazas disponibles. La serie técnico profesional es la que concentra a la mayor cantidad de personas, quienes laboran principalmente en las delegaciones departamentales. El personal de las series ejecutiva, asesoría profesional especializada y profesional, constituyen en conjunto el 24.5% del total de plazas ocupadas, y están integradas por personal con perfil profesional; es decir, que cuentan con título universitario en su mayoría. El 20% del personal proporciona asistencia profesional, 10% operativo y 6.5% de servicios informáticos, entre otros. Únicamente la serie paramédica y la especializada, son las que ocupan la totalidad de las plazas disponibles.

Tomando en consideración que en el INE la generación de censos y encuestas se realiza con personal temporal, debiese de tener más personal fijo con perfil profesional para el área técnica, es decir, en donde se genera la información estadística, para mejorar la calidad de la misma, así como para fortalecer la estructura organizacional. En la siguiente tabla se presenta la cantidad de plazas y el detalle de las ocupadas por cada una de las direcciones, departamentos, secciones y unidades del INE al finalizar el 2017.

Tabla 2: Plazas ocupadas por unidad al finalizar 2017

Nomenclatura	Unidad	Cantidad de Plazas	Plazas Ocupadas
I	<u>Gerencia</u>	3	2
1.1	Auditoría Interna	3	2
1.2	Asesoría Jurídica	3	1
1.3	Planificación	5	4
1.4	Comunicación y Difusión	5	2
II	<u>Sub-Gerencia Administrativa Financiera</u>	2	1
2.1	Dirección Administrativa	2	2
2.1.1	Departamento de Recursos Humanos	3	2
2.1.1.1	Sección de Personal	3	3
2.1.1.2	Sección de Capacitación y Becas	3	3
2.1.1.3	Clinica Médica	1	1
2.1.1.4	Sección de Transportes y Talleres	15	13
2.1.1.5	Sección de Reproducción	6	6
2.1.1.6	Sección de Servicios Generales	16	14
2.1.1.7	Sección de Almacén y Proveeduría	3	2
2.2	Dirección Financiera	2	1
2.2.1	Departamento de Presupuesto y Compras	1	1
2.2.1.1	Sección de Presupuesto	3	3
2.2.1.2	Sección de Compras	2	1
2.2.2	Departamento de Contabilidad y Tesorería	1	1
2.2.2.1	Sección de Contabilidad	7	6
2.2.2.2	Sección de Tesorería	3	3
2.3	Dirección de Informática	3	3
2.3.1	Departamento de Análisis y Desarrollo	3	3
2.3.2	Departamento de Mantenimiento de Programas	4	2
III	<u>Subgerencia Técnica</u>	2	2
3.1	Dirección de Censos y Encuestas	2	2
3.1.1	Departamento de Censos y Encuestas	3	2
3.1.1.1	Sección de Censos y Encuestas Sociodemográficas	6	4
3.1.1.2	Sección de Censos y Encuestas Económicas	4	4
3.1.2	Departamento de Análisis Estadístico	4	2
3.1.3	Departamento de Cartografía	2	2
3.1.3.1	Sección de Actualización Cartográfica	7	7
3.1.3.2	Sección de Rotulación y Dibujo	5	4
3.1.4	Departamento de Demografía	2	2
3.1.5	Departamento de Muestreo	3	3
3.2	Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	2	2
3.2.1	Coordinación Regional	3	2
3.2.1.1	I Región Metropolitana	4	4
3.2.1.2	II Región Norte	5	4
3.2.1.3	III Región Nor-Oriente	8	6
3.2.1.4	IV Región Sur-Oriente	8	6
3.2.1.5	V Región Central	8	7
3.2.1.6	VI Región Sur-Occidente	14	12
3.2.1.7	VII Región Nor-Occidente	5	5
3.2.1.8	VIII Región Norte	4	4
3.2.2	Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales	1	1
3.2.2.1	Sección de Estadísticas Sociales	15	15
3.2.2.2	Sección de Estadísticas Económicas	5	5
3.2.2.3	Sección de Estadísticas Ambientales	2	2
3.2.3	Departamento de Estadísticas de Precios	1	1
3.2.3.1	Sección de Índices de Precios al Consumidor	7	6
3.2.3.2	Sección de Otros Índices	2	2
	Total de plazas	236	200

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

4.1.3.1 Dirección Superior

Como resultado de la investigación, se determinó que al finalizar el 2017, las diferentes unidades que integran esta dirección, contaban con 23 plazas, de las cuales estaban ocupadas 14, representando el 7% del total del personal del INE. En las Direcciones de Planificación, Asesoría Jurídica y Auditoría Interna, existe escasez de personal para el desarrollo de sus funciones, lo que no permite brindar un apoyo mayor a la Gerencia en temas tan trascendentales como lo son los relacionados a planes estratégicos, multianuales y operativos, auditorías administrativas, financieras y de sistemas, casos jurídicos en general, entre otras. Deben recurrir a la contratación de personal temporal para suplir las necesidades de recurso humano.

En la Dirección de Comunicación y Difusión, únicamente hay tres personas fijas quienes cumplen con el perfil para el desarrollo de sus funciones, derivado de la experiencia que poseen en la institución. Sin embargo, una de ellas pertenece a la Dirección Administrativa. Existen tres personas laborando por contrato temporal, con lo cual minimizan la falta de personal. No existe la figura del director, ni del jefe de difusión, lo cual les ocasiona serias dificultades durante el proceso administrativo. Así mismo, les fueron eliminadas algunas plazas las cuales son necesarias para el cumplimiento de las funciones. Lo anterior provoca dificultad para la difusión de la información estadística, dejando la responsabilidad en personal temporal, el cual se puede retirar en cualquier momento de la institución.

La Subgerencia Administrativa Financiera no cuenta con la figura de asistente profesional, mientras que, en la Subgerencia Técnica, la persona que ocupa dicha plaza se encuentra laborando en la Dirección de Censos y Encuestas. La Gerencia cuenta únicamente con la plaza de asistente profesional, pero ejecutando tareas relacionadas con la Junta Directiva. Al final, también estas unidades dentro del INE carecen de personal y recurren a la contratación de personal temporal para solucionar la falencia en cuanto a la integración.

A continuación, se muestra el costo de las 14 plazas ocupadas que integran la Dirección Superior, incluyendo el salario, aguinaldo, bono 14, bono vacacional, bono por antigüedad¹ y gastos de representación². Estos dos últimos, únicamente a quienes les corresponde por derecho.

Cuadro 1: Plazas ocupadas de la Dirección Superior al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Gerencia						
Gerente	1	20,104.00	19,854.00	19,854.00	1,500.00	282,456.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Subgerencia Administrativa Financiera						
Subgerente	1	19,416.00	19,166.00	19,166.00	1,500.00	272,824.00
Subgerencia Técnica						
Subgerente	1	19,416.00	19,166.00	19,166.00	1,500.00	272,824.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Dirección de Planificación						
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Profesional II	1	7,180.00	6,930.00	6,930.00	1,500.00	101,520.00
Asistente Profesional III	1	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	66,254.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Dirección de Asesoría Jurídica						
Asistente Profesional III	1	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	66,254.00
Dirección de Auditoría Interna						
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Dirección de Comunicación y Difusión						
Profesional III	2	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	209,536.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	14					1,997,926.00
Bono de antigüedad anual						70,000.00
Gastos de representación anuales						120,840.00
Total						2,188,766.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

¹ El bono de antigüedad solo incluye al personal que tiene derecho al mismo, y se otorga de acuerdo a lo definido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, siendo de Q100.00 mensuales para los que tienen un año de labores, Q300.00 a los que tienen cinco años, Q500.00 a partir de los diez años y Q700.00 para los que tienen más de quince años. Este bono se toma en consideración para el pago de aguinaldo, bono 14 e indemnización, por lo que el total presentado incluye la parte correspondiente a los mismos. Dicha explicación aplica para todos los costos de integración que se presentan en el presente diagnóstico y posterior propuesta.

² Los gastos de representación son de Q9,470.00 mensuales para la plaza de gerente y Q300.00 mensuales para los subgerentes. Estos montos no se toman en consideración para las prestaciones laborales y para la indemnización.

El costo de las 14 plazas ocupadas en la Dirección Superior representa el 13% del total del INE en este rubro.

4.1.3.2 Dirección Administrativa

De acuerdo al detalle de la última nómina de pago del 2017, esta dirección contaba con 52 plazas, de las cuales estaban ocupadas 46, representando el 23% del total del personal del INE. A pesar de que tienen ocupadas la mayoría de sus plazas, existe necesidad de integrar más personal, derivado que esta dirección se encarga del apoyo de todas las actividades sustantivas de la institución, así como del funcionamiento de la misma. No existen plazas como la de jefe de Departamento de Servicios Internos y el encargado de nóminas, así como personal para realizar funciones secretariales. Estas últimas están en otras unidades a las que no pertenecen nominalmente.

Las personas contratadas en la Sección de Capacitación y Becas realizan funciones técnico secretariales y de elaboración de nóminas, en otras áreas, por lo que esta sección cuenta únicamente con la figura del jefe de departamento. Lo indicado provoca que la capacitación hacia el personal del INE sea casi nula, y dependa del apoyo de organismos nacionales e internacionales, quienes invitan al personal para participar en seminarios, talleres, y pasantías, principalmente al que labora en el área técnica.

A continuación, se muestra el costo de las 46 plazas ocupadas que integran la Dirección Administrativa, las cuales incluyen salario³, aguinaldo, bono 14, bono vacacional y bono por antigüedad a quienes les corresponde.

³ Se estandarizó a Q500.00 el complemento al salario del personal de la plaza de trabajador operativo IV, derivado que es el que actualmente tiene la mayoría de las plazas; sin embargo, hay algunos que tienen una cantidad menor en dicho complemento, la cual fue definida en la reestructura organizacional del año 2004.

Cuadro 2: Plazas ocupadas en la Dirección Administrativa al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado II	1	10,390.00	10,140.00	10,140.00	1,500.00	146,460.00
Profesional III	2	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	209,536.00
Profesional II	1	7,180.00	6,930.00	6,930.00	1,500.00	101,520.00
Asistente Profesional I	3	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	185,280.00
Jefe Técnico Profesional III	2	4,395.00	4,145.00	4,145.00	1,500.00	125,060.00
Jefe Técnico Profesional I	2	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	115,988.00
Técnico II	1	3,361.00	3,111.00	3,111.00	1,500.00	48,054.00
Trabajador Especializado III	8	3,048.00	2,798.00	2,798.00	1,500.00	349,376.00
Trabajador Operativo IV	12	2,835.00	2,585.00	2,585.00	1,500.00	488,280.00
Trabajador Operativo III	9	2,804.00	2,554.00	2,554.00	1,500.00	362,304.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo III	2	3,290.00	3,040.00	3,040.00	1,500.00	94,120.00
Paramédico I	1	3,082.00	2,832.00	2,832.00	1,500.00	44,148.00
Total sin bono de antigüedad	46					2,555,598.00
Bono de antigüedad anual						326,200.00
Total						2,881,798.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

Únicamente cinco de las plazas ocupadas tienen perfil profesional, lo cual constituye una debilidad tomando en consideración que planifican para apoyar a los diferentes proyectos que tiene el INE, como lo son las encuestas y la generación de índices y estadísticas continuas.

El personal temporal de la Dirección Administrativa se concentra principalmente en el área de transportes. En las demás áreas cuentan con este tipo de contrataciones, sin embargo, no es significativo. A pesar de tener cubiertas la mayoría de plazas fijas, tienen escasez de personal en el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Compras. Este último no aparece en la estructura organizacional, pero funcionalmente realiza acciones en esta dirección. Debería dotarse de más personal a esta dirección para mejorar la integración de la misma. Los costos presentados representan el 17% del total del INE en este rubro.

4.1.3.3 Dirección Financiera

Al verificar la nómina de personal al finalizar el 2017, esta dirección contaba con 19 plazas, de las cuales estaban ocupadas 16, representando el 8% del total del personal del INE. Existe escasez de personal en las Secciones de Presupuesto y Tesorería, por lo que recurren a la contratación de personal temporal, ocasionando el inconveniente de que éstos no pueden realizar acciones que impliquen manejo de recursos financieros. La Sección de Contabilidad tiene estabilidad en cuanto al personal con que cuenta.

A continuación, se muestra el costo de las 16 plazas ocupadas que integran la Dirección Financiera, las cuales incluyen salario, aguinaldo, bono 14, bono vacacional y bono por antigüedad a quienes les corresponde.

Cuadro 3: Plazas ocupadas en la Dirección Financiera al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado II	2	10,390.00	10,140.00	10,140.00	1,500.00	292,920.00
Profesional III	1	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	104,768.00
Profesional I	2	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	196,600.00
Asistente Profesional I	6	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	370,560.00
Secretario Ejecutivo III	4	3,290.00	3,040.00	3,040.00	1,500.00	188,240.00
Total sin bono de antigüedad	16					1,388,392.00
Bono de antigüedad anual						119,000.00
Total						1,507,392.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

Del personal que integra esta dirección, solo cuatro personas son profesionales y de ellos, uno está ejerciendo funciones para la Dirección Administrativa, específicamente en el área de compras. Lo indicado constituye una debilidad, derivado que todas las decisiones se concentran en la figura del director, lo que no permite la mejora continua de los procesos y el crecimiento profesional del personal.

Para mejorar esta dirección, se le debería proporcionar más personal, principalmente en la tesorería. Los costos presentados representan el 9% del total del INE en este rubro.

4.1.3.4 Dirección de Informática

Según la investigación realizada, al finalizar el 2017, esta dirección contaba con 10 plazas, de las cuales estaban ocupadas ocho, representando el 4% del total del personal del INE. Tomando en consideración que el INE es una institución generadora de información, esta dirección debiese estar fortalecida para proporcionar un mejor servicio, pero carecen de personas para el desarrollo de sus funciones y también recurren a personal temporal; este último, es insuficiente y está regulado por una normativa jurídica específica, la cual no les permite asumir responsabilidades propias del quehacer de la dirección.

El personal temporal en cualquier momento se retira de la institución, y con ello se llevan el conocimiento adquirido. En ocasiones ya no se les contrata por falta de recursos; además, no se les puede capacitar en el extranjero. Al llegar personal nuevo se le debe formar, ocasionando pérdida de tiempo en los diferentes proyectos que ejecuta el INE.

A continuación, se muestra el costo de las ocho plazas ocupadas que integran la Dirección de Informática, las cuales incluyen salario, aguinaldo, bono 14, bono vacacional y bono por antigüedad a quienes les corresponde.

Cuadro 4: Plazas ocupadas en la Dirección de Informática al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Técnico Profesional en Informática II	1	4,870.00	4,620.00	4,620.00	1,500.00	69,180.00
Técnico Profesional en Informática I	3	4,474.00	4,224.00	4,224.00	1,500.00	190,908.00
Técnico en Informática II	2	4,142.00	3,892.00	3,892.00	1,500.00	117,976.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad	8					663,536.00
Bono de antigüedad anual						46,200.00
Total						709,736.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

El 50% del personal que aparece nominalmente en esta dirección, está ubicado en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, y en la Dirección de Censos y Encuestas, debilitando a la misma; no cuentan con jefes de los Departamentos de Análisis y Desarrollo, así como de Mantenimiento de Programas y Equipo, derivado que fueron canceladas las dos plazas que se tenían anteriormente. Se debería integrar nuevo personal para mejorar el funcionamiento de la dirección y que éste contribuya al fortalecimiento del tema informático en el INE. Los costos presentados representan el 4% del total del INE para este rubro.

4.1.3.5 Dirección de Censos y Encuestas

Los datos de la nómina al finalizar el 2017, reflejan que esta dirección contaba con 38 plazas, de las cuales estaban ocupadas 32, representando el 16% del total del personal del INE, incluyendo personal oficinista y asistente que no está involucrado directamente en la generación de información estadística, así como los que se dedican al trabajo de cartografía. Los técnicos y profesionales especializados son insuficientes para la demanda de servicios por parte de las entidades gubernamentales, no gubernamentales y privadas. Hay áreas como la de demografía y muestreo en donde solo existe la figura del jefe de departamento, sin

tener una sola persona que colabore en la prestación de servicios propios de estos departamentos.

Hay algunas plazas que pertenecen a esta dirección y están siendo ocupadas por personas que físicamente laboran en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, lo cual limita aún más el desarrollo de actividades, derivado que no cuentan con esos colaboradores para el cumplimiento de las funciones. Según lo indicado por el director de Censos y Encuestas, existe la participación de personal de esta dirección en diferentes comisiones que establece la normativa jurídica vigente, limitando también a éstos en el desarrollo de sus funciones.

A continuación, se muestra el costo de las 32 plazas ocupadas que integran la Dirección de Censos y Encuestas, las cuales incluyen salario, aguinaldo, bono 14, bono vacacional y bono por antigüedad a quienes les corresponde.

Cuadro 5: Plazas ocupadas en la Dirección de Censos y Encuestas al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado III	3	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	458,784.00
Profesional Jefe III	1	8,104.00	7,854.00	7,854.00	1,500.00	114,456.00
Profesional Jefe II	1	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	111,236.00
Profesional Jefe I	2	7,642.00	7,392.00	7,392.00	1,500.00	215,976.00
Profesional III	1	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	104,768.00
Profesional II	1	7,180.00	6,930.00	6,930.00	1,500.00	101,520.00
Profesional I	2	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	196,600.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Asistente Profesional III	1	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	66,254.00
Asistente Profesional II	14	4,500.00	4,250.00	4,250.00	1,500.00	896,000.00
Jefe Técnico Profesional I	1	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	57,994.00
Técnico Profesional III	1	3,911.00	3,661.00	3,661.00	1,500.00	55,754.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	1	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	48,390.00
Total sin bono de antigüedad	32					2,781,698.00
Bono de antigüedad anual						218,400.00
Total						3,000,098.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

Para las encuestas o censos que se realizan se contrata personal temporal por períodos específicos de tiempo que van generalmente desde un mes hasta un año, dependiendo del tipo de investigación que se lleve a cabo. Este personal no es considerado servidor público de acuerdo a la Ley de Servicio Civil y otras normativas relacionadas. Se debería dotar de nuevo personal a esta dirección, principalmente en lo relacionado a muestreo, demografía y análisis estadístico, para mejorar el funcionamiento de la misma, proporcionar un mejor servicio a los usuarios y contribuir al fortalecimiento del INE. Los costos presentados representan el 18% del total del INE en este rubro, lo cual demuestra la escasa inversión en el personal que realiza el trabajo sustantivo.

4.1.3.6 Dirección de Índices y Estadísticas Continuas

De acuerdo a la investigación realizada, al finalizar el 2017, esta dirección contaba con 94 plazas, de las cuales estaban ocupadas 84, representando el 42% del total del personal del INE, constituyéndose en la que mayor cantidad de empleados tiene. Sin embargo, 50 de esas plazas están ubicadas en el Departamento de Coordinación Regional, quienes no están involucrados directamente en la generación de índices y estadísticas continuas, sino que apoyan en el traslado de la información a los responsables de la generación de la misma.

El Departamento de Coordinación Regional apoya a los diferentes proyectos de censos y encuestas a través de las 22 delegaciones departamentales, divididas en ocho regiones, quienes tienen la representación del INE en sus respectivos departamentos de ubicación. Es una unidad de apoyo al que hacer técnico institucional, por lo que su ubicación dentro de la estructura organizacional no es la adecuada, como se mencionó en la fase de organización.

En el Departamento de Coordinación Regional se necesita personal que apoye el tema informático, tanto en el edificio central, como en las diferentes delegaciones departamentales. Hay delegaciones en las cuales no cuentan con personal fijo, por

lo tanto, suplen la necesidad con personal temporal, siendo ésta una debilidad que se tiene al igual que en la mayoría de las direcciones o unidades del INE.

De acuerdo a información obtenida en entrevista realizada al director de Índices y Estadísticas Continuas, los perfiles del personal que laboran en el Departamento de Estadísticas de Precios y en el Departamento de Estadísticas Continuas, deben ser elevados a profesionales, derivado de la importancia de los índices que se generan, los cuales son insumos para los tomadores de decisiones en el país. Se carece de personal que analice la información y este en capacidad de generar documentos.

De acuerdo a lo indicado en entrevista al encargado del Departamento de Coordinación Regional, el perfil del personal es considerado aceptable, tomando en consideración que cumplen con los requerimientos para las plazas que ocupan de acuerdo a lo establecido por la ONSEC. Tienen estudios universitarios en su mayoría y los coordinadores de región son profesionales. Hay personal que carece de estudio, pero cuentan con experiencia dentro de la institución.

A continuación, se muestra el costo de las 84 plazas ocupadas que integran la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, las cuales incluyen salario, aguinaldo, bono 14, bono vacacional y bono por antigüedad a quienes les corresponde.⁴

⁴ Del total por las 84 plazas (Q6,393,842.00), Q3,159,596.00 corresponde a las 50 plazas que tiene el Departamento de Coordinación Regional, el cual será trasladado como unidad de apoyo técnico, de acuerdo a lo determinado en la etapa de organización del presente diagnóstico.

Cuadro 6: Plazas ocupadas en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas al finalizar 2017

Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado III	2	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	305,856.00
Profesional Jefe II	3	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	333,708.00
Profesional Jefe I	2	7,642.00	7,392.00	7,392.00	1,500.00	215,976.00
Profesional III	8	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	838,144.00
Profesional I	1	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	98,300.00
Asistente Profesional I	10	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	617,600.00
Técnico en Informática II	6	4,142.00	3,892.00	3,892.00	1,500.00	353,928.00
Técnico en Informática I	1	3,878.00	3,628.00	3,628.00	1,500.00	55,292.00
Jefe Técnico Profesional I	17	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	985,898.00
Técnico Profesional III	2	3,911.00	3,661.00	3,661.00	1,500.00	111,508.00
Técnico Profesional II	10	3,781.00	3,531.00	3,531.00	1,500.00	539,340.00
Técnico Profesional I	19	3,655.00	3,405.00	3,405.00	1,500.00	991,230.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	1	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	48,390.00
Total sin bono de antigüedad	84					5,780,642.00
Bono de antigüedad anual						613,200.00
Total						6,393,842.00

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

De acuerdo a la importancia que tienen los diferentes índices y estadísticas continuas que se generan en esta dirección, el personal no es el suficiente, lo cual pone en riesgo la continuidad y calidad del trabajo. En cuanto a la generación del Índice de Precios al Consumidor, únicamente 6 de 44 personas que participan en el proceso, tienen plaza fija. Algunas personas tienen plaza en esta dirección, pero físicamente se encuentran en la Dirección de Censos y Encuestas. Se debería integrar al personal temporal actual derivado que cuentan con la experiencia para realizar el trabajo, así como reclutar nuevo personal y con ello mejorar el funcionamiento de la dirección. Los costos presentados representan el 38% del total del INE para este rubro.

4.1.3.7 Reclutamiento y selección

De acuerdo a investigación realizada, el reclutamiento y la selección de personal tiene su base en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, cuyo ente rector es la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-. Se llevan a cabo convocatorias internas, en las cuales puede aplicar el personal fijo que ya labora en la institución. De no encontrar a las personas que llenen los perfiles de los puestos vacantes, se realiza la convocatoria externa a la cual puede aplicar cualquier persona que cumpla con los requisitos previamente establecidos. La selección se realiza de acuerdo a la metodología de evaluación establecida tanto por el personal técnico como administrativo.

En los últimos años, el INE no ha tenido ninguna convocatoria interna y por consiguiente no ha adjudicado las plazas vacantes, ocasionando que el Ministerio de Finanzas Públicas deje sin financiamiento las plazas para el próximo ejercicio fiscal. En cuanto al personal temporal también se realizan convocatorias externas, principalmente cuando son proyectos de encuestas, realizando la selección de acuerdo a los resultados que obtienen los participantes durante la capacitación a la cual deben acudir los interesados. Los mejores puntajes son los que ingresan a laborar. En el resto de oportunidades que van surgiendo, se utiliza por lo general la base de datos con la que cuenta el Departamento de Recursos Humanos y en esporádicas ocasiones a través de convocatorias externas.

El reclutamiento y selección se ha trabajado de buena manera en el INE y únicamente debe de adaptarse a la gestión del talento humano, a través de la reestructura que se debería realizar para mejorar el proceso administrativo de la institución.

4.1.3.8 Inducción y capacitación

En la investigación realizada se observó que la inducción al personal de nuevo ingreso, tanto fijo, como temporal, no existe en el INE, por lo que cada jefe en

específico debe proveer de algunos aspectos generales cuando inician a laborar. El INE no cuenta con un programa de capacitación liderado por la Sección de Capacitación y Becas, el cual incluya un diagnóstico de necesidades y un plan anual de capacitación, en los cuales el personal del área técnica y administrativa indiquen cuáles son los temas en los que necesitan ser capacitados.

Según lo indicado por el personal de la Dirección de Censos y Encuestas, y refrendado en la Sección de Capacitación y Becas, los integrantes de esta dirección están altamente capacitados. Parte importante de ello se debe a que reciben apoyo de los institutos de estadística de países como México, Suecia, Chile, Colombia, Uruguay, Panamá, entre otros. Estos extienden invitaciones a las cuales asisten por el tipo de temas a tratar en las capacitaciones.

Según lo expresado por personal de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, reciben capacitación esporádicamente y de acuerdo a las disponibilidades de recursos financieros. También asisten algunas personas a capacitaciones en el extranjero por invitación de entidades internacionales.

En las direcciones de apoyo administrativo y técnico, prácticamente la capacitación es inexistente, lo cual se observó en la investigación de campo, así como en entrevistas directas con personal de estas áreas. Este tema se limita solo a algunos cursos que imparten instituciones del Estado en temas del quehacer regular como compras y contrataciones, probidad, entre otros. El tema de la inducción y capacitación en el INE tiene deficiencias muy considerables que limitan el accionar del personal, principalmente de las personas que tienen menos tiempo de laborar en la institución. Por lo tanto, este es un aspecto que habría que mejorar para contribuir a la formación del talento humano. En la encuesta que se realizó a los generadores de información estadística, solo el 8% respondió que cuentan con recursos para llevar a cabo capacitaciones.

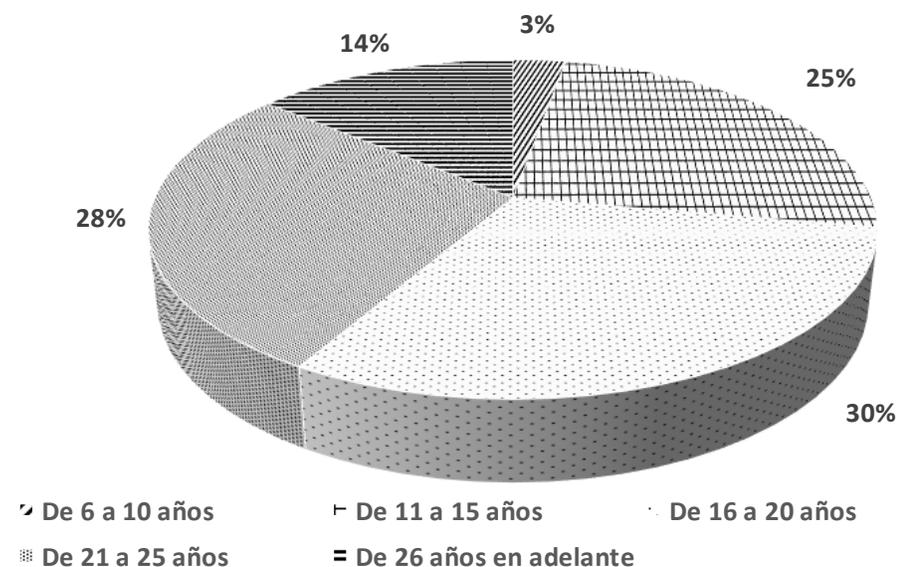
4.1.3.9 Evaluación del desempeño

Según información proporcionada en el Departamento de Recursos Humanos, se indicó que realizan la evaluación del desempeño una vez al año, por parte de los jefes inmediatos. Dicha evaluación no se realiza con base a los objetivos y planes institucionales, por lo que los resultados obtenidos se ven limitados a la percepción que tienen los jefes en cuanto a la forma en que realizan su trabajo y aspectos como la puntualidad, disciplina, responsabilidad, entre otros. Los resultados de la evaluación no son tomados en cuenta para diseñar las estrategias de mejora continua, y en ningún momento se fomenta la carrera administrativa, derivado que la estructura organizacional no fue creada para estimular el crecimiento profesional. No se cuenta con un software especializado para realizar las evaluaciones de desempeño. Se deberían realizar cambios sustanciales para mejorar la fase de integración de personal.

4.1.3.10 Análisis general de la integración del INE

En la encuesta realizada al personal que está directamente involucrado en la generación de información estadística, se obtuvo como resultado que el 97% del mismo tienen más de 11 años de laborar en la institución, lo que demuestra que poseen la suficiente experiencia y el conocimiento necesario para realizar las funciones que les competen, convirtiéndose lo indicado en una fortaleza de la institución, pero al mismo tiempo es una debilidad derivado que no ha existido la formación de nuevo personal que pueda en un momento determinado suplir las funciones que éstos realizan. En la siguiente gráfica se pueden observar la antigüedad del personal por rangos de edad definidos.

Gráfica 3: Antigüedad del personal
Expresado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Con relación al personal que labora en las unidades sustantivas del INE, éste no es suficiente para cumplir con las funciones que se le asignan a la institución, prueba de ello son los resultados en cuanto a la cantidad de personas que integran dichas unidades, ya que el 67% a nivel general considera que no cuenta con el personal necesario para realizar las diversas actividades; únicamente en el Departamento de Estadísticas de Precios, específicamente en la Sección de Índice de Precios al Consumidor, respondieron que si tienen el personal para llevar a cabo sus acciones; sin embargo, más del 70% está contratado de forma temporal, por lo que no tienen asegurado el recurso humano para generar dicho índice.

En el área de apoyo a las actividades sustantivas carecen de personal en todas las direcciones, por lo que recurren a la contratación de personal temporal. En informática cuentan con personal profesional especializado; sin embargo, también es temporal. El personal fijo de dicha dirección debería ser capacitado y hacer una reasignación de funciones en algunos casos, derivado del cambio constante en el que se mantiene la tecnología. Hay funciones que ya no se realizan.

En lo relacionado al Sistema Estadístico Nacional, aproximadamente nueve personas realizan actividades de coordinación de OCSE´s y tres profesionales por contrato como apoyo. De manera indirecta existen otras personas que pueden dar observaciones o recomendaciones, como por ejemplo los directores del área técnica, Gerencia, Subgerencia Técnica y un par de asesores. Derivado que dentro de la estructura organizacional no existe una coordinación de este sistema, prácticamente la integración le corresponde a personal temporal, el cual es de fácil remoción, siendo este tema preocupante, tomando en consideración que el INE es el ente rector de dicho sistema.

Hay dos personas trabajando en la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación, lo cual no es suficiente para atender este aspecto tan importante, principalmente para el financiamiento de estudios e investigaciones. En la investigación realizada se indicó por parte de la persona encargada de esta unidad, que se necesita un equipo de trabajo de por lo menos seis personas, incluyendo el que coordine todas las acciones, así como otra con conocimientos y especialización suficiente en el tema de relaciones internacionales y desarrollo de proyectos.

Como se indicó en la fase de organización, en la estructura organizacional no existe la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación, por lo que su funcionamiento está fuera de la formalidad y quien la coordina pertenece a la Dirección de Censos y Encuestas. Esta situación constituye una debilidad a nivel institucional, considerando que el INE siempre será una entidad de interés para la cooperación, por ser la responsable de coordinar la generación de las estadísticas oficiales del país.

En cuanto a la pregunta relacionada con los recursos financieros para realizar actividades de capacitación de personal, solo el 8% cuenta con los mismos, por lo cual prácticamente este aspecto se limita a la colaboración de entidades internacionales. Al no contar con dichos recursos para fortalecer y desarrollar el conocimiento necesario para mejorar la calidad de las estadísticas que se generan,

se ve limitada la capacidad del INE. A continuación, se presenta el resumen de las 200 plazas fijas que tiene el INE al finalizar el 2017.

Cuadro 7: Costo de las plazas ocupadas al finalizar 2017
Cifras expresadas en quetzales

Unidad	Plazas Ocupadas	Porcentaje de Plazas Ocupadas	Presupuesto Plazas Ocupadas	Porcentaje del Presupuesto de Plazas Ocupadas
Dirección Superior	14	7%	2,188,766.00	13%
Dirección Administrativa	46	23%	2,881,798.00	17%
Dirección Financiera	16	8%	1,507,392.00	9%
Dirección de Informática	8	4%	709,736.00	4%
Dirección de Censos y Encuestas	32	16%	3,000,098.00	18%
Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	84	42%	6,393,842.00	38%
Total de plazas	200	100%	16,681,632.00	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

En el cuadro anterior se puede observar que el 58% del personal pertenecen a las áreas sustantivas (Censos y Encuestas e Índices y Estadísticas Continuas) y representan el 56% del total de recursos financieros destinados al recurso humano. El 42% del personal pertenece a las áreas de apoyo para la generación de información estadística, con el 44% de los costos por recurso humano⁵. Estos datos reflejan la escasez que existe de personal, principalmente en las áreas en donde se genera la información estadística, lo cual no permite que el INE responda a las demandas de datos estadísticos que la sociedad requiere para elaborar los estudios, investigaciones y documentos necesarios para orientar las políticas públicas, planes estratégicos y proyectos específicos a nivel nacional.⁶

⁵ El costo de las 200 plazas ocupadas en el INE, no incluye las cuotas patronales por IGSS y Montepío (jubilación para empleados del Estado). Este último es decisión voluntaria de cada colaborador si aplica a las clases pasivas del Estado. Así mismo, algunos bonos del renglón 012 de la serie operativa, fueron estandarizados por motivo de investigación y de la posterior elaboración de la propuesta de proyecto de reestructura organizacional, derivado que tienen una cantidad menor.

⁶ Existen costos relacionados con el personal que no han sido considerados en el análisis de la etapa del proceso administrativo relacionado a la integración, siendo estos la cuota patronal por jubilación del Estado, la cual no todas las personas están inscritas; también la cuota patronal del IGSS y las dietas a las cuales tienen derecho los integrantes de Junta Directiva, Gerente y Subgerentes. En los gastos de funcionamiento y costos de inversión que se desarrollan más adelante se presenta esta información.

Existen actualmente 36 plazas vacantes las cuales representan **Q2,983,490.00**, estos recursos no se están asignando en el presupuesto de gastos del ejercicio fiscal 2018. A continuación, se puede observar el listado de las plazas vacantes con sus respectivos costos.

Cuadro 8: Plazas vacantes al finalizar 2017

Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	2	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	470,608.00
Asesor Profesional Especializado III	2	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	305,856.00
Asesor Profesional Especializado II	1	10,390.00	10,140.00	10,140.00	1,500.00	146,460.00
Profesional Jefe III	1	8,104.00	7,854.00	7,854.00	1,500.00	114,456.00
Profesional Jefe II	1	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	111,236.00
Profesional III	2	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	209,536.00
Profesional II	2	7,180.00	6,930.00	6,930.00	1,500.00	203,040.00
Asistente Profesional Jefe	1	4,984.00	4,734.00	4,734.00	1,500.00	70,776.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Asistente Profesional III	2	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	132,508.00
Asistente Profesional II	2	4,500.00	4,250.00	4,250.00	1,500.00	128,000.00
Asistente Profesional I	1	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	61,760.00
Técnico Profesional en Informática III	1	4,870.00	4,620.00	4,620.00	1,500.00	69,180.00
Técnico Profesional en Informática I	1	4,474.00	4,224.00	4,224.00	1,500.00	63,636.00
Técnico en Informática II	2	4,142.00	3,892.00	3,892.00	1,500.00	117,976.00
Jefe Técnico Profesional I	3	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	173,982.00
Técnico Profesional III	1	3,911.00	3,661.00	3,661.00	1,500.00	55,754.00
Técnico Profesional II	1	3,781.00	3,531.00	3,531.00	1,500.00	53,934.00
Técnico Profesional I	3	3,655.00	3,405.00	3,405.00	1,500.00	156,510.00
Técnico III	1	3,440.00	3,190.00	3,190.00	1,500.00	49,160.00
Trabajador Operativo IV	3	2,835.00	2,585.00	2,585.00	1,500.00	122,070.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	1	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	48,390.00
Total	36					2,983,490.00

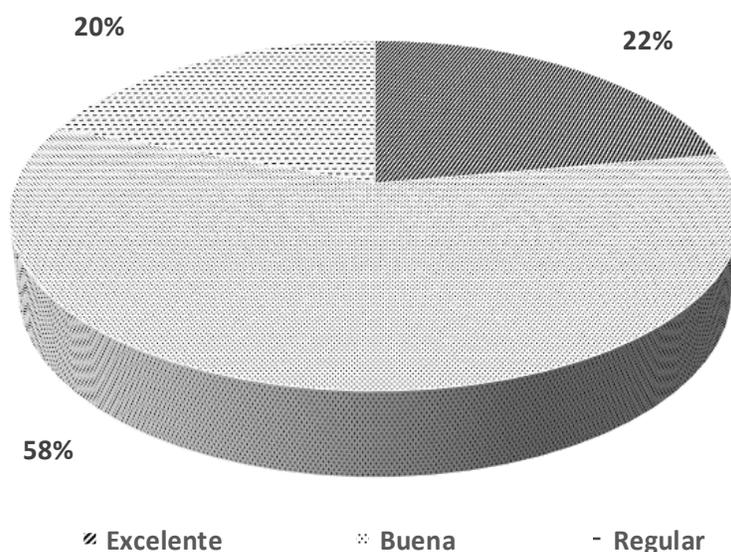
Fuente: Elaboración propia con base en información de la nómina de pago del personal del INE.

4.1.4 Dirección

Esta fase del proceso administrativo depende en gran parte de una excelente planificación, la cual cuenta con una estructura organizacional que integre al personal más capacitado para el logro de objetivos. Tomando en consideración lo

indicado, corresponde a las personas que realizarán las funciones de dirección, que asuman el liderazgo, motiven a su personal, integren equipos de trabajo y se comuniquen de forma eficaz para obtener los resultados esperados. En la encuesta realizada a las personas involucradas directamente en la generación de información estadística, se obtuvo a nivel general que el 22% considera que tienen una excelente comunicación con sus jefes inmediatos, mientras que el 58% la consideran buena y el 20% regular.

Gráfica 4: Comunicación entre subalterno y jefe inmediato superior
Expresado en porcentaje



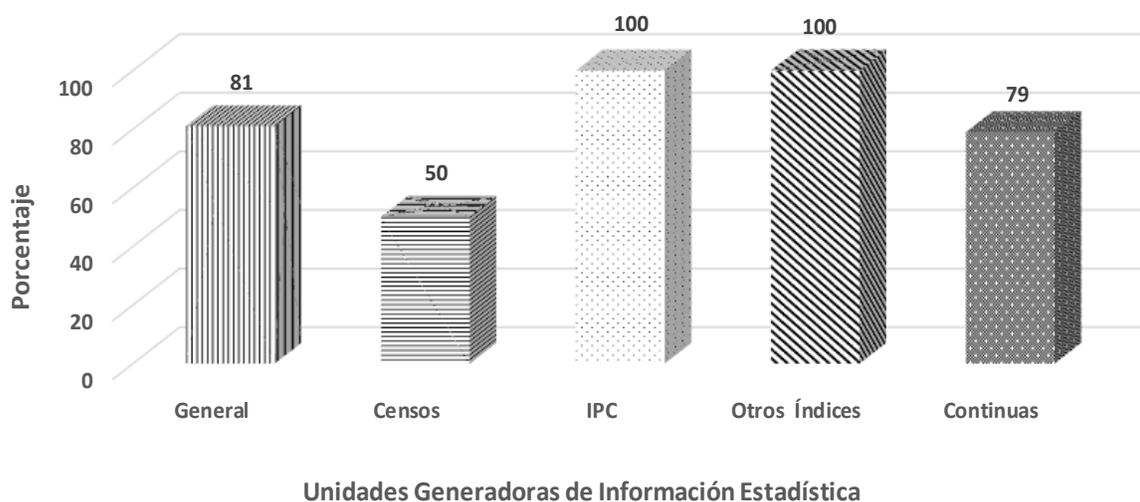
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En la gráfica siguiente se puede observar con relación a los equipos de trabajo, que el 81% considera que trabajan de esa forma; sin embargo, la mayoría de personas confunden el término, con grupo de trabajo, cuando en este último se carece de sinergia y es precisamente esa la principal diferencia entre un equipo y un grupo.

En la Dirección de Censos y Encuestas tres de seis personas indicaron que no consideran que exista equipo de trabajo. En el Departamento de Estadísticas de Precios consideran que trabajan en equipo, logrando su principal objetivo que es tener publicado en los medios oficiales y en el tiempo programado, el Índice de

Precios al Consumidor, el cual es una variable macroeconómica de suma importancia para la generación de otros índices. En el Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales, consideran tener un equipo de trabajo, pero se observa el mismo fenómeno descrito anteriormente en cuanto a grupo de trabajo.

Gráfica 5: Equipo de trabajo
Expresado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El liderazgo enfocado al desarrollo de actividades para el logro de objetivos de una institución, tiene como propósito principal que los gerentes, subgerentes, directores, jefes de departamento o unidad, logren que las personas bajo su cargo, trabajen con entusiasmo, dedicación, esmero, fervor y confianza. Definitivamente de acuerdo a lo investigado, esto no sucede en el INE, derivado que existe un malestar generalizado en el personal. En la mayoría de áreas se realiza el trabajo únicamente para cumplir con las tareas encomendadas, y los jefes no inspiran a su gente, ni realizan acciones que faciliten el logro de objetivos.

En las unidades de apoyo al área sustantiva, se carece totalmente de una comunicación efectiva, liderazgo por parte de los jefes y sin equipos de trabajo. En

la Dirección de Comunicación y Difusión, Dirección de Auditoría Interna, así como en la Dirección de Asesoría Jurídica, ni siquiera cuentan con el personal necesario, mucho menos con un equipo de trabajo. El área administrativa, financiera e informática, trabaja únicamente por cumplir con sus actividades. No tienen la motivación por parte de sus jefes y la comunicación es muy deficiente. Los subalternos ven en la figura de sus jefes una amenaza en vez de una solución para el logro de objetivos.

4.1.5 Control

Esta fase del proceso administrativo está íntimamente ligada con la fase de planeación, derivado que en esta última se definen los objetivos a lograr por parte de las instituciones. En el INE, tienen actividades de supervisión, seguimiento y análisis de cumplimiento de las acciones definidas. En la investigación realizada a través de la encuesta para las áreas relacionadas directamente con la generación de información estadística, así como entrevistas dirigidas a personal clave y las demás técnicas utilizadas, se obtuvieron los resultados que se describen.

Personal de la Dirección de Censos y Encuestas indicó que llevan a cabo supervisión y monitoreo de las encuestas, a través de personal temporal que se contrata en las mismas para desarrollar dicha acción. El director hizo referencia a que el personal fijo, cuando sus labores cotidianas les permite, apoya con estas tareas. Las funciones del personal fijo no son supervisadas, derivado que en algunos casos solo existe una persona por departamento, lo que denota la falta evidente de personal en algunas áreas. En estos casos en específico el director debiese realizar la supervisión; sin embargo, le es imposible derivado de las múltiples actividades y responsabilidades que tiene.

El control de calidad se lleva a cabo esporádicamente en algunos proyectos y lo realiza personal del Departamento de Análisis Estadístico. Éstos revisan información que proviene de otras entidades previo a publicarlas y también hacen visitas en campo cuando está en desarrollo este operativo durante los proyectos.

En la mayoría de proyectos no hay control de calidad y únicamente revisan las bases de datos. No existe una evaluación, sino únicamente un barrido de fuentes de información que quedan pendientes en la muestra seleccionada. En los censos, se realiza una encuesta post censo para verificar la calidad del mismo.

Se pudo constatar en la investigación realizada que, en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, la supervisión se realiza de manera eficiente en el Departamento de Estadísticas de Precios, en donde tienen personal temporal y fijo que realiza esta función en las diferentes etapas del trabajo que realizan como lo son: la recolección de información, la crítica y codificación, y la digitación de datos. En el Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales, la metodología de supervisión varía dependiendo del tipo de estadística que se genere. Personal del Departamento de Coordinación Regional indicó que prácticamente es inexistente la supervisión, tanto hacia los coordinadores regionales, como de éstos hacia los delegados departamentales. Un factor que afecta es la falta de recursos financieros para movilizarse a las delegaciones departamentales.

En lo relacionado al control de calidad, en el Departamento de Coordinación Regional, se revisan las diferentes boletas que son enviadas por los delegados departamentales antes de ser trasladadas al Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales. Cuando existe algún tipo de error se le hace ver a los encargados del envío para que enmienden en futuras entregas.

En el Departamento de Estadísticas de Precios el control de calidad lo realiza únicamente la Unidad de Crítica; sin embargo, debe mejorarse para garantizar la calidad del producto, ya que en la recolección de información es inexistente. En el Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales no existe control de calidad, sino únicamente revisión de los documentos que se publican.

La Sección del IPC tiene su propia metodología de seguimiento por medio de la cual verifican el avance de las metas de cada década y mes de trabajo, derivado a que

éste índice, debe darse a conocer a la prensa y público en general los primeros días de cada mes. No se realiza evaluación ni monitoreo en toda la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas.

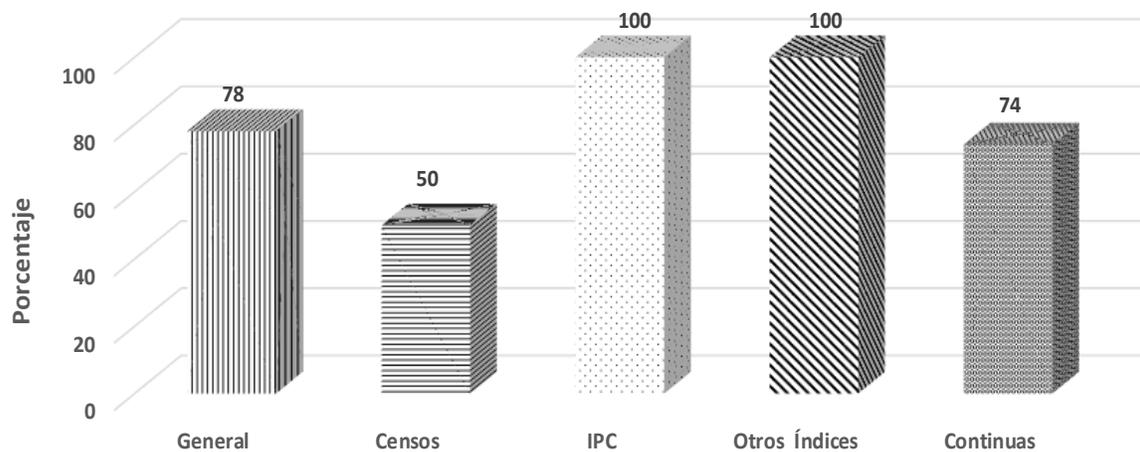
En cuanto al personal temporal que integra el Sistema Estadístico Nacional, a pesar de no contar con una estructura formal dentro del INE, tienen contratados tres profesionales y de acuerdo a lo indicado por el encargado de la misma, dentro de sus funciones tienen la implementación de los lineamientos técnicos a las instituciones que integran el sistema para que las observen y las cumplan. Por ejemplo, para nombrar a un enlace institucional ante el SEN se debe tomar en consideración el perfil profesional que propone el INE; esto es el inicio de una serie de normativas que en su momento se van a ir dando a conocer a cada uno de los integrantes. Estas actividades fortalecerán la supervisión, la cual al momento de la investigación es inexistente para esta unidad.

En las áreas de apoyo a las direcciones sustantivas, la supervisión no se realiza, principalmente por la falta de personal para llevarla a cabo y por las tareas a las cuales le dan prioridad los jefes de sección, departamento y directores. A nivel general, la Dirección de Planificación ejecuta actividades de seguimiento del plan operativo anual de cada una de las direcciones y unidades que integran el INE, analiza el cumplimiento de las mismas y elabora los respectivos informes para la Gerencia. No existe evaluación al plan estratégico institucional, ni el monitoreo de las actividades derivadas del mismo a nivel operativo. A nivel específico por cada dirección o unidad, no existe seguimiento de actividades por parte de los jefes inmediatos.

En la encuesta realizada al personal que participa directamente en la generación de información estadística, se obtuvo que 28 de 36 personas consideran que si tienen indicadores de avance de las actividades planificadas. Sin embargo, en la Dirección de Censos y Encuestas tres de seis personas indicaron que no los tienen. Derivado de los resultados obtenidos en cuanto a la definición de indicadores, se verificó que

confunden este término con la meta establecida para las acciones planificadas, en las cuales definen la respectiva unidad de medida.

Gráfica 6: Indicadores de avance de las actividades planificadas
Expresado en porcentaje

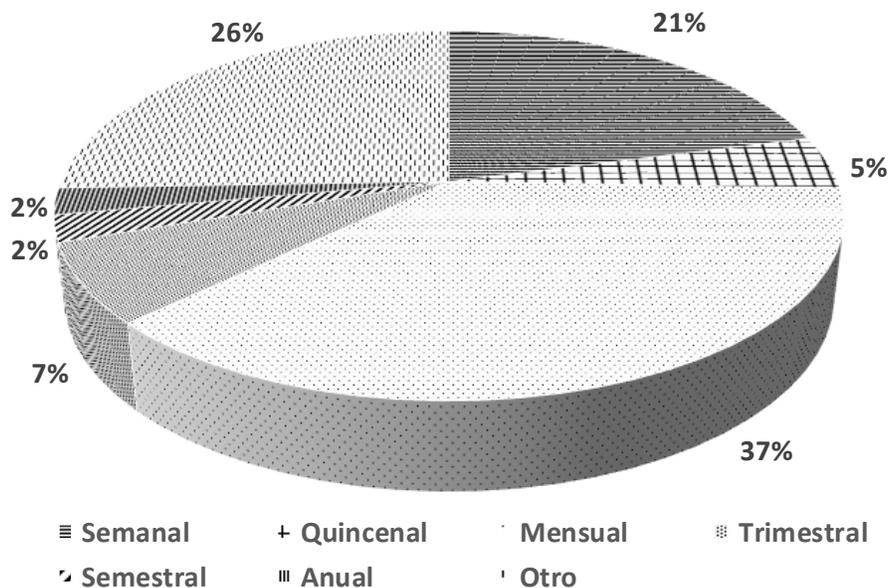


Unidades Generadoras de Información Estadística

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En cuanto a las reuniones de seguimiento y evaluación de objetivos, actividades y metas definidas, si las realizan, en su mayoría de forma mensual, pero varios no tienen una programación determinada por lo que eventualmente analizan el avance de su programación.

Gráfica 7: Reuniones de seguimiento y evaluación
Expresado en porcentaje

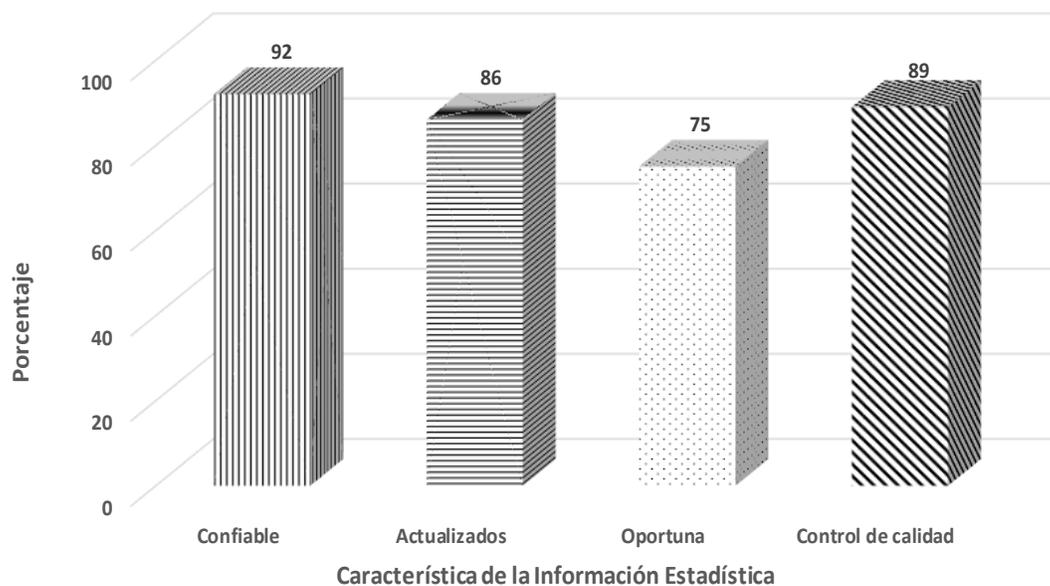


Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En cuanto a los recursos financieros para llevar a cabo monitoreo y control de actividades, únicamente 10 de 36 personas indicaron que cuentan con los mismos.

Al preguntar a los generadores de información estadística, si la misma la consideran confiable, 33 de 36 indicaron que sí; actualizada 31 personas, oportuna 27 personas y 32 personas contestaron que implementan controles de calidad. Sin embargo, al revisar la información se nota que no cumple con estas condiciones, derivado que solo 11 de 36 personas entrevistadas indicaron que tienen recursos para generar información estadística, lo cual no les permite mantener actualizada la misma en la página web. En cuanto al término oportuna, en el INE no se produce información en temas que demanda la sociedad y únicamente se limitan a encuestas como la de empleo, agropecuaria, condiciones de vida e ingresos y gastos familiares. En las estadísticas continuas no han incorporado nuevos temas desde hace muchos años, por lo que el término oportuno no se cumple.

Gráfica 8: Evaluación de la información estadística
Expresado en porcentaje



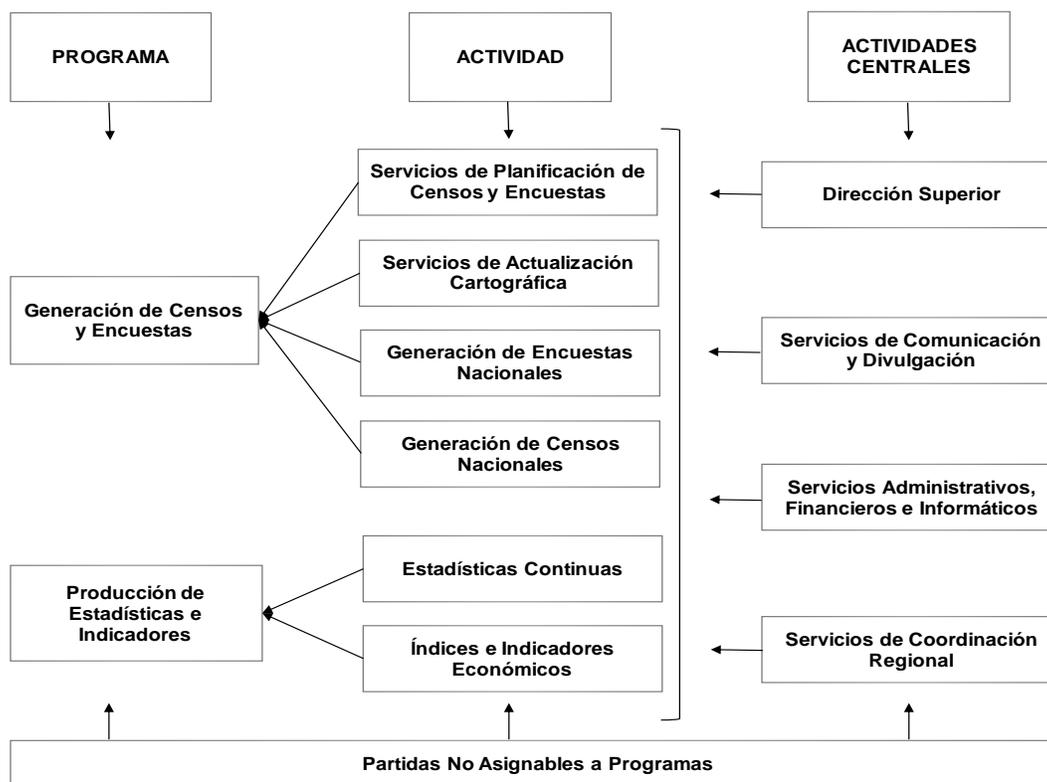
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Para que exista confiabilidad es indispensable el monitoreo y control de calidad de la información; este último lo confunden con revisión de información y documentos, lo cual no es correcto. Al carecer de lo indicado, definitivamente pierde confiabilidad.

4.2 Estructura financiera

La estructura financiera definida en el INE para responder al sistema de generación de información estadística, en donde se entregan productos para la disponibilidad de los usuarios, se puede ejemplificar en la siguiente figura.

Figura 10: Vinculación de programas y actividades presupuestarias



Fuente: Dirección Financiera del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Actualmente la estructura programática en el INE cuenta con tres programas presupuestarios, dos que son los sustantivos (Generación de Censos y Encuestas, y Producción de Estadísticas e Indicadores), y uno que es de apoyo a toda la gestión (Actividades Centrales). Existen 10 actividades presupuestarias, de las cuales cuatro pertenecen al programa de apoyo a lo sustantivo. A continuación, se puede apreciar la codificación asignada de acuerdo a los parámetros establecidos en la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas.

Tabla 3: Red programática de la producción institucional

Nombre	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra
<u>Actividades Centrales</u>	01				
Sin Subprograma		00			
Sin Proyecto			000		
Dirección Superior				001	000
Servicios de Comunicación y Divulgación				002	000
Servicios Administrativos, Financieros e Informáticos				003	000
Servicios de Coordinación Regional				004	000
<u>Generación de Censos y Encuestas</u>	11				
Sin Subprograma		00			
Sin Proyecto			000		
Servicios de Planificación de Censos y Encuestas				001	000
Servicios de Actualización Cartográfica				002	000
Generación de Encuestas Nacionales				003	000
Generación de Censos Nacionales				004	000
<u>Producción de Estadísticas e Indicadores</u>	12				
Sin Subprograma		00			
Sin Proyecto			000		
Estadísticas Continuas				001	000
Índices e Indicadores Económicos				002	000

Fuente: Dirección Financiera del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

De las cuatro actividades presupuestarias definidas para la generación de censos y encuestas, tres tienen relación directa con las encuestas y únicamente una con los censos. Estos últimos, de acuerdo a lo indicado en el artículo 18 de la Ley Orgánica del INE, se deben realizar por lo menos una vez cada 10 años cuando es de población y vivienda, y una vez cada cinco años cuando es agropecuario o económico. Sin embargo, el último censo de población y vivienda, así como el agropecuario, fue realizado en el año 2002 y 2003 respectivamente; incumpliendo con la normativa vigente.

Es de hacer notar que en cuanto a las diversas encuestas que se realizan, éstas son agrupadas en una actividad presupuestaria (Generación de Encuestas Nacionales), lo cual no permite visualizar en el Sistema de Contabilidad Integrada - SICOIN-, el costo específico de cada una, como por ejemplo la agropecuaria, la de empleo e ingreso, condiciones de vida, o las que se programen en cada año en

específico. Esto provoca falta de control y mezcla de recursos e insumos en el desarrollo de las diferentes fases en que se divide una encuesta.

La actividad presupuestaria de Planificación de Censos y Encuestas, así como la de Servicios de Actualización Cartográfica, apoyan a todas las encuestas que se ejecutan, así como a la realización de censos, por lo que es complicado establecer costos unitarios, lo cual constituye una debilidad a la hora de buscar financiamiento para proyectos en los cuales no existe un mecanismo de comprobación de los costos reales de los mismos, y únicamente se cuenta con proyecciones generales o archivos en formato excel que establecen el costo del recurso humano para realizar el trabajo de campo.

En el caso de las actividades presupuestarias Estadísticas Continuas e Índices e Indicadores Económicos, también tienen integrados diversos productos estadísticos por lo que no es posible establecer costos unitarios. El único dato que se puede verificar es el del costo del personal contratado temporalmente, tomando en consideración que se carga a un renglón específico (029), pero esto en un archivo paralelo en formato excel. En los sistemas oficiales no es posible determinar costos por estadísticas sociales (vitales, hospitalarias, violencia contra la mujer, accidentes de tránsito, hechos delictivos, entre otros), económicas (turismo, transportes y servicios, comercio exterior y gestión municipal, y agropecuarias), y estadísticas ambientales, así como los respectivos índices (IPC, IPP, IPM, IMC, HBA, entre otros).

En cuanto al programa presupuestario Actividades Centrales, está integrado por cuatro actividades presupuestarias, en donde el inconveniente se presenta en la Dirección Superior y en los Servicios Administrativos, Financieros e Informáticos, derivado a que están integrados por varias direcciones, lo cual no permite establecer costos por cada una de las unidades de apoyo a la gestión sustantiva, convirtiéndose también en una debilidad que repercute en la planificación y programación de actividades para cada ejercicio fiscal. En la Dirección Superior

está integrada la Gerencia, y las Direcciones de Planificación, Asesoría Jurídica y Auditoría Interna; mientras que, en los Servicios Administrativos, Financieros e Informáticos, está integrada la Subgerencia Administrativa Financiera y las Direcciones Administrativa, Financiera e Informática.

4.2.1 Ejecución presupuestaria

El INE, por lo general tiene una ejecución presupuestaria alta, derivado que la mayoría de recursos asignados tienen un propósito definido de forma clara. Los recursos son destinados al pago de recurso humano y al funcionamiento de la institución. En el momento de la investigación, se tenían recursos asignados para el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, pero este no se realizaba desde el año 2002; también hay recursos para el proyecto de precios de referencia, el cual está normado en la Ley de Contrataciones del Estado. Estas dos asignaciones hacen que el presupuesto del 2017 sea elevado en comparación al de años anteriores. En el siguiente cuadro se puede observar la ejecución presupuestaria del período 2012-2017 por programa presupuestario.

Cuadro 9: Presupuesto ejecutado por programa

Período 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales

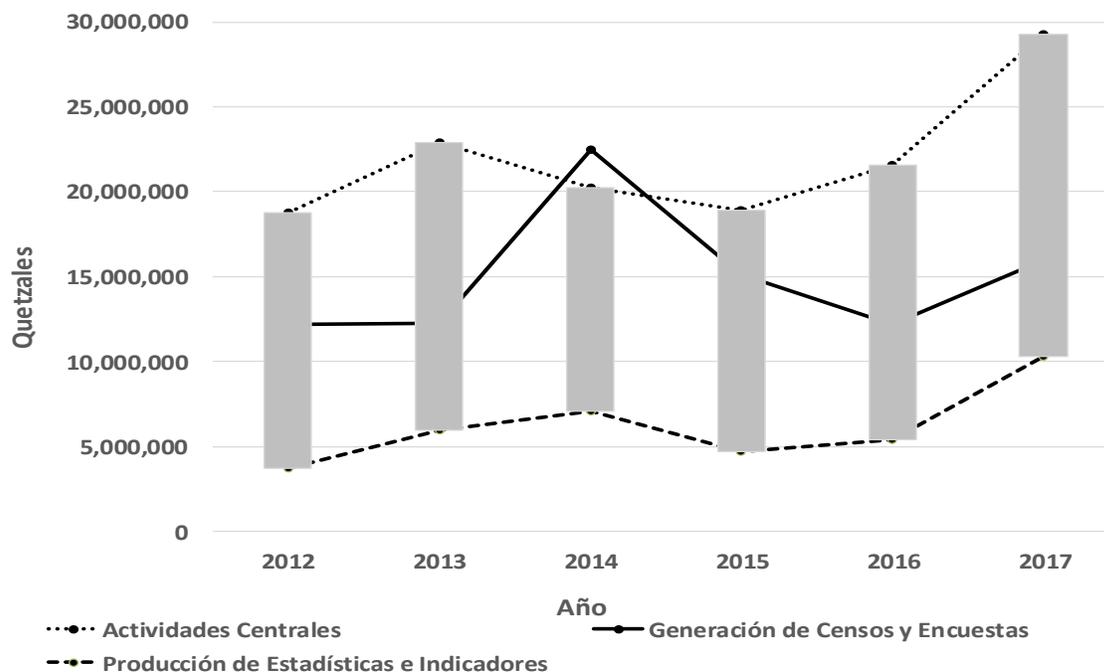
Programa	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01 Actividades Centrales	18,745,458.22	22,893,045.26	20,244,568.01	18,922,672.09	21,578,101.72	29,304,144.47
11 Generación de Censos y Encuestas	12,199,084.92	12,252,618.20	22,489,558.58	15,104,871.60	12,203,443.08	15,985,447.77
12 Producción de Estadísticas e Indicadores	3,676,943.37	5,964,276.67	7,072,988.44	4,717,841.40	5,410,729.63	10,315,265.82
99 Partidas No Asignables a Programas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	269,500,000.00
Total	34,621,486.51	41,109,940.13	49,807,115.03	38,745,385.09	39,192,274.43	325,104,858.06

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En la información anterior se puede notar que se ejecutan más recursos en las Actividades Centrales que en los programas sustantivos (Generación de Censos y Encuestas, y Producción de Estadísticas e Indicadores), lo que demuestra la falta de recursos financieros para proyectos de generación de información estadística, así como el por qué ésta es escasa y no responde a las necesidades de información

que presentan los usuarios. En la siguiente gráfica se puede observar lo indicado, demostrando la brecha que existe entre el programa con mayor ejecución presupuestaria y el que menos ejecuta.

Gráfica 9⁷: Presupuesto ejecutado por programa
 Período: 2012-2017
 Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

Con excepción del 2014, en el resto de años la mayoría de los recursos financieros fueron ejecutados en las actividades de apoyo al área sustantiva. De acuerdo al presupuesto vigente con que cerró cada uno de los años, la ejecución presupuestaria fue del 87.07% en 2012, 87.49% en 2013, 94.55% en 2014, 86.49% en 2015, 78.28% en 2016 y 87.71% para 2017. El detalle de la ejecución presupuestaria por actividad presupuestaria se muestra a continuación.

⁷ En 2017 no se tomaron en consideración Q269.5 millones que fueron utilizados para realizar el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda.

Cuadro 10: Presupuesto ejecutado por actividad

Período 2012-2017

Cifras expresado en quetzales

Actividad	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01-001 Dirección Superior	2,764,697.36	2,607,366.10	2,585,070.45	2,840,882.19	4,159,636.22	9,871,385.44
01-002 Servicios de Comunicación y Divulgación	650,999.80	688,403.22	515,599.89	308,900.56	249,887.04	469,119.11
01-003 Servicios Administrativos, Financieros e Informáticos	11,064,890.82	13,458,372.80	12,443,219.83	11,922,729.08	13,396,772.64	15,182,620.84
01-004 Servicios de Coordinación Regional	4,264,870.24	4,529,374.87	4,700,677.84	3,850,160.26	3,771,805.82	3,781,019.08
11-001 Servicios de Planificación de Censos y Encuestas	6,869,067.97	1,609,528.27	13,392,785.78	2,095,630.47	2,552,733.91	9,010,383.44
11-002 Servicios de Actualización Cartográfica	3,518,938.55	6,844,561.64	3,281,998.11	8,188,827.59	5,909,255.64	2,474,627.62
11-003 Generación de Encuestas Nacionales	1,811,078.40	5,408,056.56	6,137,839.30	4,820,413.54	3,741,453.53	4,294,363.94
11-004 Generación de Censos Nacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	206,072.77
12-001 Estadísticas Continuas	3,018,387.47	3,891,951.88	3,595,338.16	3,386,929.25	3,515,597.72	3,501,101.33
12-002 Índices e Indicadores Económicos	658,555.90	2,072,324.79	3,154,586.27	1,330,912.15	1,895,131.91	6,814,164.49
99-001 Aporte Censo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	269,500,000.00
Total	34,621,486.51	41,109,940.13	49,807,115.63	38,745,385.09	39,192,274.43	325,104,858.06

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En el anterior cuadro puede apreciarse que los recursos ejecutados por la producción de estadísticas continuas e índices e indicadores económicos son escasos, a excepción del 2017 en donde fue el inicio del proyecto de precios de referencia, lo que constituye la principal falencia a la hora de generar nuevas estadísticas. Así mismo, lo que se ejecuta en la generación de encuestas no es significativo tomando en consideración que el costo de las mismas es elevado. Lo anterior solo les permite financiar en parte la encuesta agropecuaria y la encuesta de empleo e ingreso, por lo que, de existir proyectos nuevos, estarían desfinanciados.

En cuanto a las direcciones de apoyo a la gestión, como se indicó anteriormente, no se puede observar de cuánto fue el gasto específico en temas de planificación, asesoría jurídica, auditoría interna, administrativo, financiero e informática. Solo la Dirección de Comunicación y Difusión tiene una actividad presupuestaria específica.

4.2.2 Costos de funcionamiento e inversión

El presupuesto de egresos asignado al INE en cada uno de los ejercicios fiscales, al igual que en la mayoría de instituciones del Estado, se dirige a funcionamiento,

dejando una mínima parte para inversión. En el cuadro siguiente puede apreciarse la ejecución presupuestaria por tipo de gasto.

Cuadro 11: Presupuesto ejecutado por tipo de gasto

Período 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales

Tipo de Gasto	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
10 Funcionamiento	34,228,841.86	40,638,240.13	47,762,755.03	38,745,385.09	38,502,409.43	302,557,644.06
20 Inversion	392,644.65	471,700.00	2,044,360.00	0.00	689,865.00	22,547,214.00
Total	34,621,486.51	41,109,940.13	49,807,115.03	38,745,385.09	39,192,274.43	325,104,858.06

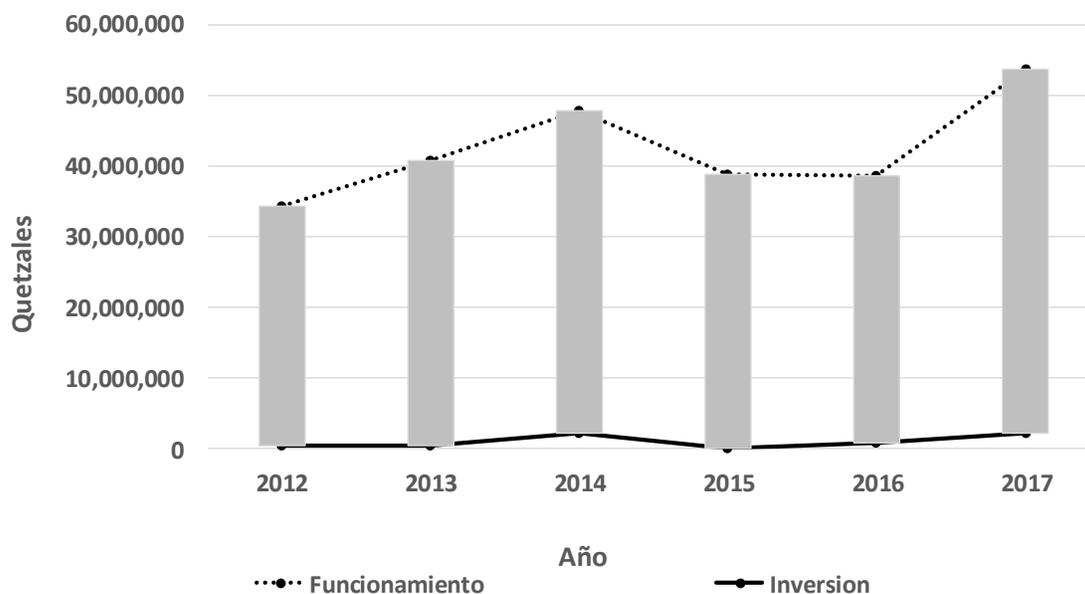
Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

La cantidad destinada a inversión que aparece en 2017 son recursos que fueron transferidos al fondo de población para llevar a cabo el censo, por lo tanto, no constituyen inversión para el fortalecimiento del INE. La falta de compra de equipo de cómputo, software especializado, compra de instalaciones, falta de vehículos, y mobiliario y equipo, afecta al fortalecimiento de la institución, principalmente en las delegaciones departamentales, en donde carecen de recursos para desarrollar sus actividades y así representar dignamente a la institución en el interior de la república. A excepción del 2014 en donde la inversión representó el 4% de la ejecución presupuestaria, en el resto de años, el promedio que se invierte es del 1%. En la siguiente gráfica se puede observar la brecha que existe entre los recursos ejecutados para funcionamiento e inversión.

Gráfica 10⁸: Presupuesto ejecutado por tipo de gasto

Período: 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

Como parte de los costos de funcionamiento, se muestra a continuación las erogaciones en personal fijo con sus respectivos renglones presupuestarios.

⁸ En 2017 no se tomaron en consideración Q20.5 millones para inversión y Q249.0 millones para funcionamiento. Estos recursos fueron destinados para realizar el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda.

Cuadro 12: Costo del personal fijo⁹
 Período 2012-2017
 Cifras expresadas en quetzales

Renglon	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
011 Personal permanente	6,819,768.93	6,635,100.79	6,753,353.21	6,710,696.56	6,631,293.88	6,338,539.95
012 Complemento personal permanente	1,917,332.00	1,968,313.65	1,921,071.24	1,921,065.88	1,832,015.82	1,818,818.70
013 Complemento antigüedad personal permanente	85,742.32	88,922.02	1,105,414.52	1,159,171.82	1,193,535.97	1,237,879.86
014 Complemento calidad profesional personal permanente	210,835.48	206,028.37	196,572.58	197,684.07	197,446.23	192,048.39
015 Complementos específicos al personal permanente	5,188,019.00	4,978,455.21	4,876,310.93	4,735,836.70	4,672,095.83	4,473,386.20
051 Aporte patronal IGSS	1,299,387.95	1,400,504.74	1,491,535.79	1,477,612.44	1,456,251.13	1,405,528.23
055 Aporte para clases pasivas	474,730.64	580,870.49	818,698.35	725,680.57	724,885.96	705,633.27
063 Gastos de representación en el interior	119,830.00	120,840.00	120,840.00	120,840.00	105,194.13	120,840.00
071 Aguinaldo	1,131,785.19	1,102,203.37	1,253,244.23	1,185,543.48	1,168,761.39	1,128,955.28
072 Bono 14	1,009,763.57	1,072,513.95	1,192,128.37	1,185,666.02	1,184,596.75	1,128,795.13
073 Bono vacacional	46,427.31	338,013.69	329,555.07	1,770,121.15	315,027.14	302,560.27
Total ejecutado	18,303,622.39	18,491,766.28	20,058,724.29	21,189,918.69	19,481,104.23	18,852,985.28

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

Tomando en consideración que se realizó un ajuste salarial de igual cantidad para cada uno de los trabajadores, se puede observar en el cuadro anterior que la ejecución presupuestaria por personal fijo disminuye a partir del 2016. En cuanto al personal temporal que apoya actividades administrativas, financieras e informáticas, así como proyectos específicos como lo son el IPC, encuestas, cartografía, estadísticas continuas, entre otras, su costo se puede observar en el siguiente cuadro, en donde aparecen los diferentes renglones en los que se prestan servicios temporales.

⁹ El total ejecutado en el año 2017 difiere del total presentado en la fase de integración (cuadro 7), derivado a que en este último no está incluido el aporte patronal al IGSS y a las clases pasivas. Además, durante el transcurso del año varía el monto del bono de antigüedad de acuerdo al tiempo de laborar que tienen los colaboradores en la institución. A pesar de lo indicado, la variación es mínima y por consiguiente los datos del cuadro 7 se utilizarán para costear la propuesta de proyecto de reestructura organizacional.

Cuadro 13: Costo del personal por contrato

Período 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales

Renglon	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
029 Otras remuneraciones de personal temporal	5,436,184.28	8,782,445.56	10,366,848.83	7,868,423.59	5,846,664.23	15,296,849.88
036 Retribuciones por Servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	2,744,641.49	0.00
181 Estudios, investigaciones y proyectos de factibilidad	0.00	89,700.00	0.00	0.00	657,251.56	1,341,752.62
183 Servicios jurídicos	7,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	105,000.00	0.00
184 Servicios económicos, contables y de auditoría	187,660.00	0.00	105,360.00	85,000.00	40,000.00	0.00
185 Servicios de capacitación	14,190.11	120,720.00	154,547.00	17,946.00	66,523.45	191,957.50
186 Servicios de informática y sistemas computarizados	0.00	13,500.00	0.00	0.00	130,000.00	70,000.00
189 Otros estudios y/o servicios	2,448,447.53	2,203,699.11	4,513,416.61	0.00	0.00	0.00
Total ejecutado	8,093,981.92	11,212,564.67	15,142,672.44	7,973,869.59	9,590,080.73	16,900,560.00

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

Al observar el cuadro anterior se puede notar que, por la falta de personal para llevar a cabo las actividades rutinarias y proyectos específicos, se ha incrementado el gasto en personal temporal en un 76% del 2016 al 2017, lo cual constituye una debilidad organizacional, derivado que la rotación de personal en esa modalidad de contratación es demasiado alta, y al recibir capacitación y formar experiencia en el trabajo que se realiza en la institución, parten con el conocimiento adquirido. Esto demuestra que la integración no es la adecuada para las demandas que tiene el INE.

Gráfica 11: Costo del personal por contrato

Período: 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

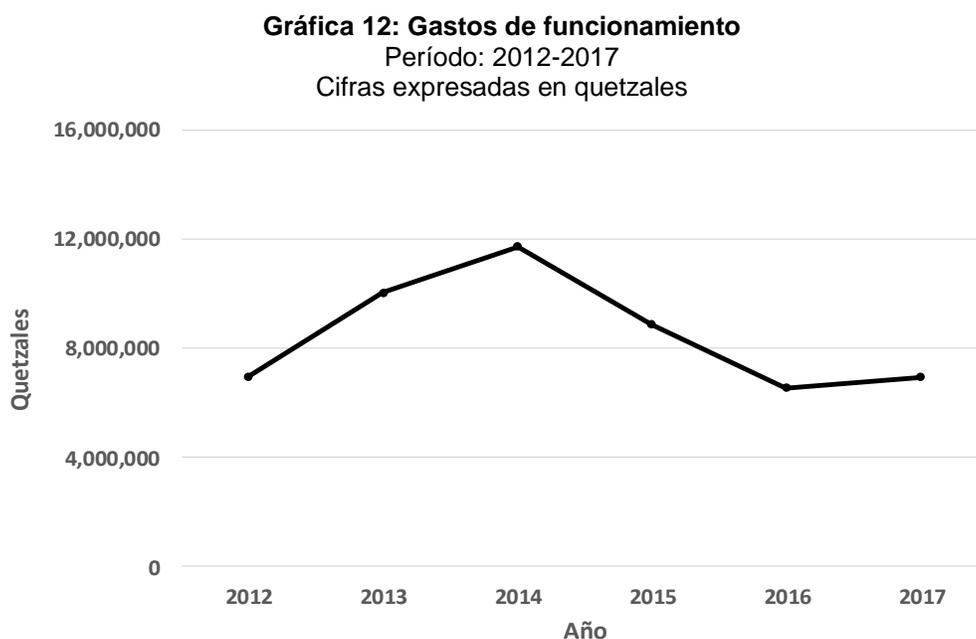
Costos catalogados como de funcionamiento pueden observarse en el siguiente cuadro y gráfica, detallando los renglones incluidos, en los cuales se muestran los grupos de gasto servicios no personales, y materiales y suministros.

Cuadro 14: Gastos de funcionamiento
Período 2012-2017
 Cifras expresadas en quetzales

Renglon	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
111 Energía eléctrica	727,882.29	676,869.87	585,772.15	420,434.84	364,095.32	365,699.98
112 Agua	87,575.75	109,789.50	96,504.71	92,655.60	93,120.61	93,375.74
113 Telefonía	673,903.45	812,344.20	1,232,829.88	922,224.31	711,902.97	1,157,400.33
114 Correos y telégrafos	71,560.72	54,215.53	30,532.15	22,008.53	7,605.90	4,221.00
115 Extracción de basura	0.00	0.00	4,178.56	3,587.52	3,569.60	3,569.55
116 Servicios de lavandería	0.00	0.00	4,468.00	440.00	1,371.00	4,836.00
121 Divulgación e información	256,354.75	272,159.65	319,346.50	303,093.40	233,638.05	212,428.09
122 Impresión encuademación y reproducción	109,227.25	132,583.60	170,472.90	126,926.02	133,750.10	151,094.85
131 Viáticos en el exterior	0.00	24,931.36	0.00	70,663.22	0.00	0.00
133 Viáticos en el interior	620,405.00	1,773,651.00	2,955,372.00	1,389,765.00	605,179.68	15,377.20
141 Transporte de personas	47,454.25	105,929.20	53,823.60	56,856.10	39,600.95	24,780.00
142 Fletes	5,952.00	16,824.00	21,065.00	14,710.00	62,775.37	35,097.00
151 Arrendamiento de edificios y locales	1,330,782.04	1,427,553.12	1,474,653.12	1,487,491.60	1,487,491.60	1,500,141.60
153 Arrendamiento de máquinas y equipo de oficina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,350.00
155 Arrendamiento de medios de transporte	0.00	0.00	158,796.00	0.00	127,500.00	158,118.00
158 Derechos de bienes intangibles	0.00	68,200.00	85,140.00	20,365.00	76,019.00	76,030.75
162 Mant. y rep de equipo de oficina	8,013.00	9,025.00	5,454.00	11,465.00	5,450.00	11,740.00
165 Mant. y rep de equipo de transporte	39,522.72	49,619.84	31,340.32	24,742.56	21,130.46	24,158.28
166 Mant. y rep. equipo de comunicaciones	995.00	4,350.00	0.00	0.00	450.00	0.00
168 Mant. y rep. equipo de computo	11,337.04	20,974.00	28,820.00	6,150.00	1,540.00	39,710.00
169 Mant. y rep. de otras maquinas y equipos	225.00	700.00	3,610.00	5,180.00	9,225.00	3,500.00
171 Mant. Y rep. de edificios	78,705.06	83,676.40	57,386.16	59,497.01	1,400.00	0.00
174 Mant. y rep. de instalaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	2,800.00	925.00
191 Primas y gastos de seguros	254,764.20	224,548.12	240,587.21	452,740.89	392,527.24	370,526.57
194 Otras comisiones y gastos bancarios	395.00	411.00	414.00	315.00	370.31	547.43
195 Impuestos derechos y tasas	5,970.98	8,632.06	10,827.08	9,993.73	8,541.79	6,665.76
196 Servicios de atención y protocolo	270,149.36	269,958.61	427,949.07	212,532.40	173,226.10	166,328.00
197 Servicios de vigilancia	305,900.00	319,800.00	356,277.18	364,236.00	150,000.00	327,000.00
199 Otros servicios no personales	24,006.51	34,679.33	6,094.90	6,933.95	77,415.75	9,103.92
211 Alimentos para personas	106,108.74	399,011.74	410,960.04	339,360.03	347,430.98	339,503.31
214 Productos de madera	4,200.73	6,750.48	1,071.60	12,171.00	421.80	11,816.00
219 Otros alimentos y productos agropecuarios	196,269.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
223 Piedra, arcilla y arena	97.00	213.00	497.00	20.00	56.00	154.00
231 Hilados y telas	1,637.50	0.00	752.50	110.80	231.60	364.00
232 Acabos textiles	695.00	0.00	2,378.30	8,430.00	3,802.50	4,502.50
233 Prendas de vestir	0.00	0.00	219,579.80	0.00	0.00	590.00
241 Papel de escritorio	86,737.24	103,026.62	74,933.35	179,495.00	151,308.80	92,935.69
243 Productos de papel o cartón	45,756.49	99,440.60	54,909.34	82,618.56	61,964.58	40,956.79
244 Productos de artes graficas	17,770.74	28,447.60	46,479.05	30,047.70	29,357.94	17,882.73
245 Libros, revistas y periódicos	8,262.00	7,722.00	4,210.90	7,167.00	8,009.50	8,294.25
247 Especies timbradas	1,892.00	2,985.00	1,456.75	200.00	0.00	0.00
253 Llantas y neumáticos	80,719.75	221,289.45	149,915.00	202,230.00	38,012.68	640.00
254 Artículos de caucho	19,367.00	783.65	0.00	264.00	0.00	0.00
261 Elementos y compuestos químicos	1,807.80	14,829.05	0.00	4,299.75	1,686.38	873.50
262 Combustibles y lubricantes	667,216.53	1,180,904.06	1,288,395.53	943,722.01	131,845.03	745,477.32
264 Insecticidas y fumigantes	1,122.10	2,870.79	1,154.70	3,054.30	1,564.40	2,575.40
266 Productos medicinales	17,015.24	54,850.99	31,466.42	68,871.99	24,915.38	87,781.17
267 Tintes, pinturas y colorantes	219,477.24	536,367.06	238,367.50	320,106.30	444,818.97	95,416.30
268 Productos plásticos, vinil y pvc	35,226.35	45,315.09	46,529.29	34,984.40	36,674.40	46,527.52
269 Otros productos químicos	4,288.13	13,885.70	4,379.60	7,474.42	863.45	6,370.36
271 Productos de arcilla	45.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
272 Productos de vidrio	1,398.39	0.00	150.80	341.25	480.00	436.00
274 Cemento	144.00	478.45	845.00	246.00	339.23	335.65
275 Productos de cemento, pómez y asbesto	54.00	0.00	0.00	0.00	0.00	90.00
281 Productos siderúrgicos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	182.00
283 Productos de metal	2,474.77	18,760.30	3,399.79	5,401.90	6,234.42	5,380.45
284 Estructuras metálicas acabadas	1,883.31	7,649.26	0.00	1,415.00	4,206.60	0.00
286 Herramientas menores	768.35	1,738.22	637.71	2,226.28	2,027.80	5,328.50
291 Útiles de oficina	42,536.73	112,153.94	71,691.71	91,520.30	130,122.80	44,115.63
292 Útiles de limpieza	44,247.47	84,239.70	32,523.65	61,672.75	51,606.03	47,924.05
293 Útiles educacionales y culturales	0.00	850.00	0.00	0.00	0.00	599.00
294 Útiles deportivos	1,949.50	3,399.70	287.30	21,474.95	26,435.98	28,309.17
295 Útiles menores medico-quirúrgicos	10,501.16	14,327.10	18,898.10	8,220.54	2,730.75	4,851.90
296 Útiles de cocina y comedor	0.00	1,396.05	0.00	136.00	1,449.78	1,244.73
297 Útiles accesorios y materiales eléctricos	44,812.79	59,056.09	30,867.95	29,335.40	19,421.56	23,044.87
298 Accesorios y repuestos en general	357,936.30	486,932.94	620,151.27	306,189.85	210,734.33	489,583.83
299 Otros materiales y sumiistros	3,028.44	1,854.04	616.78	879.72	302.65	873.42
Total ejecutado	6,958,529.13	10,012,954.06	11,719,221.22	8,858,694.88	6,530,753.12	6,939,685.09

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En el cuadro anterior se puede observar los diferentes renglones presupuestarios que han sido utilizados para la adquisición de los materiales e insumos, así como el pago de servicios básicos, los cuales son necesarios para el funcionamiento del INE. Por lo general, a mayor cantidad de proyectos, éstos se incrementan como por ejemplo los viáticos de personal, telefonía, divulgación de información, impresiones, servicios de atención y protocolo, alimento para personas, combustibles y lubricantes, repuestos para vehículos, entre otros.



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En la gráfica anterior se puede observar que a excepción del 2013 al 2015 en donde se incrementaron los gastos de funcionamiento, el promedio ronda los seis millones y medio de quetzales. Estos gastos van en proporción de la cantidad de proyectos que se lleven a cabo en un año fiscal. En cuanto a los costos de inversión, el detalle de los mismos se presenta a continuación.

Cuadro 15: Costo propiedad, planta y equipo e intangibles

Período 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales

Renglon	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
322 Equipo de oficina	11,000.00	0.00	153,170.00	0.00	279,872.00	267,025.00
323 Equipo médico, sanitario y de laboratorio	0.00	0.00	0.00	0.00	5,045.00	0.00
324 Equipo educacional, cultural y recreativo	0.00	0.00	20,300.00	0.00	0.00	0.00
325 Equipo de transporte	0.00	0.00	977,520.00	0.00	0.00	887,830.00
326 Equipo de comunicaciones	33,897.00	0.00	44,400.00	0.00	53,350.00	2,750.00
328 Equipo de computo	347,747.65	471,700.00	848,970.00	0.00	284,411.00	885,897.00
329 Otras maquinarias y equipos	0.00	0.00	0.00	0.00	67,187.00	3,712.00
Total ejecutado	392,644.65	471,700.00	2,044,360.00	0.00	689,865.00	2,047,214.00

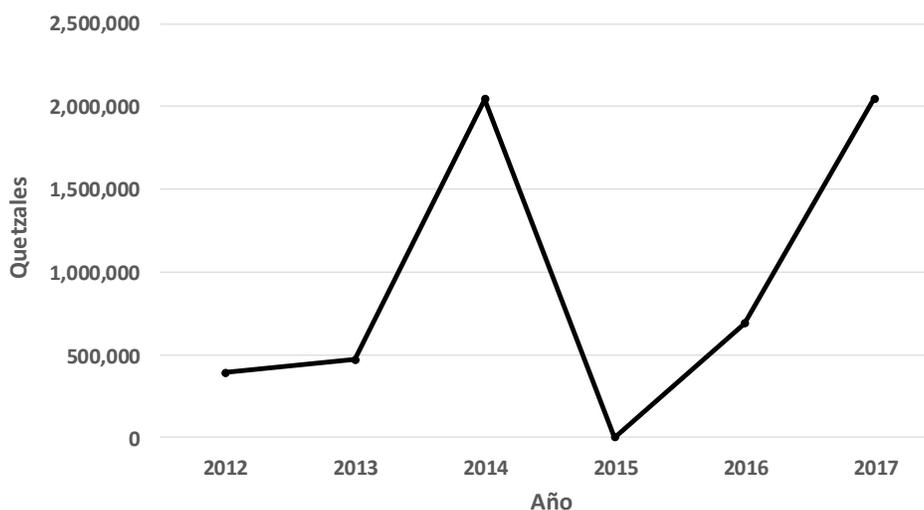
Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En el cuadro anterior se puede observar que en 2014 y 2017 se ejecutaron más recursos de inversión, lo cual coincide con que, en esos años, se llevaron a cabo más proyectos de generación de información estadística. En 2015 no se realizaron adquisiciones para el grupo 3, propiedad, planta y equipo e intangibles.

Gráfica 13: Inversión ejecutada

Período: 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En la anterior gráfica se puede observar que la mayor ejecución se da en 2014 y 2017 principalmente por compras de vehículos, equipo de oficina y equipo de

cómputo. Estas compras han apoyado al fortalecimiento de la institución; sin embargo, no es suficiente tomando en consideración las necesidades de generar información de acuerdo a la coyuntura y demandas de los usuarios. Otros costos o gastos que se han presentado en los diferentes ejercicios fiscales se muestran a continuación.

Cuadro 16: Otros gastos
Período 2012-2017
Cifras expresadas en quetzales

Renglon	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
061 Dietas	379,000.00	344,000.00	425,000.00	389,000.00	396,000.00	489,000.00
411 Ayuda para funerales	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	5,000.00
412 Prestaciones póstumas	0.00	0.00	0.00	0.00	12,071.00	43,472.00
413 Indemnizaciones al personal	299,999.16	369,273.10	203,872.82	214,760.37	1,031,042.60	183,482.80
415 Vacaciones pagadas por retiro	94,297.56	90,232.02	59,051.38	6,841.56	331,571.80	35,409.42
456 Servicios gubernamentales de fiscalización	99,411.70	117,450.00	131,721.88	112,000.00	125,168.90	926,628.26
472 Transferencias a organismos e instituciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	249,000,000.00
552 Transferencias a organismos e instituciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,500,000.00
823 Devoluciones	0.00	0.00	0.00	0.00	442,791.00	2,146,135.19
913 Sentencias judiciales	0.00	0.00	22,491.00	300.00	551,826.05	7,035,286.02
Total ejecutado	872,708.42	920,955.12	842,137.08	722,901.93	2,900,471.35	280,364,413.69

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

En cuanto a otros gastos realizados se puede observar que los mismos se mantienen en un rango entre los Q700,000.00 a los Q900,000.00. En 2016 se incrementan por el pago de indemnizaciones al personal que se retiró y a sentencias judiciales, mientras que en 2017 existen 269.5 millones de quetzales que fueron transferidos al Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA- para realizar el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda; también las sentencias judiciales tuvieron un incremento significativo, derivado de conflictos laborales ganados por los ex trabajadores de la institución.

No existen medios de control del presupuesto en todas las direcciones o unidades que integran el INE, ya que está centralizado en la Dirección Financiera, lo que no le permite a cada uno controlar la ejecución presupuestaria. Además, los recursos asignados en cada actividad presupuestaria, son utilizados en varias ocasiones

para financiar gastos de funcionamiento de la institución, lo que provoca que, en la mayoría de los casos, los costos no sean reales, ya que son ejecuciones que se presentan en una actividad presupuestaria distinta a la que en realidad se ejecutaron.

4.2.3 Fuentes de financiamiento

La principal fuente de financiamiento que tiene el INE la constituye los ingresos corrientes, o sea los provenientes de los ingresos del Estado de Guatemala a través de la recaudación fiscal en su mayoría. Los ingresos propios han aportado al financiamiento de la institución, pero se están agotando con el pasar de los años, derivado a que no se generan de forma constante y suficiente. En el siguiente cuadro aparece el presupuesto ejecutado en los últimos seis años.

Cuadro 17: Presupuesto ejecutado por fuente de financiamiento
Período 2012-2017
Cifras expresadas en quetzales

Fuente de Financiamiento	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
11 Ingresos Corrientes	28,469,333.37	37,022,434.72	46,119,721.37	33,167,542.48	34,768,465.33	48,256,127.73
12 Disminución de Caja y Bancos de Recursos del Tesoro	2,744,835.82	2,141,517.44	0.00	0.00	0.00	0.00
31 Ingresos Propios	270,534.13	59,871.90	147,886.83	236,044.91	186,185.73	1,165,537.34
32 Disminución de Caja y Bancos de Ingresos Propios	0.00	0.00	323,182.60	5,341,797.70	3,391,245.58	4,037,057.80
41 Colocaciones Internas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	269,500,000.00
52 Préstamos Externos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61 Donaciones Externas	3,136,783.19	1,886,116.07	3,216,324.23	0.00	846,377.79	2,146,135.19
Total	34,621,486.51	41,109,940.13	49,807,115.03	38,745,385.09	39,192,274.43	325,104,858.06

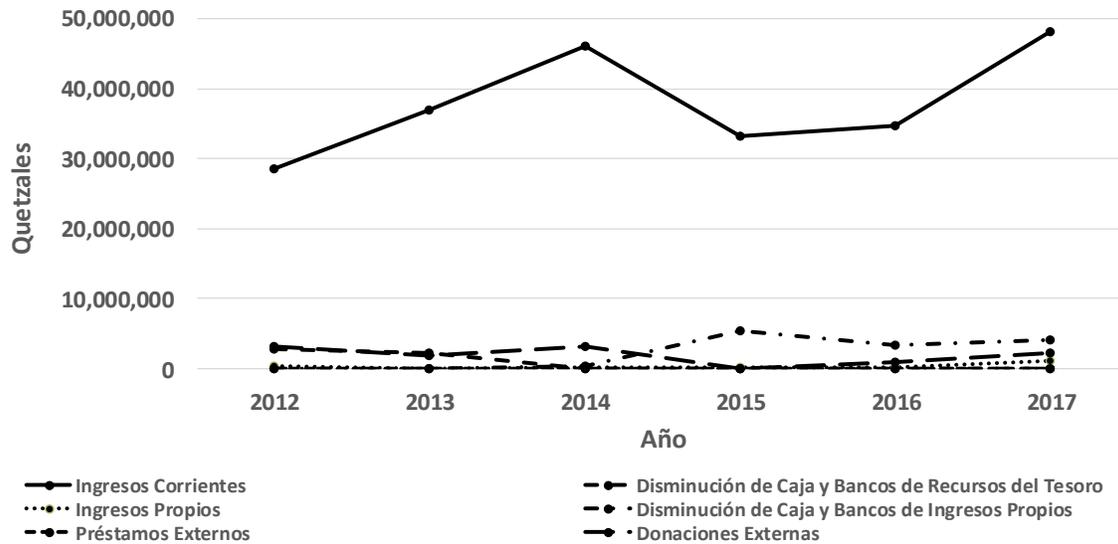
Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

La ejecución del 2017 incluye 269.5 millones de quetzales que fueron transferidos al UNFPA para realizar el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, por lo que solo figuran por ese proyecto en específico. También la ejecución relacionada con las donaciones externas se refiere a la devolución de los recursos a la fuente cooperante, derivado de la terminación del proyecto. A continuación, se puede observar en la gráfica el presupuesto ejecutado por fuente de financiamiento sin incluir las colocaciones internas.

Gráfica 14: Presupuesto ejecutado por fuente de financiamiento

Período: 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales



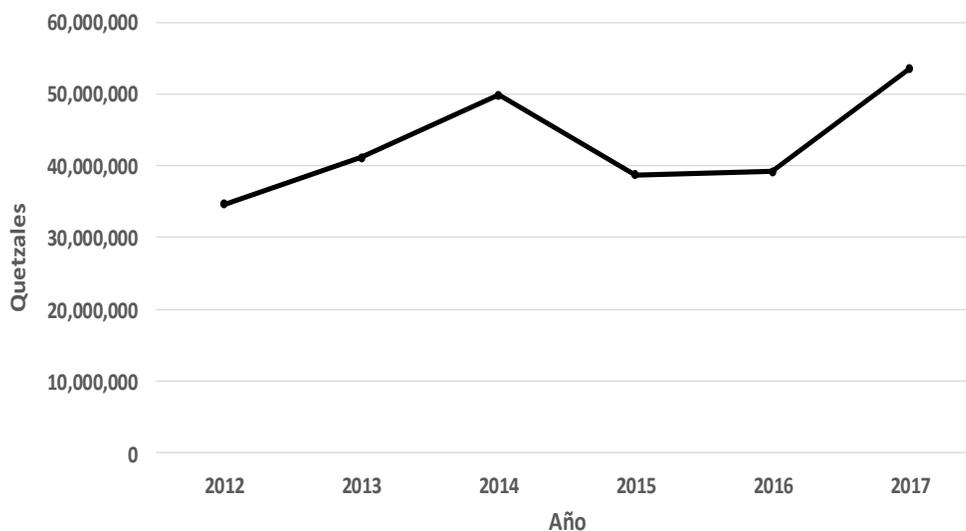
Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

Al disminuir los fondos de las colocaciones internas y de las donaciones externas, para el año 2017 quedaría la ejecución en Q53,458,722.87. En la siguiente gráfica puede observarse la ejecución presupuestaria período 2012-2017, considerando lo indicado.

Gráfica 15: Presupuesto total ejecutado¹⁰

Período: 2012-2017

Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Ministerio de Finanzas Públicas, Gobierno de Guatemala.

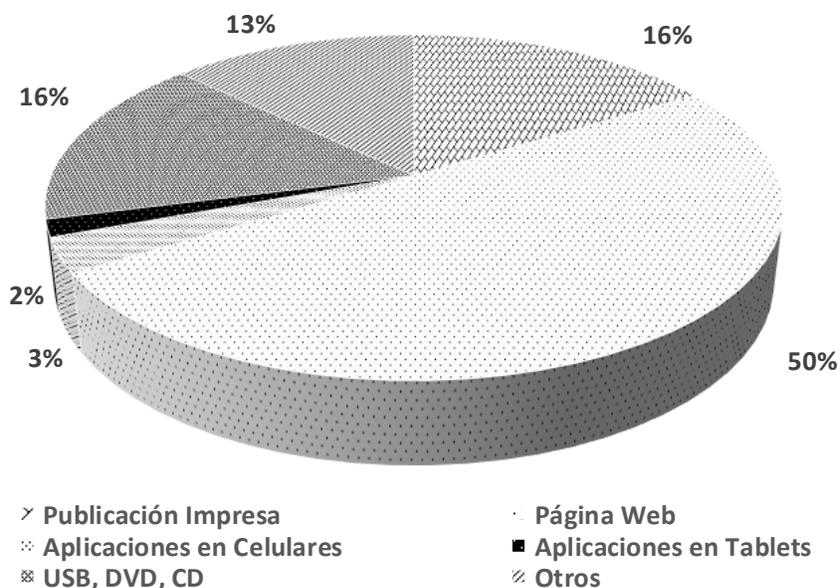
El incremento en la ejecución del 2014 y 2017 está relacionada con los proyectos que se llevaron a cabo como la encuesta de condiciones de vida y las actividades realizadas previo a la realización del XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda.

4.3 Generación y divulgación de información estadística

Los resultados de la encuesta realizada al personal que genera información estadística en el INE muestran que a nivel general el 50% de las publicaciones se divulgan a través de la página web de la institución, 16% de forma impresa y 16% a través de USB, DVD o CD.

¹⁰ En la ejecución del año 2017 no se incluye el aporte realizado al Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA- por el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda (Q269,500,000.00), ni la devolución de fondos de cooperación por Q2,146,135.19.

Gráfica 16: Divulgación de información estadística
Expresado en porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

La Sección de Otros Índices utiliza únicamente la página web, mientras que en el Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales el 61% también se realiza a través de este medio. En cuanto al control de calidad de las publicaciones con información estadística, 32 de 36 personas indicaron que si realizan esta actividad. Sin embargo, de acuerdo a lo observado se verificó que lo que llevan a cabo es una revisión de las mismas. El análisis de fondo del contenido de las publicaciones no se realiza, por lo que el control de calidad puede catalogarse como subjetivo.

La divulgación ha mejorado a través de la página web, la cual ha sido fortalecida en las últimas dos gestiones que han administrado el INE; sin embargo, no se encuentra la totalidad de la información y en algunos casos está desactualizada. Este mecanismo ahorra recursos a los usuarios quienes anteriormente comprobaban las publicaciones que tenía disponibles la institución.

En cuanto a las APPs han trabajado en diseños que se pudiesen implementar en el futuro y actualmente ya cuentan con aplicaciones de identificación de encuestadores. Lo impreso, CD's, y USB's se está terminando y sustituyendo por memorias de teléfono. Sin embargo, existen limitantes derivado que hay usuarios que no pueden utilizar la tecnología o no cuentan con acceso a la misma; en el centro de información estadística únicamente tienen una computadora para consultas de los visitantes.

La divulgación de información estadística la realiza personal temporal, siendo una falencia, derivado que existe falta de personal en la Dirección de Comunicación y Difusión Estadística. En entrevistas realizadas a personal especializado y clave de esta dirección, indicaron que los medios utilizados son anticuados. Se ha observado un incremento en el uso de redes sociales, lo cual no obedece a una estrategia de comunicación institucionalizada. La labor de comunicación está siendo desarrollada por profesionales contratados temporalmente, quienes trabajan de forma aislada, por lo que los resultados alcanzados serán únicamente mientras dure la administración actual.

Desde muchos años no se le ha dado la importancia que el área de comunicación debiera tener para la institución, lo cual ha ocasionado que se considere hasta cierto punto irrelevante o innecesaria. Es fundamental proveer de los recursos humanos y físicos necesarios dotándola de profesionales en las ciencias de la comunicación y reubicando a las personas que actualmente intentan hacer esta labor, en áreas donde desempeñarían mejor sus funciones. Se debería nombrar al director de Comunicación y Difusión, y que éste cuente con asesores que apoyen en las mejoras de la dirección.

A continuación, se presenta una tabla en la cual aparece el último año en que se ha publicado o se realizó un producto estadístico.

Tabla 4: Productos estadísticos generados al finalizar 2017

Producto Estadístico	Último Año Publicado
<u>Dirección de Censos y Encuestas</u>	
<u>Censos</u>	
Población y Vivienda	2002
Agropecuario	2003
Económico	1965
<u>Encuestas</u>	
<u>Encuesta de Hogares</u>	
Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI-	2014
Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares -ENIGFAM-	2010
Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI-	2017
Encuesta Nacional Agropecuaria -ENA-	2015
Encuesta Nacional de Discapacidad -ENDIS-	2005
Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil -ENSMI-	2015
<u>Dirección de Índices y Estadísticas Continuas</u>	
<u>Índices de Precios y Otros Indicadores</u>	
Índice de Precios al Consumidor -IPC-	2017
Índice de Materiales de Construcción -IMC-	2017
Índice de Precios al por Mayor -IPM-	2017
Índice de Precios al Productor -IPP-	
Costo de la Canasta Básica Alimenticia -CCBA-	2017
Costo de la Canasta Básica Vital -CCBV-	2017
Hoja de Balance de Alimentos -HBA-	2016
Directorio Nacional Estadístico de Empresas -DINESE-	2016
<u>Estadísticas Continuas</u>	
<u>Estadísticas de Salud</u>	
Vitales	2016
Hospitalarias	2016
<u>Estadísticas Sociales</u>	
Accidentes de Tránsito	2016
Faltas Judiciales	2016
Bibliotecas y Centros de Documentación	2016
Hechos Delictivos	2016
Educación	2016
<u>Violencia Intrafamiliar</u>	
Violencia en Contra de la Mujer	2016
<u>Estadísticas Económicas</u>	
Transportes y Servicios	2016
Turismo	2016
Gestión Municipal	2015
Comercio Exterior	2016
Agropecuarias	2016
<u>Estadísticas Ambientales</u>	
Ambientales	2016

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En la tabla anterior se puede observar que la desactualización de información se presenta principalmente en los censos, los cuales no se llevan a cabo con la periodicidad normada en la Ley Orgánica del INE, incluso el censo económico tiene más de 50 años de no realizarse. También hay algunas encuestas, cuya última información es de hace varios años, como la Encuesta Nacional de Discapacidad - ENDIS-, la cual se realizó en el año 2005. En el caso de las estadísticas continuas, únicamente la publicación sobre la gestión municipal se encuentra atrasada; el Índice de Precios al Productor -IPP-, no cuenta con publicación oficial al finalizar el 2017. Es de destacar que el INE hace varios años generaba las estadísticas industriales, las cuales actualmente ya no lo hacen, motivo por el cual no se cuenta con esa valiosa información.

5. PROPUESTA DE PROYECTO DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Luego de realizado el diagnóstico sobre el proceso administrativo y la estructura financiera del sistema de generación y divulgación de información estadística en el INE, de acuerdo a la metodología de investigación definida y a los resultados obtenidos en dicho diagnóstico, se desarrolla la siguiente propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados para que el sistema en mención, responda a lo establecido en el Decreto Ley 3-85, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística y su Reglamento; así como a otras normativas jurídicas como la Ley de Contrataciones del Estado, la Implementación de Unidades de Género en los Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo, el Código Municipal, la Ley de Acceso a la Información Pública; entre otras.

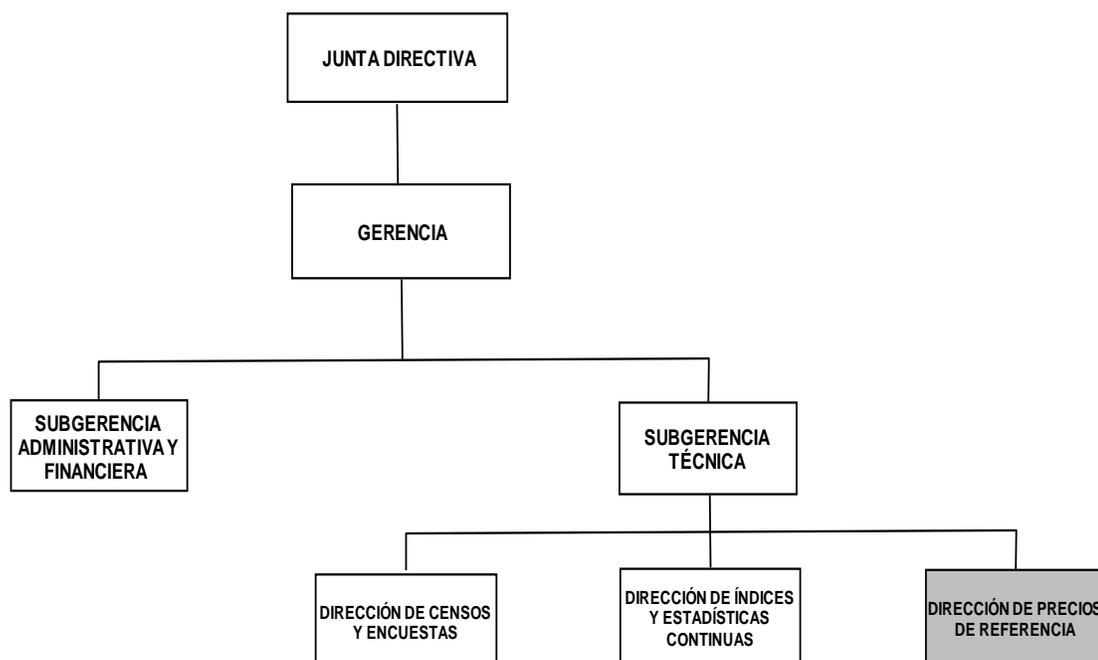
5.1 Proyecto de reestructura organizacional propuesto

En la propuesta de reestructura organizacional se toma en consideración la situación actual del INE, los resultados de la investigación en cuanto a las diferentes fases del proceso administrativo, la normativa jurídica mencionada, así como lo establecido en el artículo 24 del Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo, y el Decreto Número 1748, Ley de Servicio Civil y su Reglamento. El organigrama completo propuesto para el INE se puede observar en los anexos.

5.1.1 Órganos sustantivos

Las funciones sustantivas estarán a cargo de la Junta Directiva, la Gerencia, Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Técnica, Dirección de Censos y Encuestas, Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, y la Dirección de Precios de Referencia.

Figura 11: Organigrama propuesto de los órganos sustantivos



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

La diferencia de la propuesta con relación a los órganos sustantivos actuales consiste en agregar la Dirección de Precios de Referencia, la cual cumplirá con el mandato establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.

5.1.1.1 Junta Directiva

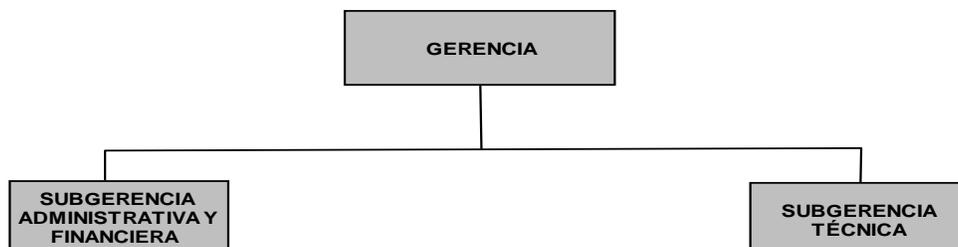
La estructura actual de la Junta Directiva debe continuar de la misma forma, derivado que integra a los representantes de los Ministerios de Estado que tienen relación directa o indirecta con el tema estadístico, así como los representantes de la iniciativa privada, las universidades, tanto privadas como pública, y del Banco Central. La integración de la junta está normada en la Ley Orgánica del INE y su respectivo reglamento.

5.1.1.2 Despacho Superior

Está integrado por las máximas autoridades de la institución y se encargan de la dirección técnico-administrativa de la misma. Las subgerencias apoyan a la

gerencia, cada una en el ámbito de su competencia; los temas administrativos, financieros e informáticos le corresponden a la administrativa financiera, y los temas sustantivos a la Subgerencia Técnica. Es en esta última en donde se coordina la generación de los entregables del INE para los usuarios de información estadística.

Figura 12: Organigrama propuesto del Despacho Superior



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En la estructura organizacional actual aparece como Dirección Superior, en la cual incluyen direcciones que tienen funciones de apoyo técnico y funciones de control interno. Se propone delimitarlo únicamente a la Gerencia, Subgerencia Administrativa Financiera y Subgerencia Técnica, quienes integrarían el Despacho Superior, derivado del tipo de funciones que realizan, la centralización de la toma de decisiones a nivel gerencial y por ser las máximas autoridades de la institución, quienes cumplen con lo emanado por la Junta Directiva.

En cuanto a la integración de personal para la Gerencia, se propone ocupar la plaza de asistente profesional jefe para apoyarlos en lo relacionado con la Junta Directiva, trasladar a la persona que ocupa la plaza de asistente profesional IV a realizar las funciones de asistente de gerencia, así como la creación de la plaza de secretario ejecutivo III, para la recepción del Despacho Superior, derivado que estas funciones no deberían estar siendo ejecutadas por personal temporal, ya que debe existir mayor estabilidad en el puesto, derivado de la importancia y confidencialidad de la información que entra y sale de dicho despacho.

La Subgerencia Administrativa Financiera, debería ocupar la plaza de asistente profesional IV, tomando en consideración que a través de la persona que cumple

con esas funciones, se asiste al subgerente y se proporciona estabilidad laboral, evitando tener personal temporal. En la Subgerencia Técnica, se debería contar con la persona que ocupa la plaza de asistente profesional IV, derivado que se encuentra funcionalmente en la Dirección de Censos y Encuestas, obligándoles a contratar personal temporal. En la siguiente tabla se puede apreciar las plazas que están ocupadas al finalizar el 2017 y las propuestas.

Tabla 5: Plazas propuestas para el Despacho Superior

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Gerencia	Gerente	1	1
	Asistente Profesional Jefe		1
	Asistente Profesional IV	1	1
	Secretario Ejecutivo III		1
Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente	1	1
	Asistente Profesional IV		1
Subgerencia Técnica	Subgerente	1	1
	Asistente Profesional IV	1	1
Total de Plazas		5	8

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de la integración del personal propuesto para el Despacho Superior.

Cuadro 18: Costo de las plazas propuestas para el Despacho Superior
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Gerencia						
Gerente	1	20,104.00	19,854.00	19,854.00	1,500.00	282,456.00
Asistente Profesional Jefe	1	4,984.00	4,734.00	4,734.00	1,500.00	70,776.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Secretario Ejecutivo III	1	3,290.00	3,040.00	3,040.00	1,500.00	47,060.00
Subgerencia Administrativa Financiera						
Subgerente	1	19,416.00	19,166.00	19,166.00	1,500.00	272,824.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Subgerencia Técnica						
Subgerente	1	19,416.00	19,166.00	19,166.00	1,500.00	272,824.00
Asistente Profesional IV	1	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	68,494.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	8					1,151,422.00
Bono de antigüedad anual						21,000.00
Gastos de representación anuales						120,840.00
Total						1,293,262.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

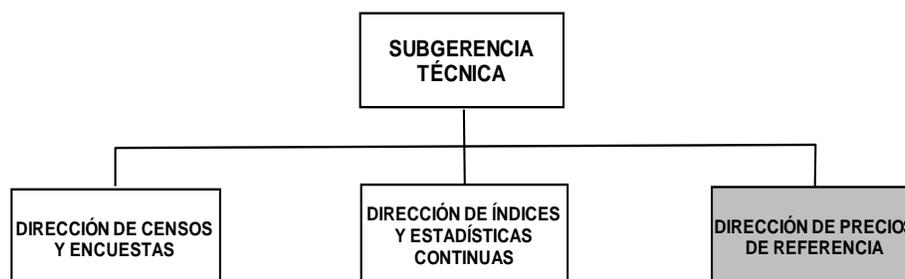
El costo anual para las ocho plazas propuestas del Despacho Superior asciende a la cantidad de **Q1,293,262.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE.¹¹ La diferencia entre el costo actual y la propuesta es de **Q186,330.00**. Los costos de los órganos de apoyo técnico y órganos de control interno que se definieron en la fase de integración del diagnóstico de la Dirección Superior, se presentan más adelante, derivado que no se toman en consideración como integrantes del Despacho Superior en la presente propuesta.

¹¹ El salario y prestaciones laborales establecidos en todos los cuadros de costos de las plazas propuestas que se muestran en la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, tienen como base los datos de la nómina al finalizar el año 2017.

5.1.1.3 Direcciones Sustantivas

Las direcciones encargadas de llevar a cabo la generación de información estadística están bajo la coordinación de la Subgerencia Técnica y Gerencia. Son tres, la Dirección de Censos y Encuestas, la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, y la Dirección de Precios de Referencia.

Figura 13: Organigrama propuesto Direcciones Sustantivas



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

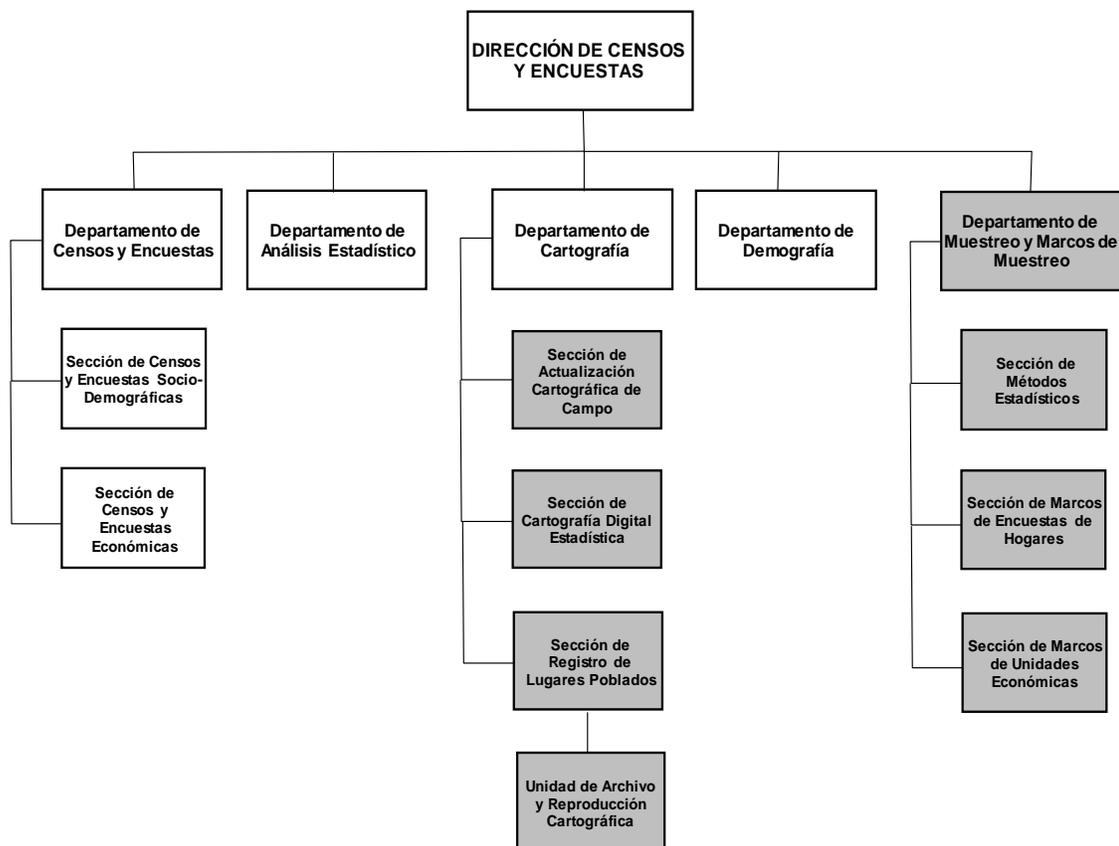
Se propone la creación de la Dirección de Precios de Referencia, derivado que por mandato que establece la Ley de Contrataciones del Estado, el INE debe realizar acciones relacionadas con los precios de referencia, para las modalidades de subasta electrónica inversa y contrato abierto. Existe una estructura no formal que está cumpliendo actualmente con lo indicado, la cual está integrada por personal por contrato, apoyados por personal del Departamento de Estadísticas de Precios.

Para la Dirección de Censos y Encuestas se proponen cambios en la estructura organizacional del Departamento de Cartografía, agregando la Sección de Registro de Lugares Poblados, la cual incluye la Unidad de Archivo y Reproducción Cartográfica, para que cumpla con funciones de apoyo, registro y control de dichos lugares poblados a nivel nacional, así como para la ejecución de encuestas. Las otras dos secciones únicamente cambios en el nombre, el cual este acorde a las acciones que llevan a cabo.

En el Departamento de Muestreo, se propone el cambio de nombre y se incluyen las Secciones de Métodos Estadísticos, Marcos de Encuestas de Hogares y Marcos

de Unidades Económicas, con lo cual se fortalece y apoya a las diferentes encuestas, así como la calidad de las asesorías que se brindan en ese tema. La confiabilidad en la muestra da mayor credibilidad a los resultados obtenidos. En el siguiente organigrama se observan los cambios que se mencionan.

Figura 14: Organigrama propuesto Dirección de Censos y Encuestas



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Las plazas propuestas para integrar la estructura organizacional de la Dirección de Censos y Encuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6: Plazas propuestas para la Dirección de Censos y Encuestas

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Dirección de Censos y Encuestas	Director Técnico I	1	1
	Subdirector Técnico I		1
	Asistente Profesional III		4
	Secretario Ejecutivo V	1	1
Departamento de Censos y Encuestas	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado III	1	
	Secretario Ejecutivo IV	1	1
Sección de Censos y Encuestas Sociodemográficas	Profesional Jefe II		1
	Profesional III		1
	Asistente Profesional II	4	4
Sección de Censos y Encuestas Económicas	Profesional Jefe II	1	1
	Profesional III		1
	Asistente Profesional II	3	4
Departamento de Análisis Estadístico	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado II		2
	Profesional III	1	5
	Asistente Profesional III	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
Departamento de Cartografía	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Profesional Jefe III	1	
	Profesional III		1
	Profesional II	1	
Sección de Actualización Cartográfica de Campo	Secretario Ejecutivo IV		1
	Profesional Jefe II		1
	Profesional Jefe I	1	
	Asistente Profesional II	6	6
Sección de Cartografía Digital Estadística	Profesional Jefe II		1
	Profesional Jefe I	1	
	Asistente Profesional II	1	6
	Técnico Profesional III	1	
Sección de Registro de Lugares Poblados	Profesional Jefe II		1
	Profesional I		1
	Asistente Profesional II		3
Unidad de Archivo y Reproducción Cartográfica	Jefe Técnico Profesional I	1	1
	Técnico Profesional III		2
Departamento de Demografía	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado III	1	
	Profesional III		3
	Profesional I	1	
Departamento de Muestreo y Marcos de Muestreo	Secretario Ejecutivo IV		1
	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado III	1	
	Profesional I	1	
Sección de Métodos Estadísticos	Asistente Profesional IV	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
	Profesional Jefe II		1
	Profesional III		1
Sección de Marcos de Encuestas de Hogares	Profesional Jefe II		1
	Profesional III		1
Sección de Marcos de Unidades Económicas	Profesional Jefe II		1
	Profesional III		1
Total de Plazas		32	68

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone la creación de la plaza de subdirector técnico I, nivelar los jefes de departamento a asesor profesional especializado IV, nivelar los jefes de sección a profesional jefe II, dotar de asesores y profesionales para el análisis estadístico, dotar de profesionales para demografía y muestreo en sus nuevas secciones, cuatro asistentes profesionales III para el funcionamiento del centro de costo y crear la plaza de secretario ejecutivo IV, para los departamentos que no la tienen, y con ello liberar de esas funciones a los jefes o personal técnico. En cartografía dotar de personal en la sección de registro de lugares poblados e igualar la cantidad de colaboradores de la cartografía digital con la de campo.

Todo lo indicado fortalece lo relacionado a la demografía, muestreo y cartografía de la Dirección de Censos y Encuestas, resuelve el problema de falta de personal, mejora el control de calidad de la información estadística, se contribuye con asesorías a las entidades que las solicitan y se evita tener personal que se encuentra físicamente en la dirección, pero no nominalmente y viceversa. En el siguiente cuadro se detallan los costos de la propuesta de integración.

Cuadro 19: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Censos y Encuestas
Cifras expresadas en quetzales

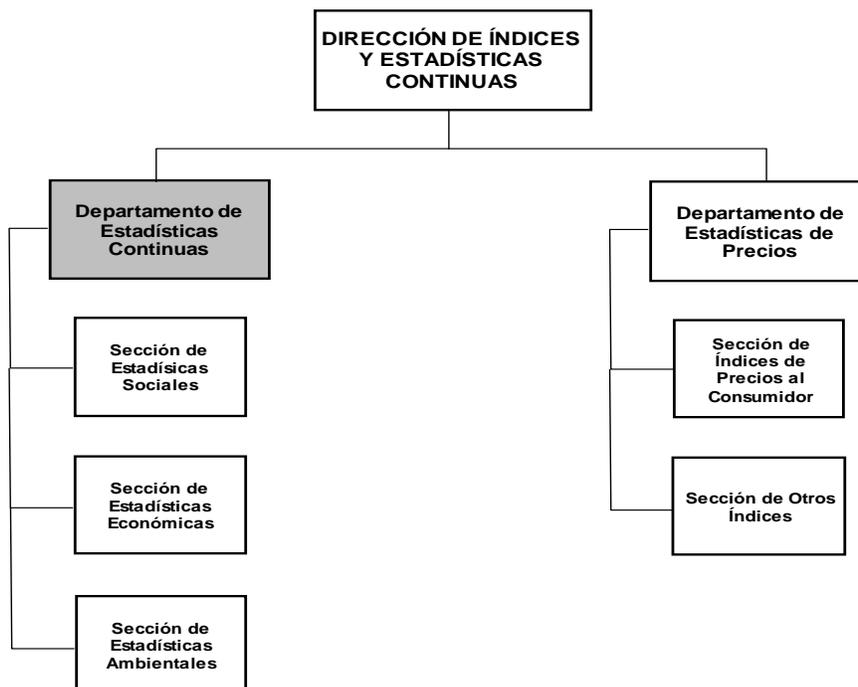
Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Subdirector Técnico I	1	14,590.00	14,340.00	14,340.00	1,500.00	205,260.00
Asesor Profesional Especializado IV	5	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	796,980.00
Asesor Profesional Especializado II	2	10,390.00	10,140.00	10,140.00	1,500.00	292,920.00
Profesional Jefe II	8	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	889,888.00
Profesional III	14	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	1,466,752.00
Profesional I	1	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	98,300.00
Asistente Profesional III	4	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	265,016.00
Asistente Profesional II	23	4,500.00	4,250.00	4,250.00	1,500.00	1,472,000.00
Jefe Técnico Profesional I	1	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	57,994.00
Técnico Profesional III	2	3,911.00	3,661.00	3,661.00	1,500.00	111,508.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	5	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	241,950.00
Total sin bono de antigüedad	68					6,184,040.00
Bono de antigüedad anual						218,400.00
Total						6,402,440.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo de las 32 plazas actuales es de **Q3,000,098.00**, por lo que la diferencia con lo propuesto para las 68 plazas asciende a la cantidad de **Q3,402,342.00**.

Otra dirección sustantiva es la de Índices y Estadística Continuas, en donde en su estructura organizacional se propone el cambio del nombre del Departamento de Estadísticas Socioeconómicas y Ambientales, por el de Departamento de Estadísticas Continuas, el cual es más general y permite la inclusión de nuevos temas. Un movimiento importante es el traslado del Departamento de Coordinación Regional como un órgano de apoyo técnico, el cual pasa bajo la coordinación de la Subgerencia Técnica, derivado de las funciones de apoyo que éste proporciona a toda la actividad sustantiva de generación de estadísticas. El resto de la estructura organizacional actual se mantiene de la misma forma, derivado que responde a la funcionalidad de la dirección.

Figura 15: Organigrama propuesto Dirección de Índices y Estadísticas Continuas



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Como se puede observar en el anterior organigrama, en la propuesta ya no aparece el Departamento de Coordinación Regional como se indicó anteriormente. Las plazas para la integración de la nueva estructura organizacional se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7: Plazas propuestas para la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	Director Técnico I	1	1
	Subdirector Técnico I		1
	Asistente Profesional III		4
	Secretario Ejecutivo V	1	1
Departamento de Coordinación Regional	Profesional III	8	
	Jefe Técnico Profesional I	16	
	Técnico Profesional I	19	
	Técnico en Informática II	6	
	Secretario Ejecutivo IV	1	
Departamento de Estadísticas Continuas	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado III	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
Sección de Estadísticas Sociales	Profesional Jefe II	1	1
	Profesional I		8
	Asistente Profesional I	4	9
	Técnico Profesional II	10	
Sección de Estadísticas Económicas	Profesional Jefe II	1	1
	Profesional I	1	3
	Asistente Profesional I	3	3
Sección de Estadísticas Ambientales	Profesional Jefe II		1
	Profesional Jefe I	1	
	Profesional I		1
	Asistente Profesional I	1	1
Departamento de Estadísticas de Precios	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado III	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
Sección de Índices de Precios al Consumidor	Profesional Jefe II	1	1
Unidad de Cotización	Profesional I		1
	Técnico Profesional III	1	12
	Técnico III		45
Unidad de Crítica	Profesional I		1
	Jefe Técnico Profesional I	1	
	Técnico Profesional III	1	2
	Técnico III		8
Unidad de Digitación	Profesional Jefe I	1	
	Profesional I		1
	Técnico en Informática I	1	5
Sección de Otros Índices	Profesional Jefe II		1
Índice de Precios al Productor -IPP-	Profesional I		5
Índice de Precios al por Mayor -IPM-	Profesional I		1
Índice de Precios de Materiales de Construcción -IPMC-	Asistente Profesional I	1	2
	Asistente Profesional I	1	2
	Técnico en Informática I		1
Directorio Nacional de Empresas y	Profesional I		1
	Asistente Profesional I		1
Total de Plazas		84	130

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Los cambios propuestos incluyen la creación de la plaza de subdirector técnico I, nivelar los jefes de departamento a asesor profesional especializado IV, nivelar los jefes de sección a profesional jefe II, cuatro asistentes profesionales III para el

funcionamiento del centro de costo y crear secretario ejecutivo IV para los departamentos que no la tienen, liberando a los jefes o técnicos de la función secretarial que realizan. Lo indicado, fortalece la parte directiva y de jefaturas, corrigiendo el inconveniente de plazas diferentes en el mismo nivel jerárquico.

En lo referente a las estadísticas continuas se dota de un profesional I y un asistente profesional I para cada una de ellas (vitales, violencia contra la mujer e intrafamiliar, accidentes de tránsito, hechos delictivos; faltas judiciales, bibliotecas y centros de documentación; educación; turismo, y transporte y servicios; comercio exterior y gestión municipal; agropecuarias y ambientales), a excepción de las estadísticas hospitalarias que tendría dos asistentes. Con esos cambios cada una de estas estadísticas tendrá como responsable personal profesional y asistentes de acuerdo al volumen de trabajo, mejorando el control de calidad para entregar productos que satisfagan las demandas de los usuarios.

Para la Sección de Índices de Precios al Consumidor se fortalecen las tres unidades que lo conforman, dotando de personal profesional como encargados de las mismas, 12 supervisores (técnico profesional III) y 45 cotizadores (técnico III) para cotización, 20 para el Departamento de Guatemala y 25 para el resto de departamentos (uno por cada uno, a excepción de Petén, Quetzaltenango, Alta Verapaz y Suchitepéquez, quienes tendrían dos cotizadores; 10 críticos (dos técnicos profesionales III y ocho técnicos III), para la Unidad de Crítica; mientras que en la Unidad de Digitación, cinco digitadores (técnico en informática I).

Con los cambios propuestos para la sección del IPC se cubre la totalidad de los departamentos del país, mejorando la calidad del indicador que sirve de insumo para la elaboración de índices macroeconómicos, se evita la contratación de personal temporal y se podría regionalizar los costos de la canasta básica y vital. Actualmente solo se cubre un departamento por región en la mayoría de los casos.

En la Sección de Otros Índices, actualmente solo cuentan con dos personas, por lo tanto se propone la integración de personal profesional para el Índice de Precios al

Productor -IPP-, siendo cinco plazas de profesional I (cuatro cotizadores y un analista); para el Índice de Precios al por Mayor -IPM-, un profesional I encargado y dos asistentes profesionales I como cotizadores; para el Índice de Precios de Materiales de Construcción -IPMC-, un asistente profesional III como supervisor, dos asistentes profesionales I cotizadores y un técnico en informática I para digitación; y para el Directorio Nacional de Empresas y Establecimientos -DINESE-, un profesional I y un asistente profesional I. Estos cambios permitirán mejorar la calidad del IPM, IPMC y DINESE, e iniciar con la publicación del IPP, el cual ya tiene avances.

En el siguiente cuadro se presenta el costo de las plazas propuestas para integrar la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas.

Cuadro 20: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas

Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Subdirector Técnico I	1	14,590.00	14,340.00	14,340.00	1,500.00	205,260.00
Asesor Profesional Especializado IV	2	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	318,792.00
Profesional Jefe II	5	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	556,180.00
Profesional I	22	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	2,162,600.00
Asistente Profesional III	5	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	331,270.00
Asistente Profesional I	18	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	1,111,680.00
Técnico en Informática I	6	3,878.00	3,628.00	3,628.00	1,500.00	331,752.00
Técnico Profesional III	14	3,911.00	3,661.00	3,661.00	1,500.00	780,556.00
Técnico III	53	3,440.00	3,190.00	3,190.00	1,500.00	2,605,480.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	2	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	96,780.00
Total sin bono de antigüedad	130					8,785,822.00
Bono de antigüedad anual						291,200.00
Total						9,077,022.00

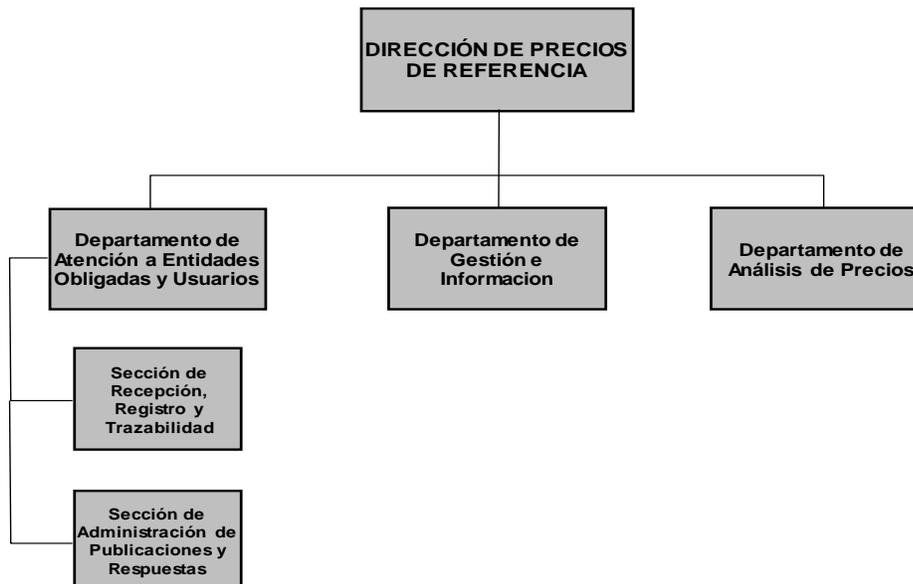
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo para las 130 plazas propuestas para la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas asciende a la cantidad de **Q9,077,022.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual asciende a la cantidad de **Q5,842,776.00**.

En el cuadro 6 del diagnóstico se determinaron costos de esta dirección por **Q6,393,842.00**, el cual incluye **Q3,159,596.00** que corresponden a las 50 plazas que tiene actualmente el Departamento de Coordinación Regional. Al pasar éste, a ser un órgano de apoyo técnico, que es lo que se está proponiendo, el costo de la dirección se reduce a **Q3,234,246.00**. Al restar dicho costo, al total propuesto de **Q9,077,022.00**, da como resultado los **Q5,842,776.00** indicados.

Se agrega una nueva dirección a la parte sustantiva del INE, "Precios de Referencia", la cual surge como parte de los cambios realizados al Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, específicamente en el artículo 8 (Precios e Índices), en donde el primer párrafo dice: "El Instituto Nacional de Estadística - INE-, elaborará y publicará mensualmente en GUATECOMPRAS y en su página web, los precios de referencia o precios promedio, salarios e índices que se requieran en las modalidades de contrato abierto y subasta electrónica inversa". Para el cumplimiento de lo indicado, se hace necesaria la conformación de una nueva estructura que se encargue de desarrollar esa función, para lo cual se propone la siguiente.

Figura 16: Organigrama propuesto Dirección de Precios de Referencia



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Tres departamentos integrarán esta dirección, el primero que se encargará de la atención de las instituciones públicas y usuarios, en donde se darán las respuestas y publicaciones a las solicitudes recibidas. El segundo tendrá a su cargo todas las gestiones de información, mientras que el tercero será el que realice los análisis respectivos.

Entre las funciones a realizar en esta dirección esta: Publicación mensual de los precios de referencia o precios promedio para cada evento requerido y los que estime pertinentes, así como las notas metodológicas y procedimientos utilizados para el cálculo de los mismos. También asesorar a las entidades en relación con las metodologías estándar de cálculo de índices de precios y otros instrumentos técnicos propios de su especialidad y competencia, formar parte de la comisión para bienes importados y elaborar el reglamento de la misma, y elaborar el reglamento para generar precios de referencia e índices, entre otras. La integración de personal se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 21: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Precios de Referencia
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	3	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	478,188.00
Profesional Jefe II	2	7,874.00	7,624.00	7,624.00	1,500.00	222,472.00
Profesional III	4	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	419,072.00
Profesional I	4	6,950.00	6,700.00	6,700.00	1,500.00	393,200.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad	15					1,798,404.00
Bono de antigüedad anual						-
Total						1,798,404.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

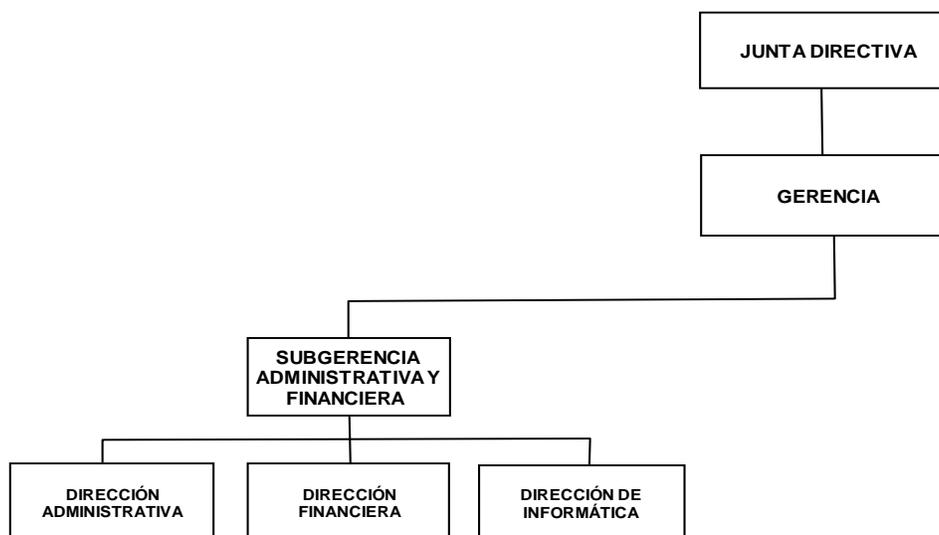
En total se proponen 15 personas, un director técnico I, como coordinador, y un secretario ejecutivo V como secretaria de dirección; un asesor profesional especializado IV, como jefe de Departamento de Atención a Entidades Obligadas y Usuarios, así como un profesional jefe II (jefe de sección) y dos profesionales I (apoyo para la sección), para cada una de las secciones que lo integran (recepción, registro y trazabilidad; así como administración de publicaciones y respuestas). En el Departamento de Gestión e Información, así como en el Departamento de Análisis de Precios, un asesor profesional especializado IV (jefe de departamento) y dos profesionales III (apoyo al departamento), para cada uno.

El costo para la Dirección de Precios de Referencia asciende a la cantidad de **Q1,798,404.00**, incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. Este costo por ser una nueva dirección se agrega totalmente a los costos de la propuesta y no incluye bono de antigüedad derivado que el personal que la integraría, sería de nuevo ingreso.

5.1.2 Órganos administrativos

Las funciones administrativas estarán a cargo de la Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Dirección de Informática, todas bajo la coordinación de la Subgerencia Administrativa Financiera. Esta estructura organizacional es la misma que se tiene actualmente, derivado que cumple con lo normado por la Oficina Nacional de Servicio Civil y contribuye al funcionamiento de la parte de apoyo a lo sustantivo. En el siguiente organigrama se puede observar lo indicado.

Figura 17: Organigrama de los órganos administrativos

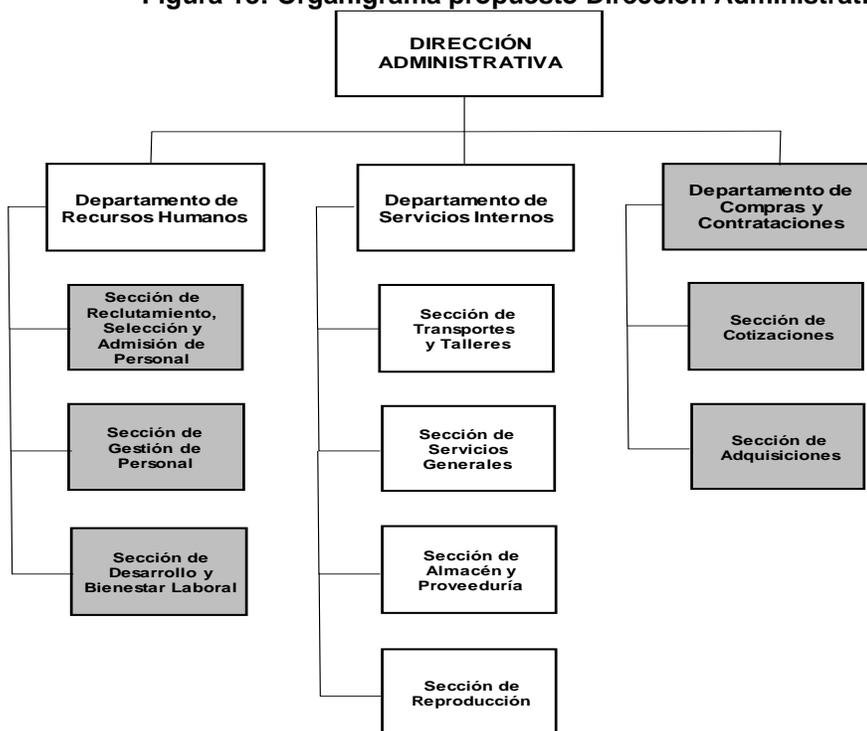


Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

5.1.2.1 Dirección Administrativa

Los cambios propuestos en la estructura organizacional y la integración de personal para los órganos sustantivos, implica que las direcciones que conforman los órganos administrativos tengan que adaptarse para apoyar al logro de los objetivos institucionales y responder a las demandas tanto internas como externas. Se propone para esta dirección, modificaciones en las secciones del Departamento de Recursos Humanos y crear el Departamento de Compras y Contrataciones, como se puede observar en el siguiente organigrama.

Figura 18: Organigrama propuesto Dirección Administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone el cambio en el nombre de las tres secciones que integran el Departamento de Recursos Humanos, para responder a las nuevas tendencias de gestión del talento humano, separando la parte relacionada con el reclutamiento, selección y admisión de personal, con la de gestión de personal; actualmente funcionan en la Sección de Personal, de forma conjunta. La Sección de Desarrollo y Bienestar Laboral, se encargará de todo lo relacionado a la capacitación de personal, clínica médica y apoyo al personal del INE. Cabe mencionar que actualmente solo existe la Sección de Capacitación y Becas, teniendo a la clínica médica como una unidad que jerárquicamente aparece al mismo nivel de las demás secciones.

El Departamento de Servicios Internos queda exactamente igual y solo se propondrán cambios en la integración de personal, derivado que su estructura organizacional está acorde a las exigencias actuales en las cuales está inmerso el INE. El Departamento de Compras y Contrataciones se encuentra funcionalmente

en la Dirección Administrativa, pero nominalmente no, por lo tanto, se incorpora a la propuesta, creando dos secciones, la de compras y la de adquisiciones, con el propósito de agilizar los procesos y ser más eficaces, logrando una mayor ejecución presupuestaria. Las plazas propuestas para esta dirección se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 8: Plazas propuestas para la Dirección Administrativa

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Dirección Administrativa	Director Técnico I	1	1
	Asistente Profesional III		1
	Secretario Ejecutivo V	1	1
Departamento de Recursos Humanos	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado II	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
Sección de Reclutamiento, Selección y Admisión de Personal	Profesional III		1
	Profesional II	1	
	Asistente Profesional IV		2
Sección de Gestión de Personal	Profesional III	1	1
	Asistente Profesional IV		2
	Asistente Profesional I	1	1
	Secretario Ejecutivo III	1	
Sección de Desarrollo y Bienestar Laboral	Profesional III	1	1
	Asistente Profesional IV		3
	Asistente Profesional III	2	
	Paramédico I	1	
Departamento de Servicios Internos	Paramédico IV		1
	Asesor Profesional Especializado IV		1
Sección de Transportes y Talleres	Secretario Ejecutivo IV		1
	Profesional III		1
	Asistente Profesional I		1
	Jefe Técnico Profesional III	1	
	Trabajador Especializado III	1	3
Sección de Servicios Generales	Trabajador Operativo IV	11	18
	Profesional III		1
	Asistente Profesional I		1
	Jefe Técnico Profesional III	1	
	Técnico III		1
	Técnico II	1	
	Trabajador Especializado III	2	2
	Trabajador Operativo IV	1	16
	Trabajador Operativo III	8	
Secretario Ejecutivo III	1		
Sección de Almacén y Proveeduría	Profesional III		1
	Asistente Profesional I		1
	Jefe Técnico Profesional I	1	
	Técnico III	1	2
Sección de Reproducción	Profesional III		1
	Jefe Técnico Profesional I	1	
	Trabajador Especializado III	5	3
Departamento de Compras y Contrataciones	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Secretario Ejecutivo IV		1
Sección de Cotizaciones	Profesional III		1
	Asistente Profesional I		1
Sección de Adquisiciones	Profesional III		1
	Asistente Profesional I		1
Total de Plazas		46	77

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se agrega en la dirección la figura del asistente profesional III quien se encargará de las funciones de planificación para el centro de costo. Se nivelan los jefes de departamento a asesor profesional especializado IV, al igual que los jefes de sección a profesional III, y crear secretario ejecutivo IV para los departamentos que no la tienen, liberando a los jefes o técnicos de la función secretarial que realizan. Se fortalecen las secciones del Departamento de Recursos Humanos, dotando de asistentes profesionales para apoyo de estas, creando la plaza del encargado de nóminas junto a su asistente, derivado que actualmente no existe esa figura. Con las plazas propuestas se mejora la cobertura y calidad de los servicios prestados.

En las cuatro Secciones del Departamento de Servicios Internos, se fortalecen cada una con la incorporación de profesionales encargados de las mismas, asistentes profesionales como apoyo y aumentar la cantidad de pilotos, conserjes y técnicos. En reproducción, disminuir la cantidad de empleados acorde a las necesidades actuales del INE. Con ello, se busca que el apoyo al área sustantiva sea efectivo y que aporte a que en ésta se logren los objetivos definidos.

El Departamento de Compras y Contrataciones se incorpora formalmente y se asigna personal profesional con sus respectivos asistentes, para que apoyen y asesoren en los procesos de cotización y licitación, así como en las adquisiciones a través de las diferentes modalidades que permite la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. En el siguiente cuadro se presentan los costos de la integración de personal para la Dirección Administrativa.

Cuadro 22: Costo de las plazas propuestas para la Dirección Administrativa
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	3	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	478,188.00
Profesional III	9	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	942,912.00
Asistente Profesional IV	7	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	479,458.00
Asistente Profesional III	1	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	61,760.00
Asistente Profesional I	6	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	370,560.00
Técnico III	3	3,440.00	3,190.00	3,190.00	1,500.00	147,480.00
Trabajador Especializado III	8	3,048.00	2,798.00	2,798.00	1,500.00	349,376.00
Trabajador Operativo IV	34	2,835.00	2,585.00	2,585.00	1,500.00	1,383,460.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	3	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	145,170.00
Paramédico IV	1	3,462.00	3,212.00	3,212.00	1,500.00	49,468.00
Total sin bono de antigüedad	77					4,693,304.00
Bono de antigüedad anual						326,200.00
Total						5,019,504.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo para las 77 plazas es de **Q5,019,504.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q2,137,706.00**.

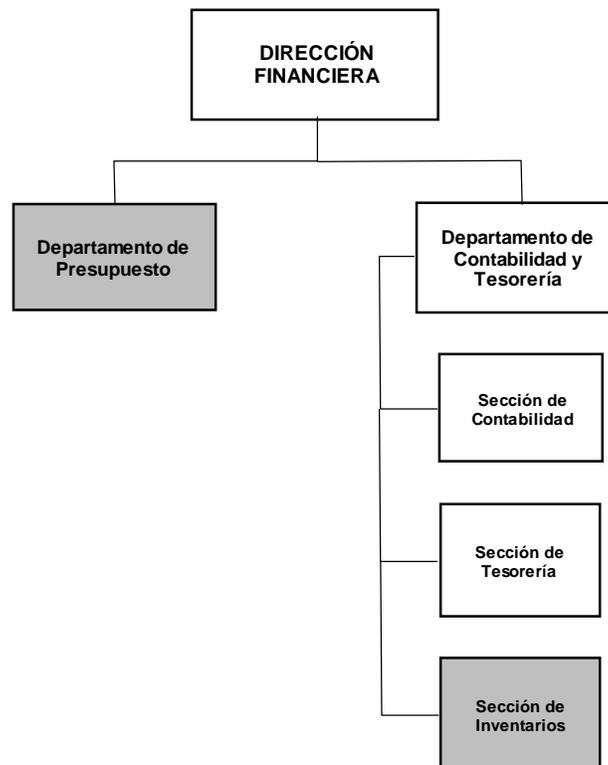
5.1.2.2 Dirección Financiera

Como consecuencia de los cambios propuestos para el área técnica, es necesaria la readecuación de la Dirección Financiera en cuanto a su estructura organizacional, para responder a las demandas internas y externas que se presentan. Además, existe el requerimiento a nivel gubernamental de utilizar la metodología de gestión y presupuesto por resultados. Esta última no se está aplicando actualmente en el INE.

Se proponen dos cambios, el primero es modificar el nombre del Departamento de Presupuesto, quitando lo correspondiente a las compras, derivado que las mismas

se realizan en la Dirección Administrativa. El segundo es crear la Sección de Inventarios, la cual actualmente funciona como una unidad que forma parte de la Sección de Contabilidad.

Figura 19: Organigrama propuesto Dirección Financiera



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se puede observar en el anterior organigrama los cambios indicados, con lo cual se busca que la estructura organizacional este acorde a las funciones que tiene esta dirección, así como el fortalecimiento de la parte de los inventarios para tener un mayor control en cuanto a los bienes que forman parte de la institución. Las plazas propuestas para integrar la Dirección Financiera se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9: Plazas propuestas para la Dirección Financiera

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Dirección Financiera	Director Técnico I	1	1
	Secretario Ejecutivo V		1
Departamento de Presupuesto	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado II	1	
	Profesional III		1
	Profesional I	1	
	Asistente Profesional I	1	2
	Secretario Ejecutivo IV		1
	Secretario Ejecutivo III	2	
Departamento de Contabilidad y Tesorería	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado II	1	
	Secretario Ejecutivo IV		1
Sección de Contabilidad	Profesional III		1
	Profesional I	1	
	Asistente Profesional I	2	4
	Secretario Ejecutivo III	1	
Sección de Tesorería	Profesional III	1	1
	Asistente Profesional I	1	3
	Secretario Ejecutivo III	1	
Sección de Inventarios	Profesional III		1
	Asistente Profesional I	2	2
Total de Plazas		16	21

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En la propuesta se nivelan los jefes de departamento a asesor profesional especializado IV, al igual que los jefes de sección a profesional III, y crear secretario ejecutivo IV para los departamentos que no la tienen, liberando a los jefes o técnicos de la función secretarial que realizan. Se fortalecen las secciones con el aumento de asistentes profesionales para el cumplimiento de las diversas funciones que apoyan al área sustantiva. Con estos cambios se mejoran los servicios internos y externos como apoyo a los órganos sustantivos, de apoyo técnico, administrativos y de control interno. En el siguiente cuadro se puede apreciar lo relacionado a los costos del personal para esta dirección.

Cuadro 23: Costo de las plazas propuestas para la Dirección Financiera
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	2	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	318,792.00
Profesional III	4	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	419,072.00
Asistente Profesional I	11	4,340.00	4,090.00	4,090.00	1,500.00	679,360.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Secretario Ejecutivo IV	2	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	96,780.00
Total sin bono de antigüedad	21					1,799,476.00
Bono de antigüedad anual						119,000.00
Total						1,918,476.00

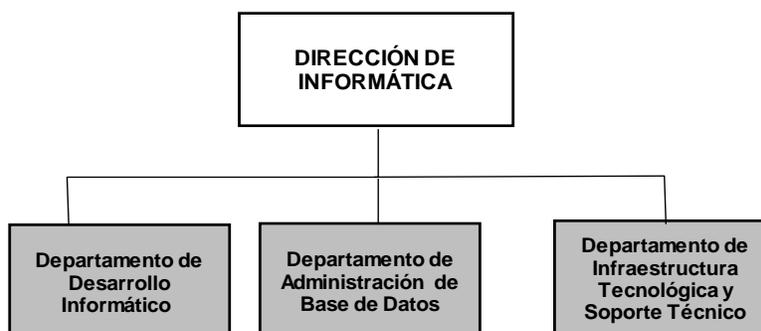
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo de la propuesta es de **Q1,918,476.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia con relación a lo actual es de **Q411,084.00**.

5.1.2.3 Dirección de Informática

Se propone la modificación de dos departamentos, así como la creación de uno, para responder a las demandas de servicios informáticos que presenta el INE, en lo relacionado a manejo de bases de datos, infraestructura física y programación. En el siguiente organigrama puede observarse lo indicado.

Figura 20: Organigrama propuesto Dirección de Informática



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Actualmente se tiene el Departamento de Mantenimiento de Programas y el Departamento de Análisis y Desarrollo, los cuales serán sustituidos por el Departamento de Desarrollo Informático, en donde se deberán elaborar los diferentes programas que necesita la institución para mejorar tanto en el área técnica como en la administrativa. En el Departamento de Administración de Bases de Datos se llevará el control de toda la información estadística que genera el INE, manteniendo los niveles de seguridad y colaborando en la publicación oportuna de las estadísticas.

En el Departamento de Infraestructura Tecnológica y Soporte Técnico se atenderán las solicitudes en cuanto a mantenimientos de equipo informático, apoyo en la resolución de inconvenientes que presente el personal y mantener el control y la calidad de la tecnología utilizada en el INE. El personal propuesto para integrar los departamentos en mención se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 10: Plazas propuestas para la Dirección de Informática

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Dirección de Informática	Director Técnico I	1	1
	Técnico en Informática II	1	
	Secretario Ejecutivo V	1	1
Departamento de Desarrollo Informático	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado I		2
	Técnico Profesional en Informática I	3	
Departamento de Administración de Base de Datos	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado I		1
	Técnico Profesional en Informática IV		1
Departamento de Infraestructura Tecnológica y Soporte Técnico	Asesor Profesional Especializado IV		1
	Asesor Profesional Especializado I		1
	Técnico Profesional en Informática IV		1
	Técnico Profesional en Informática III		2
	Técnico Profesional en Informática II	1	2
	Técnico en Informática II	1	
Total de Plazas		8	15

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se nivelan los jefes de departamento a asesor profesional especializado IV, se crean las plazas de asesores profesionales especializados como apoyo a las actividades que deben cumplir los departamentos que forman parte de la dirección, así como de los técnicos profesionales necesarios para atender lo relacionado con

bases de datos y soporte técnico. Con los cambios propuestos se fortalece esta dirección, se garantiza el cumplimiento de las funciones y se contribuye a que las direcciones sustantivas de la institución, entreguen estadísticas oportunas y de calidad. Actualmente varias de las plazas nominales están siendo ocupadas por personal que labora en otras unidades del INE, por lo que es necesaria la reubicación de dichas personas. En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de la integración de personal.

Cuadro 24: Costo de las plazas propuestas para la Dirección de Informática
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	3	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	478,188.00
Asesor Profesional Especializado I	4	9,928.00	9,678.00	9,678.00	1,500.00	559,968.00
Técnico Profesional en Informática IV	2	5,530.00	5,280.00	5,280.00	1,500.00	156,840.00
Técnico Profesional en Informática III	2	5,134.00	4,884.00	4,884.00	1,500.00	145,752.00
Técnico Profesional en Informática II	2	4,870.00	4,620.00	4,620.00	1,500.00	138,360.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad	15					1,764,580.00
Bono de antigüedad anual						46,200.00
Total						1,810,780.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

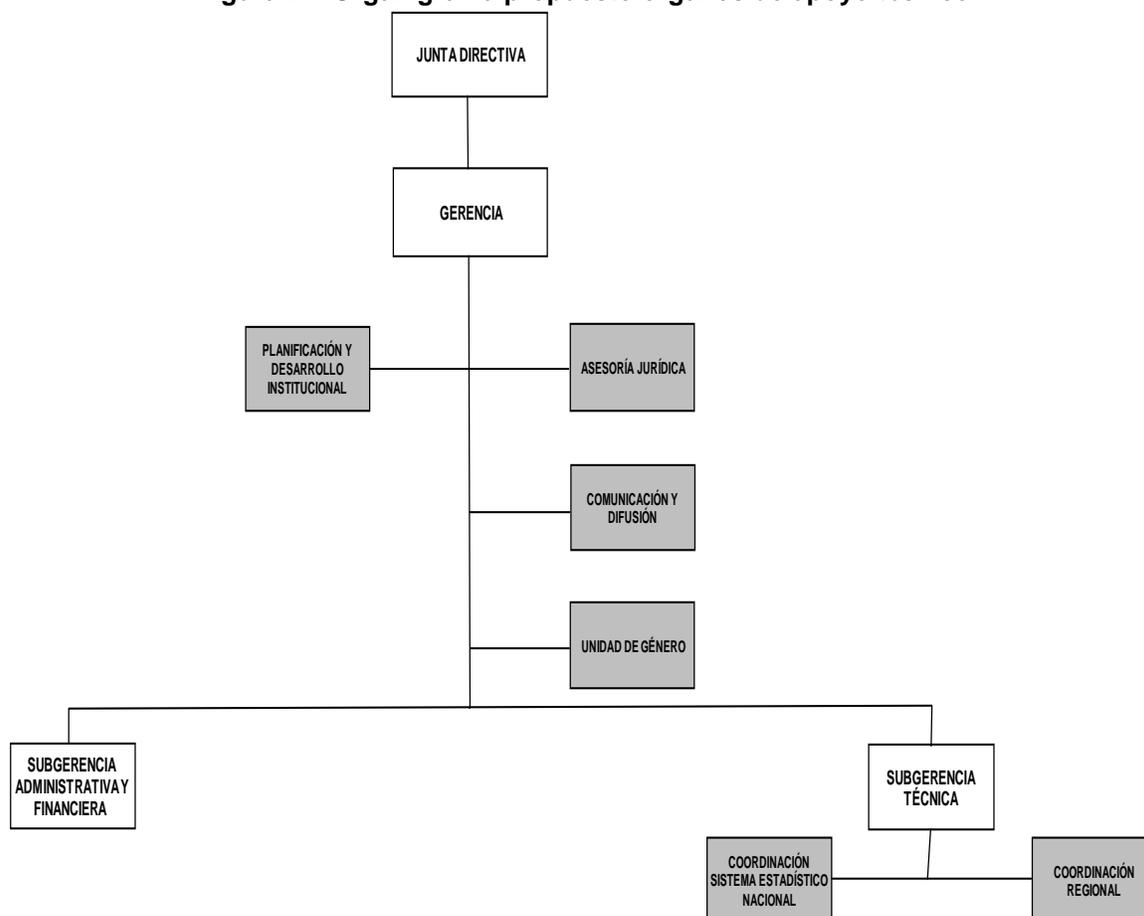
El costo es de **Q1,810,780.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q1,101,044.00**.

5.1.3 Órganos de apoyo técnico

Las funciones de apoyo técnico estarán a cargo de Planificación y Desarrollo Institucional, Asesoría Jurídica, Comunicación y Difusión, y la Unidad de Género; todas ellas bajo la coordinación de Gerencia. También integran estos órganos la Coordinación Sistema Estadístico Nacional y la Coordinación Regional, las cuales están bajo la coordinación de la Subgerencia Técnica. En el siguiente organigrama

se puede observar la estructura organizacional propuesta, en donde el nombre de las unidades que integran estos órganos, no incluye la palabra “Dirección”, por recomendación de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, y no cuentan con departamentos, ni secciones, derivado de las funciones de coordinación y asesoría que les corresponde realizar.

Figura 21: Organigrama propuesto órganos de apoyo técnico



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

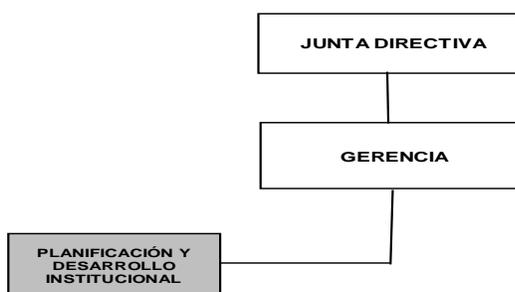
Los cambios propuestos incluyen la creación de la Unidad de Género para integrar formalmente este tema transversal en el accionar del INE, siendo esta un órgano asesor de Gerencia. El Acuerdo Gubernativo Número 260-2013 instruye la creación de esta unidad, adscrita al Despacho Superior, la cual será el órgano de coordinación y enlace técnico con el Gabinete Específico de la Mujer.

El otro cambio propuesto es la creación de la Coordinación Sistema Estadístico Nacional, el cual se encargará de coordinar y supervisar las actividades de dicho sistema y actualmente solo existe de manera informal. También el traslado de la Coordinación Regional hacia la Subgerencia Técnica para que deje de ser un departamento de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, lo cual fortalecerá la representación del INE a nivel departamental, derivado que ésta desempeña funciones de apoyo al área sustantiva y la ubicación actual no es la correcta. Con estos cambios se fortalece estratégicamente el INE, y mejorará la recolección de insumos para la elaboración de productos estadísticos oportunos y de calidad.

5.1.3.1 Planificación y Desarrollo Institucional

Forma parte de los órganos asesores y en su estructura se propone el cambio en el nombre actual, así como la inclusión de tres áreas: planificación estratégica y operativa, desarrollo institucional, y la gestión de proyectos de cooperación. Este último, funciona actualmente pero no forma parte de la estructura organizacional, por lo que se adhiere, proponiendo un cambio en el nombre, siendo lo más conveniente para el INE, por el tipo de acciones que realizan. Está bajo la coordinación de Gerencia lo cual es lo correcto por ser parte del apoyo técnico.

Figura 22: Organigrama propuesto Planificación y Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Con los cambios se fortalece esta dirección a la cual le corresponde asesorar al Despacho Superior en temas de planificación institucional, así como gestionar los recursos de donaciones internas y externas para la ejecución de proyectos. Para

cumplir con las acciones de las tres áreas que formarían parte de la planificación y desarrollo institucional, se proponen las siguientes plazas.

Tabla 11: Plazas propuestas para Planificación y Desarrollo Institucional

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Planificación y Desarrollo Institucional	Director Técnico I	1	1
	Asesor Profesional Especializado IV		3
	Profesional III		4
	Profesional II	1	
	Asistente Profesional IV		3
	Asistente Profesional III	1	
	Secretario Ejecutivo V	1	1
Total de Plazas		4	12

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Crear tres plazas de asesor profesional especializado IV para coordinar las áreas de planificación estratégica y operativa, desarrollo institucional, y gestión de proyectos de cooperación internacional. Cada una de estas áreas contará con un asesor profesional especializado IV, un profesional III y un asistente profesional IV, a excepción de gestión de proyectos de cooperación que tendría dos asesores, un encargado de adquisiciones y el otro como responsable financiero. La plaza de director técnico I y secretario ejecutivo V siguen como están actualmente. El costo de lo propuesto se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 25: Costo de las plazas propuestas para Planificación y Desarrollo Institucional
Cifras expresado en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	3	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	478,188.00
Profesional III	4	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	419,072.00
Asistente Profesional IV	3	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	205,482.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	12					1,388,214.00
Bono de antigüedad anual						16,800.00
Total						1,405,014.00

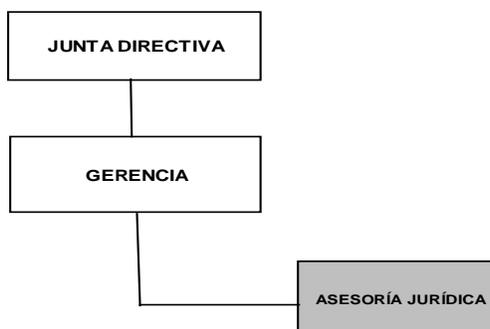
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo es de **Q1,405,014.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q934,968.00**.

5.1.3.2 Asesoría Jurídica

Está bajo la coordinación de Gerencia, lo cual es correcto por formar parte de los órganos asesores, por lo que en la propuesta se hace énfasis en el cambio de nombre y en la integración de personal.

Figura 23: Organigrama propuesto Asesoría Jurídica



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

En el momento de la investigación esta dirección solo contaba con una persona con plaza fija, por lo que se propone llevar a cabo una integración de personal que les permita cumplir con las funciones establecidas y asesorar al Despacho Superior para que éste cumpla con sus objetivos y evite incumplir en aspectos legales.

Tabla 12: Plazas propuestas para Asesoría Jurídica

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Asesoría Jurídica	Director Técnico I		1
	Asesor Profesional Especializado III		3
	Asistente Profesional IV		1
	Asistente Profesional III	1	
	Secretario Ejecutivo V		1
Total de Plazas		1	6

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone la creación de tres plazas de asesor profesional especializado III para que apoyen en la asesoría en aspectos jurídicos que demandan las direcciones del INE; un secretario ejecutivo V para que se encargue de las acciones secretariales, ya que actualmente no cuentan con esa figura. La plaza de director técnico I deberá ser ocupada para contar con la persona que dirija esta dirección; y crear la plaza de asistente profesional IV para apoyar con la asistencia hacia los asesores y director. Con los cambios indicados se le está fortaleciendo a esta dirección para que pueda cumplir de mejor manera sus funciones en beneficio del INE y sus direcciones. En el cuadro siguiente se puede observar el costo de las seis plazas propuestas.

Cuadro 26: Costo de las plazas propuestas para Asesoría Jurídica
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado III	3	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	458,784.00
Asistente Profesional IV	1	4,661.00	4,411.00	4,411.00	1,500.00	66,254.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	6					810,510.00
Bono de antigüedad anual						7,000.00
Total						817,510.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo es de **Q817,510.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q744,256.00**.

5.1.3.3 Comunicación y Difusión

Está bajo la coordinación de Gerencia y en la propuesta no sufre ningún cambio en su ubicación, sino únicamente en el nombre. La integración de personal es la que si deberá cubrirse para que cumpla con las funciones para lo cual fue creada.

Figura 24: Organigrama propuesto Comunicación y Difusión



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Actualmente la dirección cuenta solo con dos personas, por lo que se propone que sean nueve los colaboradores que la integren y se fortalezca, derivado que es fundamental para la transmisión de información a nivel interno y externo, asesora en cuanto a la imagen institucional y mantiene una constante comunicación con los medios periodísticos, lo que la convierte en un ente estratégico para el logro de los objetivos institucionales. A continuación, el detalle de las plazas.

Tabla 13: Plazas propuestas para Comunicación y Difusión

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Comunicación y Difusión	Director Técnico I		1
	Asesor Profesional Especializado III		2
	Profesional III	2	2
	Asistente Profesional IV		3
	Secretario Ejecutivo V		1
Total de Plazas		2	9

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone la ocupación de la plaza de director técnico I para que cuenten con la figura de la persona que dirija esta dirección. También la creación de dos asesores profesionales especializados III, continuar con los profesionales III, crear tres plazas de asistente profesional IV, y el de secretario ejecutivo V para las labores secretariales. El costo de las plazas se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 27: Costo de las plazas propuestas para Comunicación y Difusión
Cifras expresadas en quetzales

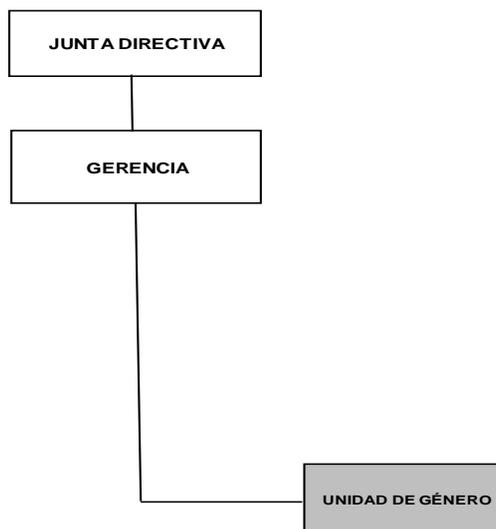
Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado III	2	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	305,856.00
Profesional III	2	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	209,536.00
Asistente Profesional IV	3	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	205,482.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	9					1,006,346.00
Bono de antigüedad anual						16,800.00
Total						1,023,146.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo es de **Q1,023,146.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q796,810.00**.

5.1.3.4 Unidad de Género

Se propone la creación de esta unidad bajo la coordinación de Gerencia, formando parte de los órganos asesores, la cual se encargue de los temas relacionados con la mujer y género; será el enlace entre el INE y la Secretaría Presidencial de la Mujer, así como con otras entidades públicas que requieran el apoyo por parte de la institución. En el siguiente organigrama se puede observar cómo quedaría en la estructura organizacional su inclusión.

Figura 25: Organigrama propuesto Unidad de Género

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Para el cumplimiento de las funciones de esta unidad, se propone la integración de tres personas, un asesor profesional especializado IV para que coordine la misma, un profesional III como apoyo, y un secretario ejecutivo IV para las funciones secretariales y de apoyo a la unidad. Actualmente esta unidad funciona de manera informal y tiene únicamente una persona, la cual tiene una plaza de secretario ejecutivo V y pertenece a la Dirección Administrativa. Los costos de las plazas propuestas son los siguientes.

Cuadro 28: Costo de las plazas propuestas para la Unidad de Género
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Asesor Profesional Especializado IV	1	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	159,396.00
Profesional III	1	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	104,768.00
Secretario Ejecutivo IV	1	3,385.00	3,135.00	3,135.00	1,500.00	48,390.00
Total	3					312,554.00

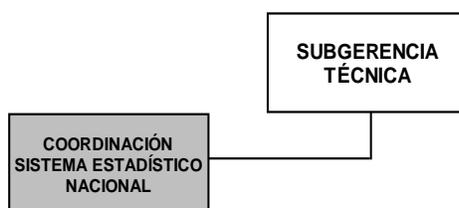
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo de esta nueva unidad es de **Q312,554.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. No se toma en consideración el bono por antigüedad derivado que las personas que la integrarían se consideran de nuevo ingreso.

5.1.3.5 Coordinación Sistema Estadístico Nacional

Actualmente esta unidad no cuenta con una estructura formal, por lo que se propone la creación de la misma, la cual debería estar bajo la coordinación de la Subgerencia Técnica, por ser un órgano de apoyo técnico que básicamente debe cumplir con todo lo que la ley orgánica del INE norma en lo relacionado al Sistema Estadístico Nacional -SEN-. Le corresponde al INE tomar el liderazgo, para lo cual deberá contar dentro de su estructura organizacional con personal idóneo para coordinar las actividades que se desarrollen dentro de dicho sistema. En el siguiente organigrama se puede observar la ubicación que tendría esta unidad.

Figura 26: Organigrama propuesto Coordinación Sistema Estadístico Nacional



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone dividir esta unidad en tres áreas: normatividad estadística, asesorías técnicas sectoriales, y el análisis y registro de operaciones estadísticas, con lo cual se brindaría apoyo a toda la institucionalidad que integra el SEN, y se apoyaría al INE en la generación de estadísticas en temas que demanda la sociedad, la cual cumpliría con los estándares de calidad y publicadas en tiempo, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Se propone la integración de un asesor profesional especializado IV quien coordina las actividades y un profesional III como apoyo, para las tres áreas que formarían parte de esta unidad. Estos estarían bajo la coordinación del director técnico I como

responsable, y serían apoyados por un secretario ejecutivo V quien tendría a su cargo las funciones secretariales. Con la estructura e integración propuesta, el INE formalizaría una unidad que le permita ejercer la coordinación del SEN, apoyando a mejorar la calidad de las estadísticas, brindando apoyo a las entidades que lo integran y siendo un enlace entre éstas y la Gerencia y Junta Directiva.

En el cuadro siguiente se puede apreciar el costo de las ocho plazas propuestas para la Coordinación del Sistema Estadístico Nacional.

Cuadro 29: Costo de las plazas propuestas para Coordinación del Sistema Estadístico Nacional

Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	3	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	478,188.00
Profesional III	3	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	314,304.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total	8					1,077,964.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

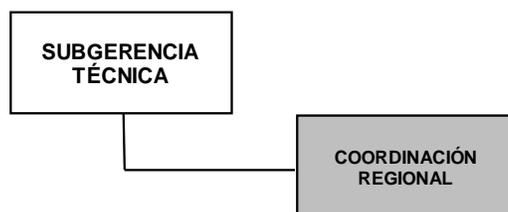
El costo de esta nueva unidad es de **Q1,077,964.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. No se toma en consideración el bono por antigüedad derivado que es una unidad que estaría integrada por personal de nuevo ingreso.

5.1.3.6 Coordinación Regional

Actualmente funciona como un departamento de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas y se propone el traslado como una unidad bajo la coordinación de la Subgerencia Técnica, derivado que las acciones que realiza se dan en apoyo a las actividades sustantivas de la institución, lo cual la convierte en una unidad estratégica que representa al INE en los 22 departamentos del país. En

el siguiente organigrama se puede observar cómo quedaría en la nueva estructura organizacional.

Figura 27: Organigrama propuesto Coordinación Regional



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

La nueva coordinación regional debe ser fortalecida a nivel departamental, para que cumpla con las funciones que le competen, y al mismo tiempo aporte los insumos que son utilizados para generar información estadística, por lo que se propone que se integre de la siguiente forma.

Tabla 14: Plazas propuestas para Coordinación Regional

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Coordinación Regional	Director Técnico I		1
	Asesor Profesional Especializado IV		8
	Profesional III	8	
	Jefe Técnico Profesional I	16	22
	Técnico Profesional I	19	23
	Técnico en Informática II	6	8
	Secretario Ejecutivo V		1
Total de Plazas		50	63

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Se propone la creación de la plaza de director técnico I para la coordinación de la misma, así como un secretario ejecutivo V para las actividades secretariales; las ocho coordinaciones regionales deberían ser dirigidas por un asesor profesional especializado IV en cada una, derivado de la importancia de las funciones que realizan. En cuanto a las delegaciones departamentales, seguirán con la misma integración que tienen actualmente, un delegado departamental, y un auxiliar de delegación, a excepción del Departamento de Guatemala, en donde son dos, en las cuales deberían ser ocupadas las plazas vacantes que se encuentran disponibles.

En el siguiente cuadro se puede observar el costo de la integración de personal para la Coordinación Regional.

Cuadro 30: Costo de las plazas propuestas para Coordinación Regional
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado IV	8	11,314.00	11,064.00	11,064.00	1,500.00	1,275,168.00
Jefe Técnico Profesional I	22	4,071.00	3,821.00	3,821.00	1,500.00	1,275,868.00
Técnico Profesional I	23	3,655.00	3,405.00	3,405.00	1,500.00	1,199,910.00
Técnico en Informática II	8	4,142.00	3,892.00	3,892.00	1,500.00	471,904.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	63					4,508,322.00
Bono de antigüedad anual						322,000.00
Total						4,830,322.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

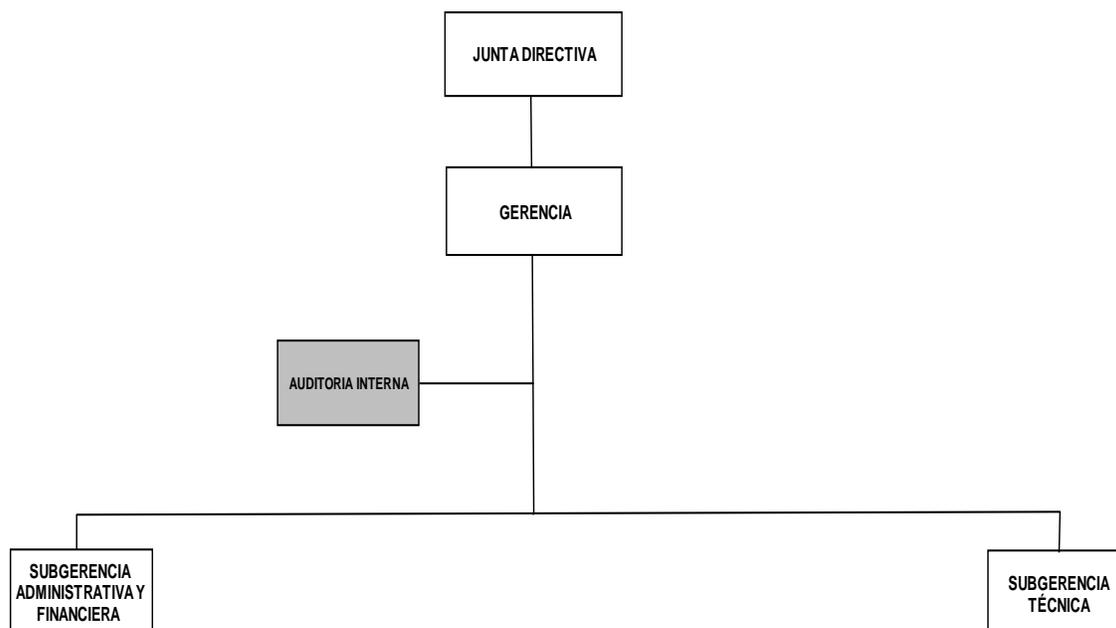
El costo es de **Q4,830,322.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q1,670,726.00**. Actualmente los costos de personal de la unidad propuesta están incluidos en la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas.¹²

5.1.4 Órganos de control interno

Las funciones de control interno son exclusivas de auditoría interna, la cual depende directamente de la Gerencia, convirtiéndose en el órgano asesor de las máximas autoridades en dicho tema. La ubicación en la estructura organizacional actual es la correcta, por lo que únicamente el cambio propuesto es en el nombre. En el siguiente organigrama se puede observar la ubicación de esta unidad.

¹² El costo actual de las 50 plazas de coordinación regional asciende a la cantidad de Q3,159,596.00, el cual está incluido en el costo de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, por ser ésta un departamento de la misma.

Figura 28: Organigrama propuesto órganos de control interno



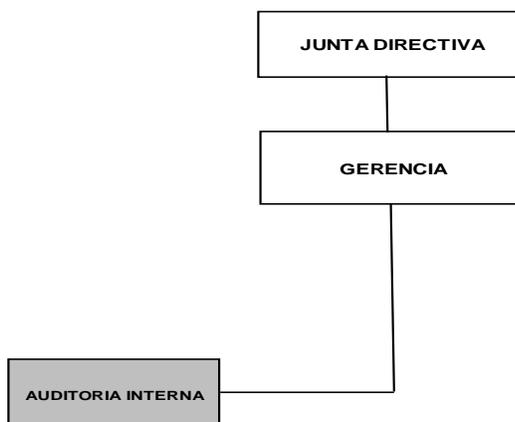
Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El control interno es fundamental para mejorar la eficacia de los procesos y la eficiencia en el logro de los resultados institucionales, con el propósito de mejorar la generación de estadísticas, por lo que el nivel organizacional en el que se encuentra auditoría interna es el ideal, porque depende únicamente de Gerencia y Junta Directiva.

5.1.4.1 Auditoría Interna

Al ser la única unidad que integra los órganos de control, prácticamente el organigrama es muy similar al que se presentó anteriormente, sin embargo, el que aparece a continuación, hace referencia únicamente al nivel jerárquico en el cual se encuentra ubicada, siendo la Gerencia y la Junta Directiva los órganos a los cuales se les presenta subordinación. El cambio en el nombre es la propuesta en la estructura organizacional.

Figura 29: Organigrama propuesto Auditoría Interna



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Para la integración de la auditoría interna se propone pasar de dos plazas a 10, las cuales se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 15: Plazas propuestas para Auditoría Interna

Dirección, Departamento, Sección o Unidad	Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas Actuales	Cantidad de Plazas Propuestas
Auditoría Interna	Director Técnico I	1	1
	Asesor Profesional Especializado III		2
	Profesional III		4
	Asistente Profesional IV	1	2
	Secretario Ejecutivo V		1
Total de Plazas		2	10

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

Actualmente solo se cuenta con dos personas fijas y una plaza vacante, por lo que se hace necesaria la creación de dos plazas de asesor profesional especializado III como asesores, cuatro profesional III como apoyo, un asistente profesional IV como asistente y un secretario ejecutivo V para las actividades secretariales de la dirección. Con los cambios indicados se fortalece esta unidad ya que contará con más personal para llevar a cabo las auditorías que permitirán la mejora del trabajo que se ejecuta en el INE. En el siguiente cuadro se puede observar el costo de la integración para la auditoría interna.

Cuadro 31: Costo de las plazas propuestas para Auditoría Interna
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Salario Mensual	Bono 14 Anual	Aguinaldo Anual	Bono Vacacional Anual	Total Anual
Director Técnico I	1	16,736.00	16,486.00	16,486.00	1,500.00	235,304.00
Asesor Profesional Especializado III	2	10,852.00	10,602.00	10,602.00	1,500.00	305,856.00
Profesional III	4	7,412.00	7,162.00	7,162.00	1,500.00	419,072.00
Asistente Profesional IV	2	4,821.00	4,571.00	4,571.00	1,500.00	136,988.00
Secretario Ejecutivo V	1	3,512.00	3,262.00	3,262.00	1,500.00	50,168.00
Total sin bono de antigüedad y gastos de representación	10					1,147,388.00
Bono de antigüedad anual						8,400.00
Total						1,155,788.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

El costo es de **Q1,155,788.00** incluyendo todas las prestaciones con que cuenta el INE. La diferencia entre lo propuesto y lo actual es de **Q843,590.00**. El costo total de la integración de personal para la estructura organizacional propuesta se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 32: Costos de las plazas propuestas en la reestructura organizacional
Cifras expresadas en quetzales

Nombre de la Plaza	Cantidad de Plazas	Total Anual
Órganos Sustantivos		
Despacho Superior		
Gerencia	4	590,826.00
Subgerencia Administrativa Financiera	2	346,318.00
Subgerencia Técnica	2	356,118.00
Direcciones Sustantivas		
Dirección de Censos y Encuestas	68	6,402,440.00
Dirección de Índices y Estadísticas Continuas	130	9,077,022.00
Dirección de Precios de Referencia	15	1,798,404.00
Órganos Administrativos		
Dirección Administrativa	77	5,019,504.00
Dirección Financiera	21	1,918,476.00
Dirección de Informática	15	1,810,780.00
Órganos de Apoyo Técnico		
Planificación y Desarrollo Institucional	12	1,405,014.00
Asesoría Jurídica	6	817,510.00
Comunicación y Difusión	9	1,023,146.00
Unidad de Género	3	312,554.00
Coordinación Sistema Estadístico Nacional	8	1,077,964.00
Coordinación Regional	63	4,830,322.00
Órganos de Control Interno		
Auditoría Interna	10	1,155,788.00
Total	445	37,942,186.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el año 2018 en el INE.

La estructura organizacional propuesta para el INE incluye 445 plazas a un costo total anual de **Q37,942,186.00**. La diferencia entre lo propuesto y lo actual son **Q21,260,554.00**, a los cuales se les debe gestionar el financiamiento respectivo.¹³

5.2 Presupuesto por resultados propuesto

La gestión por resultados tiene como objetivo que todos los recursos y esfuerzos estén dirigidos al logro de resultados para el bien de la población. Por consiguiente, se debe contar con la vinculación de dichos recursos presupuestarios a los subproductos, productos y resultados definidos por cada institución. Derivado de lo

¹³ Los costos indicados no incluyen el aporte patronal IGSS, ni el aporte patronal para clases pasivas.

indicado, se propone la implementación de la metodología de presupuesto por resultados, para que el INE cuente con registros que vinculen los programas y actividades presupuestarias a la producción institucional y con ello se contribuya a la transparencia, descentralización del presupuesto, mejorar la calidad del gasto, definición de costos específicos de los proyectos, entre otras.

5.2.1 Producción institucional

Tomando como base lo establecido en la Ley Orgánica del INE, en la cual se definen entre otras, las funciones de la institución para cumplir con el objeto de su creación, así como otras normativas que establecen tareas específicas, se proponen los resultados, productos y subproductos institucionales que se convierten en los entregables para los usuarios de información estadística.

El resultado institucional propuesto es: **“Al año 2022, el 90% de los usuarios de información estadística generada por el INE, están satisfechos por ser ésta oportuna y de calidad”**

Para la medición del resultado institucional se tiene que establecer el detalle de usuarios, ponderándolos de acuerdo a su importancia; posteriormente elaborar el instrumento que contenga las diversas variables de evaluación del servicio que proporciona el INE, el cual deberán llenar las personas que requieren información estadística.

En la siguiente tabla se detallan los productos propuestos, así como los que se tienen actualmente de acuerdo a lo establecido en la red de categorías programáticas, en donde se puede observar de acuerdo a la generación que realiza el INE, los cuales contribuyen a la satisfacción de las demandas presentadas por los usuarios de información estadística, así como al cumplimiento de las obligaciones que son asignadas a la institución en la normativa jurídica vigente.

Tabla 16: Producción institucional propuesta y vigente

Productos Propuestos		Productos Actuales de Acuerdo a Red Programática	
1	Coordinación y Dirección.	1	Dirección Superior
		2	Servicios de Comunicación y Divulgación
		3	Servicios Administrativos, Financieros e Informáticos
		4	Servicios de Coordinación Regional
2	Generación de Encuestas Nacionales.	5	Servicios de Planificación de Censos y Encuestas
		6	Servicios de Actualización Cartográfica
		7	Generación de Encuestas Nacionales
3	Generación de Censos Nacionales.	8	Generación de Censos Nacionales
4	Producción de Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales.	9	Estadísticas Continuas
5	Generación de Índices, Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios.	10	Índices e Indicadores Económicos

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En el Producto “Coordinación y Dirección” se incluye el Subproducto “Coordinación y Dirección Técnico Administrativa”, y se define como apoyo a la parte técnica y sustantiva de la institución, lo cual beneficiará a mejorar el seguimiento y control de las actividades administrativas, financieras y de fortalecimiento institucional. No es un entregable para los usuarios de información estadística, pero constituye un elemento fundamental para que se realicen las acciones necesarias que en su conjunto constituyen la producción institucional. Este producto integra a los cuatro que tienen actualmente y cumple con lo establecido en la gestión por resultados.

El Producto “Generación de Encuestas Nacionales” se refiere a las diferentes encuestas que lleva a cabo la institución, en temas sociales, demográficos y económicos; o de acuerdo a lo establecido en normativas vigentes, demandas de instituciones del Estado, sociedad civil, organismos no gubernamentales, universidades, entre otras; siempre y cuando sean aprobadas por la Junta Directiva del INE. Es decir, que esta producción varía en cada ejercicio fiscal de acuerdo a los requerimientos específicos. Actualmente tienen por separado la planificación de censos y encuestas, y la actualización cartográfica, cuando estos dos son parte integral de las encuestas y censos y por lo tanto no constituyen un producto en específico.

Los subproductos propuestos para el anterior producto se definieron con base en lo que ha realizado el INE desde su fundación, tomando en consideración los más importantes, siendo los siguientes: “Generación de la Encuesta Nacional Agropecuaria”, “Generación de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso”, Generación de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares, y “Generación de la Encuesta de Condiciones de Vida”.

El Producto “Generación de Censos Nacionales” se refiere a los diferentes censos que por mandato explícito de la Ley Orgánica del INE deben realizarse, por lo que los subproductos también pueden variar en cada ejercicio fiscal de acuerdo a los requerimientos específicos. Estos se definieron con base en lo que ha realizado el INE desde su fundación, siendo: “Generación del Censo Nacional de Población y Vivienda”, “Generación del Censo Nacional Agropecuario” y “Generación del Censo Nacional Económico”. Cualquier otro censo que se realice, siempre y cuando sea aprobado por la Junta Directiva y cuente con los recursos financieros se tendría que incorporar a los subproductos. Actualmente existe un producto con el mismo nombre pero separan la planificación y la actualización cartográfica, lo cual es erróneo por formar parte integral tanto de las encuestas, como de los censos.

El Producto “Generación de Índices, Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios”, se refiere a los diversos índices y precios que se generan en el INE; se divide en el Subproducto “Generación del Índice de Precios al Consumidor -IPC- y Canastas Alimenticias”, el cual básicamente consiste en la publicación mensual del IPC, canasta básica alimenticia y canasta básica vital; el Subproducto “Generación de Otros Índices”, en donde se incluye el Índice de Precios al por Mayor -IPM-, el Índice de Precios al Productor -IPP-, el Índice de Precios de Materiales de Construcción -IPMC-, la Hoja de Balance de Alimentos -HBA- y el Directorio Nacional de Empresas y Establecimientos -DINESE-.

También forma parte del anterior producto, el Subproducto “Generación de Índices de Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios”, el cual consiste en

generar los precios de referencia de acuerdo a los requerimientos de las instituciones del Estado. La diferencia con el producto actual relacionado con estos temas, es la incorporación de los ya mencionados precios de referencia, precios promedio y salarios.

El último Producto es “Producción de Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales”; con dos Subproductos, la “Producción de Estadísticas Sociales”, y la “Producción de Estadísticas Económicas y Ambientales”. Tanto el producto como los subproductos se refieren a la publicación de los registros administrativos que la institución utiliza para generar estadísticas continuas. En las estadísticas sociales se incluyen las estadísticas vitales, hospitalarias, violencia contra la mujer e intrafamiliar, accidentes de tránsito, hechos delictivos, faltas judiciales, bibliotecas y centros de documentación, así como las estadísticas de educación. En las estadísticas económicas y ambientales están las estadísticas de turismo, transporte y servicios; comercio exterior y gestión municipal; agropecuarias y ambientales. Prácticamente en este producto únicamente cambia el nombre con relación a lo actual.

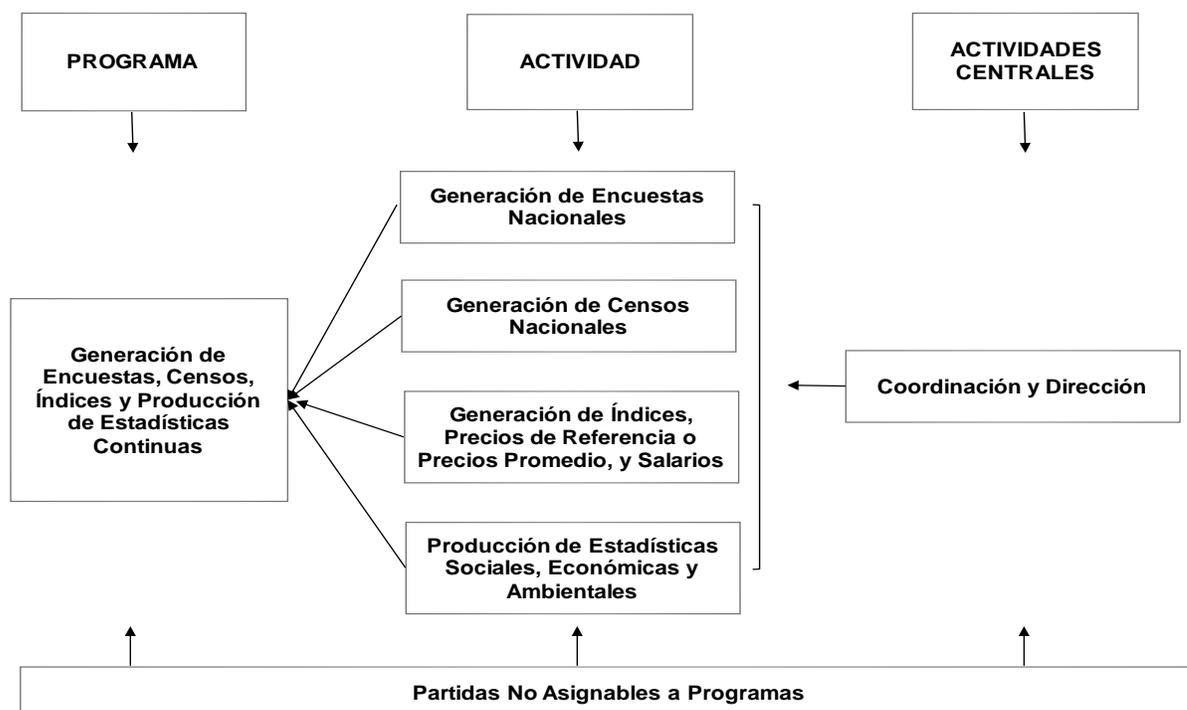
De la producción institucional definida en el Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2022 del INE, no se toma en consideración para la propuesta la cartografía, derivado que no es un producto específico, sino una de las fases a ejecutar para llevar a cabo las encuestas y censos. Se define un subproducto específico para el IPC y canastas alimenticias, así como el de precios de referencia o precios promedio y salarios. Con estos cambios se mejora en el control de la ejecución presupuestaria, transparencia en la ejecución de los recursos y a obtener mayor eficiencia.

5.2.2 Red de categorías programáticas

En la red de categorías programáticas se vincula la producción institucional previamente definida, con los programas, subprogramas, proyectos, actividades u obras presupuestarias del ejercicio fiscal que esté vigente, para que posteriormente

se registre la ejecución presupuestaria en donde corresponda. Cabe mencionar que de acuerdo a la metodología de gestión por resultados, un programa presupuestario debe vincularse con un resultado institucional, y una actividad presupuestaria con un producto institucional. En el siguiente esquema se muestra la propuesta para el INE.

Figura 30: Esquema de la red de categorías programáticas propuesta



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En el esquema anterior se puede apreciar los cuatro productos que están vinculados a las actividades presupuestarias, así como el producto que se constituye en apoyo a la producción sustantiva, siendo coordinación y dirección. Un solo programa presupuestario derivado que en la institución se define un resultado institucional. Las actividades centrales no están vinculadas a éste. Las partidas no asignables a programas son recursos que se destinan para gastos no previstos, sentencias judiciales, créditos en reserva, entre otros, los cuales apoyan a la gestión durante el ejercicio fiscal vigente.

En la red de categorías vigente se tienen dos programas presupuestarios, cuando la institución solo define un resultado final. Cuatro actividades presupuestarias en las actividades centrales, cuando éstas forman parte del producto de apoyo a lo sustantivo, y seis en la parte sustantiva, en donde separan la planificación de censos y encuestas, así como la actualización cartográfica, siendo éstas parte de los productos de censos y encuestas. En la propuesta se corrige lo indicado, definiendo un solo programa presupuestario vinculado al resultado institucional, un producto de apoyo a la parte sustantiva, el cual integra a los órganos administrativos, a los de apoyo técnico y a los de control interno; así como productos específicos para censos y encuestas.

En la siguiente tabla se puede observar a nivel de estructura, como se traslada el esquema de la red de categorías programáticas, en donde en cada actividad presupuestaria, se definen posteriormente de acuerdo a cada ejercicio fiscal y al techo presupuestario otorgado por el Ministerio de Finanzas Públicas, los recursos humanos, materiales e insumos, propiedad, planta y equipo, entre otros, los cuales se asignan de acuerdo a los renglones presupuestarios correspondientes, y posteriormente al ser transformados se obtienen los productos institucionales que el INE pone a disposición de los usuarios de información estadística. La red programática se define durante el proceso de formulación de la planificación multianual y anual, deberá ser liderada por Planificación Institucional, con la participación de todos los directores de la institución.

Tabla 17: Red programática propuesta para la producción institucional

Nombre	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra
<u>Actividades Centrales</u>	01				
Sin Subprograma		00			
Sin Proyecto			000		
Coordinación y Dirección				001	000
<u>Generación de Encuestas, Censos, Índices y Producción de Estadísticas Continuas</u>	11				
Sin Subprograma		00			
Sin Proyecto			000		
Generación de Encuestas Nacionales				001	000
Generación de Censos Nacionales				002	000
Generación de Índices, Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios				003	000
Producción de Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales				004	000

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En la tabla anterior se puede observar la asignación de dos programas presupuestarios (01 y 11), el primero no está asociado a resultado institucional, con una sola actividad presupuestaria que corresponde al 001 Producto “Coordinación y Dirección”. El segundo si está asociado al resultado institucional por ser la parte sustantiva y lo integran cuatro actividades presupuestarias para igual número de productos, 001 Producto “Generación de Encuestas Nacionales”, 002 Producto “Generación de Censos Nacionales”, 003 Producto “Generación de Índices, Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios”, y 004 Producto “Producción de Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales”.

Con la propuesta se mejora en lo relacionado a la cuantificación de los costos por producto específico, derivado que actualmente tienen actividades presupuestarias que no constituyen producción institucional, sino que esta implícita en ésta, como la planificación de censos y encuestas, y la cartografía. En cuanto a las actividades

centrales, se concentran en un solo producto, derivado que no constituyen un entregable hacia los usuarios de información estadística. Con ello se cumple con la metodología de presupuesto por resultados. Más adelante se propondrá la utilización de un programa informático, que ayudará a mantener el control presupuestario a nivel de direcciones y subproductos.

5.2.3 Centros de costo

Se propone la creación de tres centros de costo para llevar a cabo la producción institucional del INE, en los cuales se proveerán los insumos necesarios para que el recurso humano lleve a cabo las acciones y metas que aporten al cumplimiento de los subproductos y productos definidos, los cuales constituirán los entregables de la institución hacia la población en general. Cada centro de costo contará en su estructura con cuatro personas con plaza de asistente profesional III, quienes tendrán la responsabilidad de realizar las actividades relacionadas con la planificación, presupuesto, nómina y compras. Dichas plazas están consideradas en la propuesta de proyecto de reestructura organizacional que se presentó anteriormente.

5.2.3.1 Centro de Costo Coordinación General

En este centro de costo se llevarán a cabo las acciones que apoyan a la generación de información estadística, incluyendo la parte relacionada con el funcionamiento de la institución, comunicación, aspectos jurídicos, planificación, servicios informáticos, la administración financiera, entre otros. El responsable del centro de costo será el director Administrativo y estará integrado por las siguientes direcciones y unidades:

1. Despacho Superior
2. Planificación y Desarrollo Institucional
3. Asesoría Jurídica

4. Auditoría Interna
5. Comunicación y Difusión
6. Unidad de Género
7. Coordinación Sistema Estadístico Nacional
8. Coordinación Regional
9. Dirección Administrativa
10. Dirección Financiera
11. Dirección de Informática

Cada una de éstas tiene la responsabilidad en cuanto a la ejecución de los recursos financieros asignados, así como al cumplimiento de las metas físicas definidas para el ejercicio fiscal que esté vigente. Cabe mencionar que, en el caso de la Coordinación Regional, por ser apoyo a la parte sustantiva, así como la encargada del funcionamiento de todas las delegaciones departamentales, estará vinculada a los productos y subproductos sustantivos, cuando así lo decidan las autoridades, derivado que podría prestar asesoría durante el proceso de planificación, ejecución o presentación de resultados de proyectos específicos.

5.2.3.2 Centro de Costo Censos y Encuestas

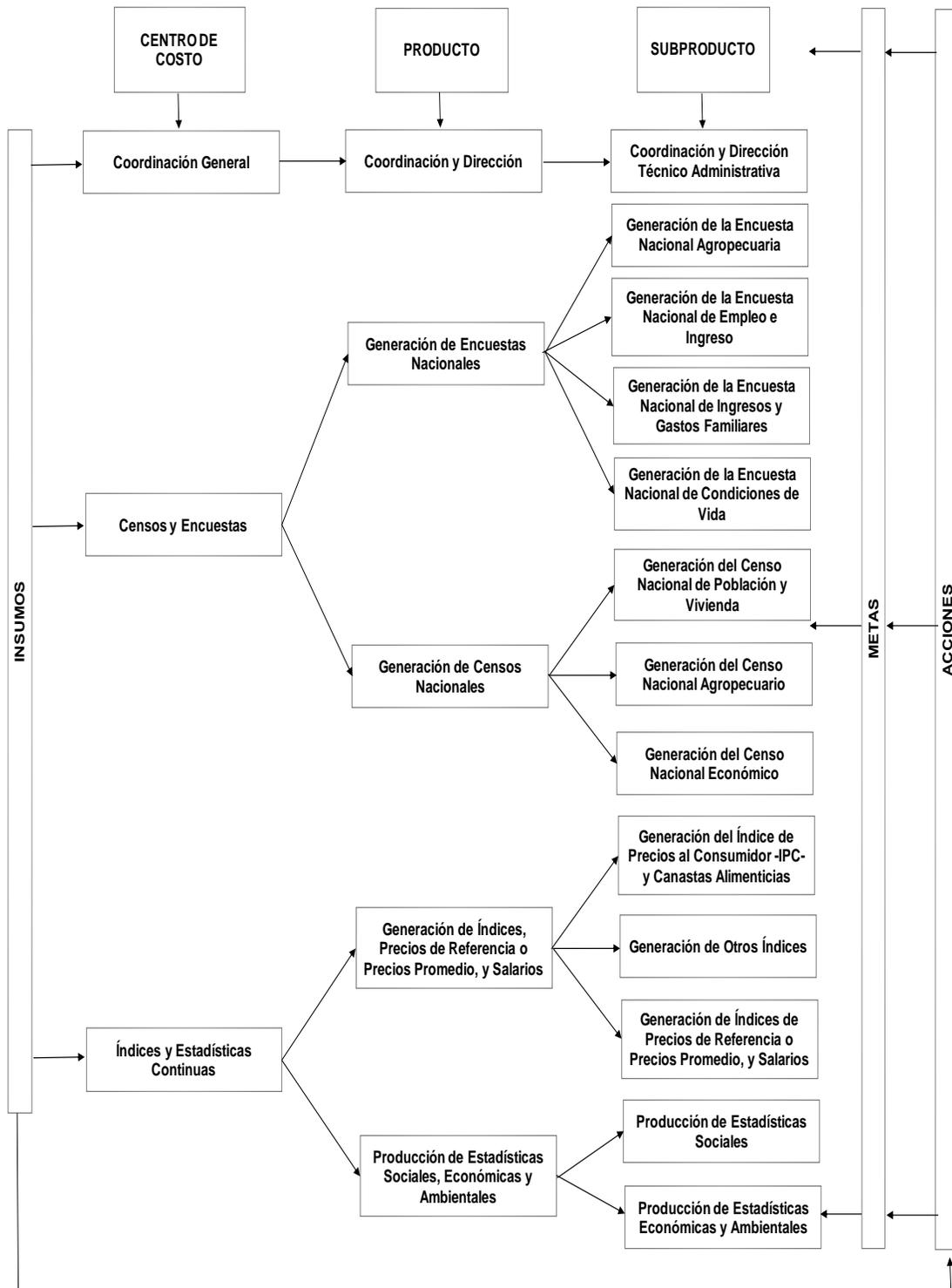
El responsable del centro de costo será el director de Censos y Encuestas y es acá en donde se lleva a cabo la generación de la información estadística de las diversas encuestas y censos que se realizan en el INE. Los recursos asignados son específicamente para los proyectos que se planifiquen en los diferentes ejercicios fiscales. La Dirección de Censos y Encuestas es la única que integra este centro de costo y por consiguiente en donde se definen las metas físicas hacia las cuales se orientan los recursos.

5.2.3.3 Centro de Costo Índices, Estadísticas Continuas y Precios de Referencia

En este centro de costo se llevarán a cabo las acciones relacionadas con la generación de información estadística en cuanto a los diferentes índices como el IPC, IPM, IPP, IPMC, precios de referencia, entre otros. También se incluyen las estadísticas económicas, sociales y ambientales. El responsable de este centro de costo será el director de Índices y Estadísticas Continuas, y estará integrado por la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, y la Dirección de Precios de Referencia. Cada dirección deberá de ejecutar los recursos que le sean asignados, enfocados al cumplimiento de las metas físicas programadas.

En el siguiente esquema se hace la vinculación de cada uno de los centros de costo con la producción institucional antes definida.

Figura 31: Vinculación propuesta de la producción institucional del INE con los centros de costo



Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En la anterior figura se puede observar la vinculación que tendrán los centros de costo con los productos y subproductos institucionales. Cada una de las direcciones y unidades que integran cada centro deberá formular sus metas y acciones hacia el logro de las metas físicas que se programen, de acuerdo a los insumos asignados a cada una.

El Centro de Costo Coordinación General estará vinculado al Producto “Coordinación y Dirección”, el cual a su vez se integra con el Subproducto “Coordinación y Dirección Técnico Administrativa”.

El Centro de Costo Censos y Encuestas estará vinculado a dos Productos, “Generación de Encuestas Nacionales”, a través de los Subproductos “Generación de la Encuesta Nacional Agropecuaria”, “Generación de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso”, “Generación de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares”, y “Generación de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida”; y al Producto “Generación de Censos Nacionales”, el cual integra los Subproductos “Generación del Censo Nacional de Población y Vivienda”, “Generación del Censo Nacional Agropecuario” y “Generación del Censo Nacional Económico”.

El Centro de Costo índices y Estadísticas Continuas estará vinculado a dos Productos, “Generación de Índices, Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios.”, el cual cuenta con los Subproductos “Generación del Índice de Precios al Consumidor -IPC- y Canastas Alimenticias”, “Generación de Otros Índices”, y “Generación de Índices de Precios de Referencia o Precios Promedio, y Salarios”; y al Producto “Producción de Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales”, con los Subproductos “Producción de Estadísticas Sociales” y “Producción de Estadísticas Económicas y Ambientales”.

Actualmente el INE centraliza el manejo y control de los recursos en la Dirección Financiera, quien se encarga del registro de gastos de cada una de las direcciones y unidades. Con la propuesta de implementación de la metodología de presupuesto por resultados se descentraliza dicho manejo y control en cada uno de los tres

centros de costo definidos, trasladando la responsabilidad a los encargados de los mismos, transparentando la utilización del dinero y logrando con el tiempo mayor eficiencia, derivado del control de los costos específicos que se asignan a cada uno de los productos y subproductos vinculados con los mismos.

La propuesta permite establecer costos reales de la producción institucional y facilita la elaboración de análisis de proyectos. Cada una de las direcciones y unidades que integran los centros de costo manejan su propio presupuesto, con lo cual mejoran la planificación y programación de metas y acciones que se definen en el POA y POM, y se evita la erogación de gastos no programados o que no estén direccionados a la generación de información estadística. Para poder realizar cualquier modificación en las metas físicas y financieras, deberá contar con la aprobación de la Unidad de Planificación, Dirección Financiera y Despacho Superior, dependiendo de lo que establezca la normativa jurídica que se emite para cada ejercicio fiscal.

5.2.4 Sistema de Ejecución y Control Plan-Presupuesto

Con la implementación de la metodología de presupuesto por resultados se hace necesario contar con un sistema que integre la parte de planificación, con la presupuestaria. Los sistemas que se utilizan actualmente no permiten el seguimiento de la ejecución física y financiera a nivel de dirección y unidad, por lo que no es posible realizar los controles para medir la eficiencia de las mismas.

En el Sistema Informático de Gestión -SIGES- del Ministerio de Finanzas Públicas, se realizan las modificaciones presupuestarias, se registra y da seguimiento a las metas físicas definidas a nivel de productos y subproductos institucionales, y se pueden generar varios reportes por unidad ejecutora o centro de costo. La información generada emigra al Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, también de dicho ministerio, sin vincular la ejecución financiera a nivel de subproductos, sino únicamente a nivel de resultado y producto.

El SICOIN registra la ejecución presupuestaria de acuerdo con la estructura de la red de categorías programáticas, por lo que únicamente es posible vincular a nivel de resultados a través de programas presupuestarios, y por productos a través de las actividades presupuestarias, quedando sin vincular los subproductos, metas y acciones. El SIGES a su vez, no registra todo lo relacionado a la ejecución de los diferentes renglones que integran la nómina de pago, lo cual ocasiona que la ejecución presupuestaria por producto y subproducto no incluya esos costos. Ambos sistemas no permiten contar con información tanto física como financiera por cada una de las direcciones o unidades que integran los centros de costo.

Algunas instituciones como la Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Educación, y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, ya cuentan o están en proceso de implementación de sistemas similares. En esta última institución, el costo de la elaboración del programa en dos módulos, se estima en Q100,000.00. El software en el cual se cargaría el programa sería el mismo que ya se tiene en funcionamiento en el INE. El tiempo de desarrollo de la herramienta informática es de cinco meses aproximadamente.

5.3 Costo de la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados

A continuación, se establecen los costos que conlleva la implementación de la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados, la cual permite al INE cumplir a cabalidad con las funciones que le asigna su ley orgánica, así como las obligaciones que establecen otras normas jurídicas. Dichos costos se presentan por grupo de gasto, de acuerdo al Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

5.3.1 Servicios personales

En este grupo de gasto se incluye todo lo relacionado al pago de sueldos y prestaciones laborales del personal permanente, cuotas patronales del IGSS y

clases pasivas, pago del personal temporal, así como otros gastos relacionados con los mismos. Se toma en consideración las 445 plazas que se definieron en la propuesta de proyecto de reestructura organizacional.

Cuadro 33: Costo de los servicios personales para la propuesta de proyecto de reestructura organizacional

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Monto Anual
Personal fijo	37,942,186.00
Aporte patronal IGSS	3,297,123.00
Aporte para clases pasivas	1,545,043.00
Personal temporal	600,000.00
Total	43,384,352.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El cálculo de la cuota del IGSS es el resultado de la aplicación del 10.67% al total anual por concepto de personal fijo, restando a este los gastos de representación, bono 66-2000, aguinaldo, bono 14 y bono vacacional, los cuales no son afectos. En cuanto al aporte para clases pasivas se aplicó un 5% al costo total por personal fijo utilizado para el cálculo de la cuota patronal del IGSS, el cual se obtuvo del promedio que representa este aporte en los últimos seis años con relación al costo total por personal fijo. Para finalizar, el costo por contrataciones en el renglón 029, personal temporal se dejan exclusivamente para asesorías del Despacho Superior, derivado que, al ser implementada la propuesta, ya no sería necesaria la contratación de este tipo de personal en las direcciones o unidades del INE. El costo total de los servicios personales es de **Q43,384,352.00**.

5.3.2 Servicios no personales

En este grupo de gastos se incluye todos los pagos por servicios básicos, viáticos para el personal, arrendamientos, mantenimientos, seguros, entre otros; los cuales son indispensables para el funcionamiento del INE y en conjunto con lo relacionado a los servicios personales, constituyen el principal factor para poder generar la información estadística.

Cuadro 34: Costo de los servicios no personales para la propuesta de reestructura organizacional

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Monto Anual
Energía eléctrica	542,455.00
Agua	138,507.00
Telefonía	967,337.00
Correos y telégrafos	6,261.00
Extracción de basura	2,978.00
Servicios de lavandería	2,220.00
Divulgación e información	268,130.00
Viáticos en el exterior	23,633.00
Viáticos en el interior	22,810.00
Transporte de personas	36,757.00
Fletes	38,671.00
Arrendamiento de edificios y locales	2,000,142.00
Arrendamiento de máquinas y equipo de oficina	5,525.00
Derechos de bienes intangibles	65,148.00
Mant. y rep de equipo de oficina	12,645.00
Mant. y rep de equipo de transporte	47,099.00
Mant. y rep. equipo de comunicaciones	1,433.00
Mant. y rep. equipo de computo	26,831.00
Mant. y rep. de otras maquinas y equipos	5,548.00
Mant. Y rep. de edificios	40,389.00
Mant. y rep. de instalaciones	742.00
Servicios de informática y sistemas computarizados	100,000.00
Primas y gastos de seguros	336,183.00
Otras comisiones y gastos bancarios	409.00
Impuestos derechos y tasas	8,929.00
Servicios de atención y protocolo	249,996.00
Servicios de vigilancia	303,460.00
Otros servicios no personales	26,843.00
Total	5,281,081.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El mayor porcentaje en este grupo de gasto lo constituyen los arrendamientos con el 38% de los mismos, mientras que los servicios básicos representan el 31%. Los seguros y seguridad privada 6% cada uno, divulgación de información y atención y protocolo 5% respectivamente. Entre los servicios no personales se incluye el pago de **Q100,000.00** por el desarrollo del programa para el sistema de ejecución y control plan-presupuesto, mantenimientos y reparaciones diversas, entre otros. El costo total para este grupo de gasto es de **Q.5,281,081.00**. Cabe mencionar que el

INE ha tenido gastos de arrendamiento de edificios y locales por más de tres décadas, lo cual se podría evitar gestionando la construcción o la obtención de un edificio propio, con lo cual podrían destinar dichos recursos a la ejecución de proyectos de generación de información estadística.

5.3.3 Materiales y suministros

Al igual que los servicios no personales, forman parte de los gastos de funcionamiento y se refieren a todos los gastos en materiales y suministros necesarios para ejecutar las acciones por parte del personal del INE. Acá se incluye los alimentos para el personal que se capacita y posteriormente se selecciona para llevar a cabo los proyectos de generación de información estadística, gastos en camisas y gorras que son utilizadas por el personal que participa en dichos proyectos. También lo relacionado con los vehículos que son utilizados para transportar al personal, entre ellos combustibles y lubricantes, neumáticos, repuestos, mantenimientos y reparaciones.

Otros insumos que forman parte de este grupo de gastos lo constituyen las tintas, cartuchos y tóner para llevar a cabo las impresiones, así como el papel y productos de cartón que se utilizan para las mismas. Gastos para útiles de oficina y limpieza, insumos generales utilizados para el mantenimiento de las instalaciones del INE, como lo son el cemento, productos de vidrio, productos de metal, herramientas, materiales eléctricos, productos de madera y plásticos, entre otros. También hay gastos en beneficio del personal del INE, como lo son los productos medicinales. Todos los gastos incluidos en materiales e insumos son fundamentales para el cumplimiento de las metas de la institución, aportan a la parte sustantiva de la misma y contribuyen al bienestar de las personas que participan en los proyectos.

Cuadro 35: Costo del materiales y suministros para la propuesta de reestructura organizacional

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Monto Anual
Alimentos para personas	220,452.00
Productos de madera	9,007.00
Piedra, arcilla y arena	185.00
Hilados y telas	765.00
Acabos textiles	4,897.00
Prendas de vestir	325,710.00
Papel de escritorio	81,294.00
Productos de papel o cartón	60,753.00
Productos de artes graficas	42,024.00
Libros, revistas y periódicos	7,078.00
Especies timbradas	925.00
Llantas y neumáticos	122,414.00
Artículos de caucho	207.00
Elementos y compuestos químicos	4,335.00
Combustibles y lubricantes	586,625.00
Insecticidas y fumigantes	2,241.00
Productos medicinales	130,209.00
Tintes, pinturas y colorantes	327,012.00
Productos plásticos, vinil y pvc	69,016.00
Otros productos químicos	6,175.00
Productos de vidrio	279.00
Cemento	446.00
Productos de cemento, pómez y asbesto	134.00
Productos siderúrgicos	270.00
Productos de metal	7,832.00
Estructuras metálicas acabadas	2,651.00
Herramientas menores	2,389.00
Útiles de oficina	56,596.00
Útiles de limpieza	55,590.00
Útiles educacionales y culturales	358.00
Útiles deportivos	15,978.00
Útiles menores medico-quirúrgicos	14,717.00
Útiles de cocina y comedor	1,045.00
Útiles accesorios y materiales eléctricos	32,342.00
Accesorios y repuestos en general	422,715.00
Otros materiales y sumiistros	1,868.00
Total	2,616,534.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística –INE–.

El presupuesto presentado en el anterior cuadro fue elaborado para un ejercicio fiscal en donde el 43% del total de gastos, están relacionados con los medios de transporte para llevar a cabo los proyectos de generación de información estadística, como los lubricantes y combustibles, neumáticos y repuestos en general. La compra de uniformes y alimento para las personas que participan en los proyectos en mención, constituyen el 21% del total de gastos. Insumos de apoyo a dichos proyectos para llevar a cabo las impresiones del material cartográfico y otros documentos, como el papel, cartón, tinta y otros, representan el 20%. Del resto de materiales e insumos destaca el 5% de gasto en medicinas que entrega la clínica médica al personal del INE, cuando éstos presentan problemas de salud. El total para este grupo de gasto es de **Q2,616,534.00**.¹⁴

5.3.4 Propiedad, planta, equipo e intangibles

Este grupo de gasto forma parte de la inversión que se agrega a los activos del INE, se constituyen en bienes necesarios para realizar el trabajo del personal de la institución. Actualmente ya se cuenta con este tipo de recursos, por lo que las nuevas adquisiciones serán complementarias, derivado del incremento de personal que se tiene en la propuesta de proyecto de reestructura organizacional.

Cuadro 36: Costo del mobiliario y equipo para la propuesta de proyecto de reestructura organizacional

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Monto Anual
Equipo de oficina	140,000.00
Equipo de comunicaciones	10,000.00
Equipo de computo	680,000.00
Otras maquinarias y equipo	850,000.00
Total	1,680,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

¹⁴ Para el cálculo de los servicios no personales, y los materiales y suministros, se tomó como base el total del personal fijo y por contrato que tenía el INE al momento de la investigación. Se utilizaron costos unitarios del año 2017, costos unitarios promedio de los últimos seis años previos a la investigación, mínimos cuadrados, y precios actuales de mercado. Dependiendo del tipo de renglón presupuestario, características del gasto, método de adquisición, entre otros factores, se clasificaron los renglones para posteriormente realizar la estimación de los mismos.

La propuesta incluye la adquisición de 60 equipos de oficina y de cómputo, así como 10 equipos de comunicación. Los costos son establecidos con base en los precios actuales de mercado y también se tomó en consideración los eventos de cotización o de compra directa que ha tenido la institución en los últimos años. Una inversión estratégica en este grupo de gasto la constituye la adquisición de maquinaria para reactivar la imprenta del INE y con ello minimizar los gastos que se tienen actualmente en pago por impresiones a empresas privadas, principalmente tirajes de boletas de encuestas. El costo para este grupo de gasto es de **Q.1,680,000.00**.

5.4 Fuentes de financiamiento

El costo total para la implementación de la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados para el sistema de generación y divulgación de información estadística, es de **Q52,961,967.00**.¹⁵

Cuadro 37: Costo total para la propuesta de reestructura organizacional
Cifras expresadas en quetzales

Grupo de Gasto	Monto Anual
Servicios Personales	43,384,352.00
Servicios No Personales	5,281,081.00
Materiales y Suministros	2,616,534.00
Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles	1,680,000.00
Total	52,961,967.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Los costos en servicios personales, servicios no personales; y materiales y suministros al finalizar el 2017, sin tomar en consideración el personal para proyectos específicos de censos, encuestas y precios de referencia, así como el pago de dietas a los integrantes de la Junta Directiva, ascienden a la cantidad de **Q30,432,590.00**.

¹⁵ Los costos de la propuesta no incluyen costos específicos de proyectos como encuestas, censos y demandas de precios de referencia, los cuales se ejecutan con personal temporal y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, así como a requerimientos de las máximas autoridades de la institución y del país.

Cuadro 38: Costo total del INE sin incluir proyectos específicos e inversión
Cifras expresadas en quetzales

Grupo de Gasto	Monto Anual
Servicios Personales	24,077,881.00
Servicios No Personales	4,784,725.00
Materiales y Suministros	1,569,984.00
Total	30,432,590.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Con la propuesta se reducen aproximadamente **Q4,700,000.00** en el renglón 029, los cuales se pagan actualmente a personas que desarrollan actividades rutinarias y llevan varios años en la institución. Así mismo se reducen aproximadamente **Q150,000.00** en impresión, encuadernación y reproducción, derivado que este trabajo deberá realizarse en su totalidad en la sección de reproducción del INE, a la cual se le dotará de maquinaria y equipo. Un dato muy importante es lo referente a las 36 plazas vacantes que se tienen actualmente, derivado que representan **Q2,983,490.00** que no se están recibiendo en el presupuesto, pero que se debe gestionar porque las plazas existen y son necesarias para el funcionamiento de la institución.

Cabe mencionar que, al momento de realizar la investigación, el INE no contaba dentro de su presupuesto vigente (Q108.2 millones), con fuentes de financiamiento de donaciones externas y de préstamos externos. Las colocaciones internas (bonos del tesoro) por Q24.5 millones representan el 22.64% de dicho presupuesto y están destinados para continuar con el financiamiento del XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, a través del UNFPA. El 61.74% financiado por ingresos corrientes, 13.86% por disminución de caja y bancos de recursos del tesoro, 0.37% por ingresos propios, y 1.39% por disminución de caja y bancos por ingresos propios.

La diferencia entre la propuesta y la situación actual es de **Q22,529,377.00**, los cuales se gestionarían en la fuente de financiamiento ingresos corrientes, es decir

de recursos provenientes del gobierno. Al modificar la ley orgánica podrían aumentar los ingresos propios, derivado del cobro por asesorías y venta de productos estadísticos que tendrían mayor demanda, derivado de la nueva estructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados. En cuanto a los censos y encuestas, el financiamiento se gestionaría a través de recursos de ingresos corrientes y de la cooperación internacional. En el siguiente cuadro se presenta la proyección del presupuesto de ingresos y egresos para los próximos cinco años sin incluir como ya se mencionó, los censos, encuestas y solicitudes de precios de referencia.

Cuadro 39: Presupuesto de ingresos y egresos proyectado

Período: 2018-2022

Cifras expresadas en quetzales

	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Ingresos por Clasificación</u>					
<u>Económica de los Recursos</u>					
Ingresos corrientes	51,561,967.00	50,397,871.00	50,826,412.00	51,268,095.00	56,061,880.00
Recursos de capital	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Fuentes financieras	1,300,000.00	1,200,000.00	1,100,000.00	1,000,000.00	900,000.00
Total de ingresos	52,961,967.00	51,697,871.00	52,026,412.00	52,368,095.00	57,061,880.00
<u>Egresos por Grupo de Gasto</u>					
Servicios personales	43,384,352.00	43,384,352.00	43,384,352.00	43,384,352.00	47,722,787.00
Servicios no personales	5,281,081.00	5,492,324.00	5,712,017.00	5,940,498.00	6,178,118.00
Materiales y suministros	2,616,534.00	2,721,195.00	2,830,043.00	2,943,245.00	3,060,975.00
Propiedad, planta, equipo e intangibles	1,680,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Total de egresos	52,961,967.00	51,697,871.00	52,026,412.00	52,368,095.00	57,061,880.00

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En el presupuesto proyectado se toma en consideración para los ingresos corrientes un estimado de Q180,000.00 en cada año, los cuales se obtendrían de ventas de publicaciones e impresiones. Los recursos de capital se refieren a los intereses que se generarían por depósitos internos producto de las cuentas bancarias que pertenecen a la institución. Las fuentes financieras son saldos por ingresos propios que se han tenido durante los últimos años y que se utilizan para financiar el presupuesto de egresos.

En cuanto a los egresos se tomó en consideración para los servicios no personales, y materiales y suministros, un incremento anual del 4%, que es el promedio de la inflación de los últimos cinco años, la cual está dentro del rango que establece la Junta Monetaria. Los servicios personales se mantienen durante cuatro años y en el quinto se proyecta un aumento del 10%, que está contenido en el pacto colectivo de condiciones de trabajo vigente y ha estado en proceso de negociación durante los últimos años. En cuanto a la inversión se dejaron Q100,000.00 para cualquier imprevisto que surja, derivado que el mobiliario, equipo, vehículos, entre otros, que se tiene actualmente, más el que se agregaría como parte de la propuesta, y lo que se recibirá luego de que se finalice el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, serían los suficientes para los próximos años.

Los costos estimados de las encuestas que ha realizado el INE y que podrían programarse durante el período 2018-2022 son: Q.5.7 millones para las dos Encuestas Nacionales de Empleo e Ingreso, Q3.0 millones para la Encuesta Nacional Agropecuaria, Q14.3 millones para la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida y Q25.2 millones para la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares. Dichos costos no están incluidos en el presupuesto presentado, derivado que son proyectos que deben ser aprobados por Junta Directiva y que además no los han realizado con la periodicidad que se ha mencionado anteriormente. En los próximos años podrían surgir nuevos proyectos en otros temas en los cuales se haría necesario determinar los costos específicos de los mismos.

Los costos de las encuestas mencionadas incluyen la contratación del personal temporal, telefonía, publicidad, compra de uniformes, eventos de presentación de resultados, capacitaciones del personal, viáticos, reproducción de boletas, papel, tintas, útiles de oficina, combustibles, equipo de cómputo, entre otros.

5.5 Procedimiento de implementación de la propuesta

Para realizar los cambios en la estructura organizacional, integrar al personal e implementar la metodología de Presupuesto por Resultados, se sugieren los siguientes pasos, los cuales pueden realizarse en algunos casos simultáneamente.

- Elaborar y aprobar el Reglamento Orgánico Interno -ROI-
- Elaborar, aprobar e implementar el Presupuesto por Resultados
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones
- Actualizar los Manuales de Normas y Procedimientos
- Nombrar al personal para el servicio exento y sin oposición, el cual constituye el personal de confianza de las autoridades
- Promover ascensos del personal del servicio por oposición
- Trasladar al personal del servicio por oposición tomando en consideración la plaza en donde fueron nombrados, funciones que realizan actualmente y el perfil académico y de experiencia laboral del profesional o técnico
- Realizar los procesos de convocatorias internas del servicio por oposición para ocupar las plazas vacantes
- Realizar los procesos de convocatorias externas del servicio por oposición para ocupar las plazas vacantes
- Crear y gestionar la aprobación de las plazas nuevas, ya sea en el servicio exento, sin oposición o por oposición.
- Realizar los procesos de convocatorias internas del servicio por oposición para ocupar las plazas nuevas

- Realizar los procesos de convocatorias externas del servicio por oposición para ocupar las plazas nuevas
- Proporcionar la inducción del personal que es nombrado para ocupar una plaza
- Mantener una constante capacitación del personal, de acuerdo al plan definido previamente
- Realizar las evaluaciones del desempeño tomando en consideración los objetivos y resultados institucionales

5.6 Beneficios derivados de la implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta fortalece al INE desde el punto de vista administrativo y financiero, para que éste genere estadísticas oportunas y de calidad, lo cual le permite cumplir con las funciones indicadas en su ley orgánica, principalmente la responsabilidad de ser el ente rector de las estadísticas en el país, tomando el liderazgo que le compete dentro del Sistema Estadístico Nacional. De acuerdo al PEI 2018-2022, existe un 77% de satisfacción de la demanda de información estadística y con la propuesta se esperaría que alcance el 90% durante los próximos cinco años. En la siguiente tabla se compara la situación con proyecto o sin proyecto, tomando en consideración los principales beneficios derivados de la implementación de la propuesta.

Tabla 18: Beneficios por la implementación de la propuesta de proyecto

Con Proyecto		Sin Proyecto	
1	<p>Planificación:</p> <p>Política estadística nacional elaborada.</p> <p>Estrategia nacional de desarrollo estadístico actualizada, con seguimiento al avance de su ejecución.</p> <p>Planes estratégicos, multianuales y operativos mejorados.</p> <p>Plan estratégico institucional con seguimiento a su ejecución.</p> <p>Planes operativos con monitoreo a su ejecución.</p> <p>Planes de trabajo por centro de costo y dirección elaborados.</p> <p>Metodología de gestión por resultados consolidada.</p>	1	<p>Planificación:</p> <p>Inexistencia de la política estadística nacional.</p> <p>Estrategia nacional de desarrollo estadístico desactualizada y sin seguimiento al avance de su ejecución.</p> <p>Planes estratégicos, multianuales y operativos sin articularse.</p> <p>Inexistencia de seguimiento a la ejecución de planes estratégicos.</p> <p>Inexistencia del monitoreo en la ejecución de planes operativos.</p> <p>Inexistencia de planes de trabajo en las direcciones.</p> <p>Inexistencia de la vinculación plan presupuesto.</p>
2	<p>Organización:</p> <p>Creación de la Dirección de Precios de Referencia.</p> <p>Fortalecimiento del área de cartografía y muestreo.</p> <p>Fortalecimiento del área de recursos humanos, compras y adquisiciones, e inventarios.</p> <p>Fortalecimiento de la Dirección de Informática.</p> <p>Creación de la Gestión de Proyectos de la Cooperación Internacional para obtener financiamiento de proyectos.</p> <p>Fortalecimiento de lo relacionado al Desarrollo Institucional.</p> <p>Creación de la coordinación del Sistema Estadístico Nacional.</p> <p>Fortalecimiento de la Coordinación Regional con sus delegaciones departamentales.</p> <p>Creación de la Unidad de Género.</p> <p>Fortalecimiento de las unidades encargadas del control de calidad.</p>	2	<p>Organización:</p> <p>Estructura organizacional con deficiencias en los órganos sustantivos, de apoyo técnico y administrativos.</p> <p>Carencia de una unidad formal que gestione recursos provenientes de cooperación interna y externa.</p> <p>Limitar el desarrollo institucional solo a la elaboración de manuales administrativos.</p> <p>Inexistencia de una unidad formal que coordine las actividades del Sistema Estadístico Nacional.</p> <p>Falta de fortalecimiento a la estructura organizacional regional y departamental.</p> <p>Continuar sin estructura organizacional en la unidad de la mujer.</p> <p>Unidades de control de calidad que no realizan dicha función o la misma es deficiente.</p>
3	<p>Integración:</p> <p>Aumento del personal fijo para los órganos sustantivos, de apoyo técnico, administrativos y de control interno.</p> <p>Estandarización de las plazas nominales de acuerdo al nivel jerárquico y al tipo de serie.</p> <p>Creación de plazas de subdirector para los órganos sustantivos.</p> <p>Disminución significativa del personal temporal.</p> <p>Mejora del clima organizacional.</p> <p>Disminución de demandas laborales del personal temporal.</p> <p>Mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Mejora del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.</p> <p>Implementación de planes anuales de capacitación.</p> <p>Actualización y mejora de la evaluación del desempeño.</p>	3	<p>Integración:</p> <p>Escasez de personal en las direcciones y unidades de la institución.</p> <p>Continuidad de personal fijo que no coincide la plaza en la que fue nombrado, con las funciones que realiza.</p> <p>Continuidad del personal por contrato realizando funciones permanentes.</p> <p>Inestabilidad laboral del personal que realiza funciones permanentes, pero con contratos temporales.</p> <p>Aumento de las demandas por la no renovación de contratos del personal temporal.</p> <p>Concentración de los procedimientos de reclutamiento y selección en la sección de personal.</p> <p>Continuar sin un plan para el fortalecimiento de capacidades del personal.</p> <p>Inexistencia de inducción para el personal de nuevo ingreso.</p> <p>Evaluación del desempeño sin objetivos de mejora continua.</p>

Con Proyecto		Sin Proyecto	
4	<p><u>Dirección:</u> Mejora de la comunicación efectiva. Consolidación de equipos de trabajo. Mejora del liderazgo del personal directivo y de jefaturas.</p>	4	<p><u>Dirección:</u> Concentración de la función directiva únicamente en la figura del director, en los órganos sustantivos. Continuar realizando las labores como grupos de trabajo. Sin mejoras en la comunicación efectiva.</p>
5	<p><u>Control:</u> Mejora de la supervisión al personal fijo y de proyectos específicos. Mejora del monitoreo y evaluación de proyectos específicos. Mejora del proceso de control de calidad. Implementación del Sistema de Ejecución y Control Plan-Presupuesto.</p>	5	<p><u>Control:</u> Continuar sin la supervisión de las tareas del personal fijo. Deficiente monitoreo y evaluación en los proyectos de generación de información estadística. Continuar sin los controles de calidad de la generación de información estadística. Continuar sin el seguimiento de metas financieras por dirección o unidad.</p>
6	<p><u>Estructura financiera:</u> Implementación del presupuesto por resultados. Red de categorías programáticas por resultados y productos institucionales. Creación de centros de costo. Descentralización y mejora de la ejecución presupuestaria. Transparencia en el manejo de los recursos financieros. Cuantificación de costos de los productos, subproductos, metas y acciones. Cuantificación de costos por dirección y unidad.</p>	6	<p><u>Estructura financiera:</u> Continuar con la ejecución del presupuesto por programas. Concentración de la ejecución presupuestaria en la Dirección Financiera. Continuar sin cuantificar costos por productos subproductos, metas y acciones. Continuar sin cuantificar costos por dirección y unidad. Falta de vinculación entre las metas financieras y las metas físicas institucionales.</p>
7	<p><u>Información estadística:</u> Material impreso utilizado para la generación de información estadística, elaborado y reproducido en la institución. Aumento de la confiabilidad de la información estadística generada. Información estadística actualizada. Generación de información estadística en temas demandados por la sociedad y de acuerdo a la coyuntura vigente. Aumento y mejora de la calidad en la generación de índices. Generación y divulgación de información estadística oportuna y de calidad. Divulgación de información estadística en medios tecnológicos que más utilizan los usuarios (página web, aplicaciones para tablet y dispositivos móviles). Diversificación del catálogo de productos estadísticos que se generan a través de la página web. Aumento del financiamiento proveniente de ingresos corrientes. Financiamiento de proyectos de generación de información estadística a través de recursos provenientes de la cooperación interna y externa.</p>	7	<p><u>Información estadística:</u> Dependencia de entidades privadas para reproducir material a utilizar para la generación de información estadística. Generación y divulgación de información estadística desactualizada. Falta de confiabilidad de la información estadística por parte de los usuarios. No se encuentra la información estadística de forma oportuna y con la calidad esperada. Continuar con el mismo catálogo de productos estadísticos que se divulgan en la página web. Falta de recursos financieros provenientes de los ingresos corrientes para financiar proyectos de generación de información estadística. Falta de financiamiento de proyectos de generación de información estadística, por parte de la cooperación interna y externa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada en el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada y de las técnicas e instrumentos utilizados los cuales se explicaron en el capítulo relacionado con la metodología, se obtienen las siguientes conclusiones.

1. El sistema de generación y divulgación de información estadística no presenta estadísticas oportunas y de calidad, derivado de la falta de recursos financieros para realizar los proyectos de censos y encuestas, así como para diversificar y mejorar los registros administrativos. La aplicación del proceso administrativo es ineficiente en términos generales, por lo que se valida la hipótesis de investigación planteada.
2. El proceso administrativo aplicado en el INE presenta deficiencias principalmente en la organización; la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación, Unidad de la Mujer y Coordinación del Sistema Estadístico Nacional, existen funcionalmente, pero no nominalmente; el Departamento de Coordinación Regional, Departamento de Compras, Unidad de Clínica Médica y Unidad de Inventarios, están ubicados en donde no les corresponde; mientras que los departamentos de la Dirección de Informática, existen nominalmente, pero no funcionalmente. Están ocupadas 200 plazas, por lo que existe escasez de personal, recurriendo a la contratación de personal temporal. No existe control de calidad en los procesos de generación de información estadística, así como en la supervisión y control del personal.
3. La estructura financiera del INE está diseñada por programas presupuestarios, lo cual dificulta la determinación de costos específicos de los productos y subproductos institucionales, en donde el 14% del presupuesto ejecutado en los últimos seis años correspondió a la generación de estadísticas continuas, índices e indicadores económicos, mientras que el 35% fue para financiar encuestas, siendo insuficientes para generar y

divulgar estadísticas oportunas y de calidad. El 88% del financiamiento se dio a través de ingresos corrientes trasladados por el Ministerio de Finanzas Públicas.

4. La información estadística la divulga el INE de forma impresa, medios magnéticos y página web; sin embargo, la misma no es oportuna, derivado que no se presenta con la periodicidad que establece su ley orgánica (censos de población y vivienda, cada 10 años; y económicos y agropecuarios, cada cinco años), demandas de los usuarios (otros censos, encuestas económicas, sociales y ambientales, así como registros administrativos); y para cumplir con la coyuntura actual a nivel nacional e internacional (temas de tecnología, industria, cambio climático, entre otros). Además, solo el 1% de la ejecución presupuestaria de los últimos seis años ha sido destinada para los servicios de comunicación y divulgación.
5. La estructura organizacional e integración de personal no está acorde a las funciones asignadas al INE a través de su ley orgánica, así como al cumplimiento de obligaciones que establece la normativa jurídica vigente, incluyendo la implementación de la metodología de presupuesto por resultados.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones a las cuales se llegó como resultado de la investigación realizada, se recomienda lo siguiente.

1. A la Gerencia, formular e implementar las estrategias que permitan la generación de información estadística oportuna y de calidad, mejorando el fortalecimiento institucional, a través del diseño de líneas de acción enfocadas en el logro de resultados que contribuyan al desarrollo económico y social de la población guatemalteca.
2. A la Gerencia, Subgerencia Administrativa Financiera y Dirección Administrativa del INE, que realicen una reestructura organizacional, creando las unidades que ya existen funcionalmente, trasladando las que están erróneamente ubicadas, e integrando y reubicando al personal de acuerdo a las funciones específicas de cada puesto de trabajo, tomando en consideración lo establecido en la normativa jurídica vigente.
3. A la Gerencia, Subgerencia Administrativa Financiera y Dirección Financiera del INE, implementar la metodología de presupuesto por resultados, definiendo una red de categorías programáticas acorde a la producción institucional, utilizando un sistema informático en donde se registre, monitoree y presente información de metas físicas y financieras programadas en cada ejercicio fiscal, a nivel de producto, subproducto, meta y acción, así como por centro de costo, direcciones y unidades, lo cual facilitará la gestión y búsqueda de fuentes de financiamiento a nivel interno y externo por parte de Planificación y Desarrollo Institucional, para la ejecución de proyectos que permitan la generación y divulgación de información estadística oportuna y de calidad.
4. A la Dirección de Comunicación y Difusión, y a la Dirección de Informática, ambas del INE, mejorar la presentación de información estadística a través

de la página web, facilitando la búsqueda con mayor rapidez de respuesta; ampliar los medios de divulgación actuales, implementando aplicaciones informáticas para dispositivos móviles (como celulares, tabletas electrónicas, entre otros), así como otras herramientas que surjan en la denominada revolución tecnológica, publicando de forma oportuna la información estadística generada. A la Gerencia, gestionar y asignar mayores recursos financieros para los servicios de comunicación y divulgación, así como para la generación de información estadística.

5. A la Gerencia del INE, tomar en consideración la propuesta de proyecto de reestructura organizacional e implementación del presupuesto por resultados presentada, a un costo de Q52,961,967.00, la cual incluye 445 plazas, gestionando Q22,529,377.00, que es la diferencia con los costos actuales; con ello mejorará las fases de organización, integración y control del proceso administrativo, así como la determinación de costos de la producción institucional, facilitando la búsqueda de financiamiento para proyectos de generación de información estadística.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baca Urbina, Gabriel. (7ª. Ed.). (2013). Evaluación de Proyectos. México.: McGraw Hill.
2. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (5ª.Ed.). (2010). Metodología de la Investigación. México.: McGraw-Hill Interamericana.
3. Koontz H., Weihrich H. (10ª. Ed.). (1994). Administración una Perspectiva Global. México.: McGraw Hill.
4. Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. (2013). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.
5. Sapag Chaín, Nassir., & Sapag Chain, Reinaldo. Cuarta Edición. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México, D. F.: McGraw Hill.
6. Orellana González, René Arturo. (2010). Manual de Metodología Estadística. Instituto Nacional de Estadística. Guatemala.
7. Pabón Barajas, Hernán. Primera Edición. (2010). Fundamentos de Costos. Argentina: Alfaomega.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias.
9. Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., Gordon, Paul N., & Rivera Noverola, Carlos. Sexta Edición. (2005). Presupuestos Planificación y Control. México: Pearson Educación.
10. Zúñiga D. G. (2ª. Ed.). (1994). Técnicas de Estudio e Investigación. Guatemala.: Talleres de Formatec.

Libros electrónicos

11. Arenas de Mesa, Alberto & Herrera, Heidi Berner. (2010). Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Recuperado de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578_doc_pdf
12. Bertalanffy, L. (1989). Teoría General de los Sistemas. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/Bertalanffy_Teoria_General_De_Los_Sistemas.pdf
13. García López, Roberto & García Moreno, Mauricio. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y Desafíos en América Latina y El Caribe. Recuperado de <https://indesvirtual.iadb.org/mod/resource/view.php?id=25160>

Documentos específicos:

14. Contraloría General de Cuentas. Normas Generales de Control Interno Gubernamental. (2006). Recuperado de http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/i_ngcig.pdf
15. Dirección General de Presupuesto Público. (2013). Presupuesto por Resultados. Perú. Recuperado de http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/161696577_065-Diptico%20Presupuesto%20por%20resultados.pdf
16. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. -INEGI-. El Proceso de Generación de Estadísticas Básicas. México.
17. Instituto Nacional de Estadística -INE-. (2006). Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico -ENDE-.
18. Instituto Nacional de Estadística -INE-. (2017). Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2022.

19. Instituto Nacional de Estadística -INE-. (2017). Plan Operativo Multianual - POM- 2018-2022.
20. Instituto Nacional de Estadística -INE-. (2018). Memoria de Labores Año 2017.
21. Instituto Nacional de Estadística -INE-. (2018). Plan Operativo Anual -POA- 2018.
22. Ministerio de Finanza Públicas. Quinta Edición. (2013). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.
23. Ministerio de Finanzas Públicas. Primera Edición. (2013). ABC de Gestión por Resultados. Recuperado de http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/.../abc_1edic_300414.pdf
24. Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). Presupuesto por Resultados. Recuperado de <http://www.minfin.gob.gt/images/archivos/proypre2014/documentos/ppr.pdf>
25. Ministerio de Finanzas Públicas. (2014). Guía del Módulo Formulación Presupuesto por Resultados.

Normativa Jurídica Consultada:

26. Código Municipal, Decreto Número 12-2002. Congreso de la República de Guatemala.
27. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441. Congreso de la República de Guatemala.
28. Crear el Gabinete Específico de la Mujer, Acuerdo Gubernativo 264-2012.
29. Implementación de Unidades de Género en los Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo. Acuerdo Gubernativo Número 260-2013. Presidencia de la República.

30. Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia en Contra de la Mujer, Decreto Número 22-2008. Congreso de la República de Guatemala.
31. Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto Número 57-2008. Congreso de la República de Guatemala.
32. Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas. Decreto Número 57-92. Congreso de la República de Guatemala.
33. Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer. Decreto Número 7-99 Congreso de la República de Guatemala.
34. Ley de Salarios de la Administración Pública y sus Reformas. Decreto Número 11-73. Congreso de la República de Guatemala.
35. Ley de Servicio Civil. Decreto Número 1748. Congreso de la República de Guatemala.
36. Ley del Organismo Ejecutivo y sus Reformas. Decreto Número 114-97. Congreso de la República de Guatemala.
37. Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal Dos Mil Diecisiete. Decreto Número 50-2016. Congreso de la República de Guatemala.
38. Ley del Registro Nacional de las Personas, Decreto Número 90-2005. Congreso de la República de Guatemala.
39. Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística, Decreto Número 3-85. Congreso de la República de Guatemala.
40. Ley Orgánica del Presupuesto y sus Reformas. Decreto Número 101-97. Congreso de la República de Guatemala.
41. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto Número 31-2002. Congreso de la República de Guatemala.

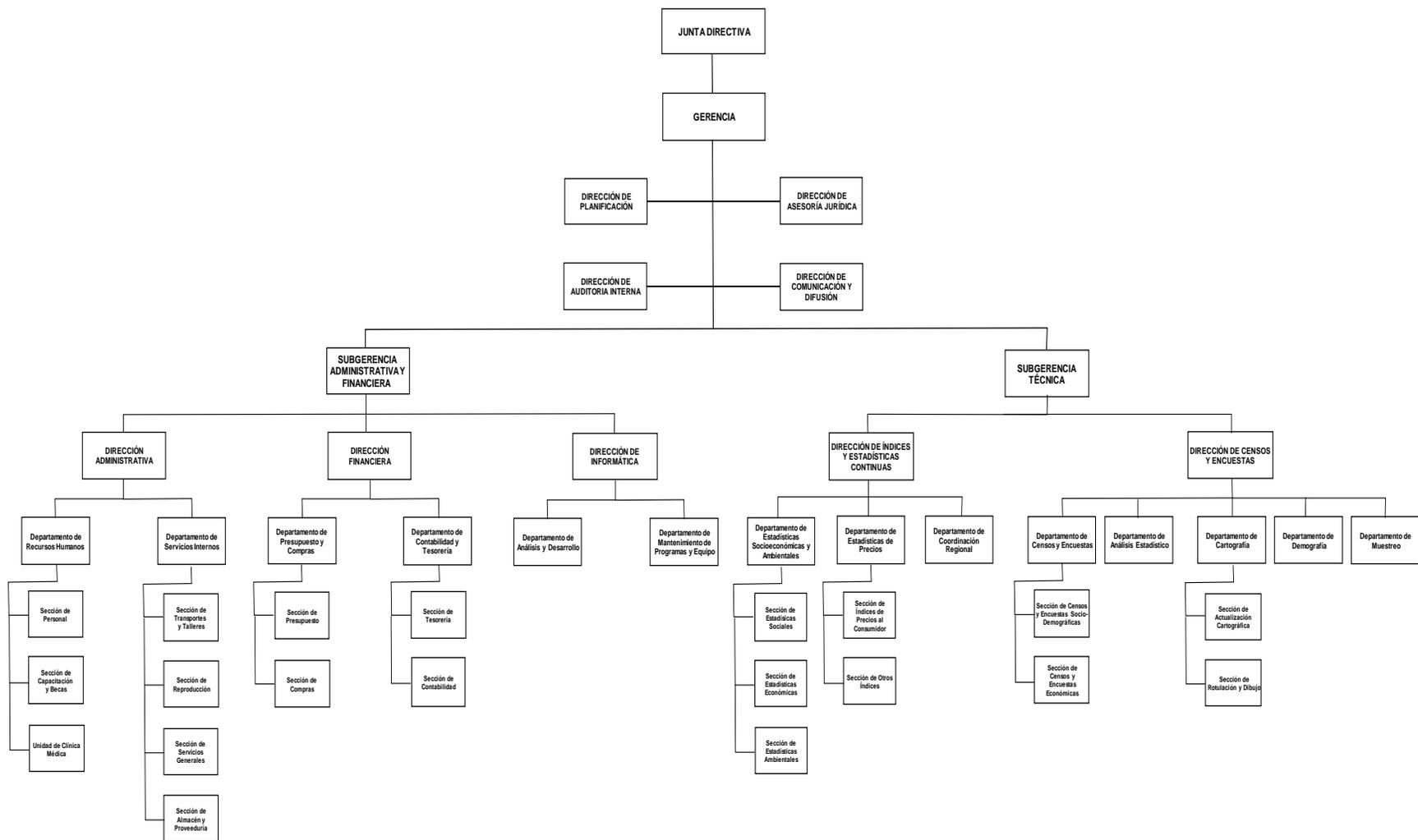
42. Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Intrafamiliar, Decreto Número 97-96. Congreso de la República de Guatemala.
43. Normas para Regular la Aplicación de la Política que, en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública. Decreto Número 57-92. Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo Número 185-2008. Presidencia de la República.
44. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo entre el STINE y el INE. Año 2007.
45. Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración. Acuerdo Gubernativo Número 283-2016. Ministerio de Finanzas Públicas.
46. Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo. Acuerdo Gubernativo Número 9-91. Presidencia de la República.
47. Presupuesto de Ingresos del Instituto Nacional de Estadística -INE-. Acuerdo Gubernativo Número 267-2016. Ministerio de Economía.

Páginas web:

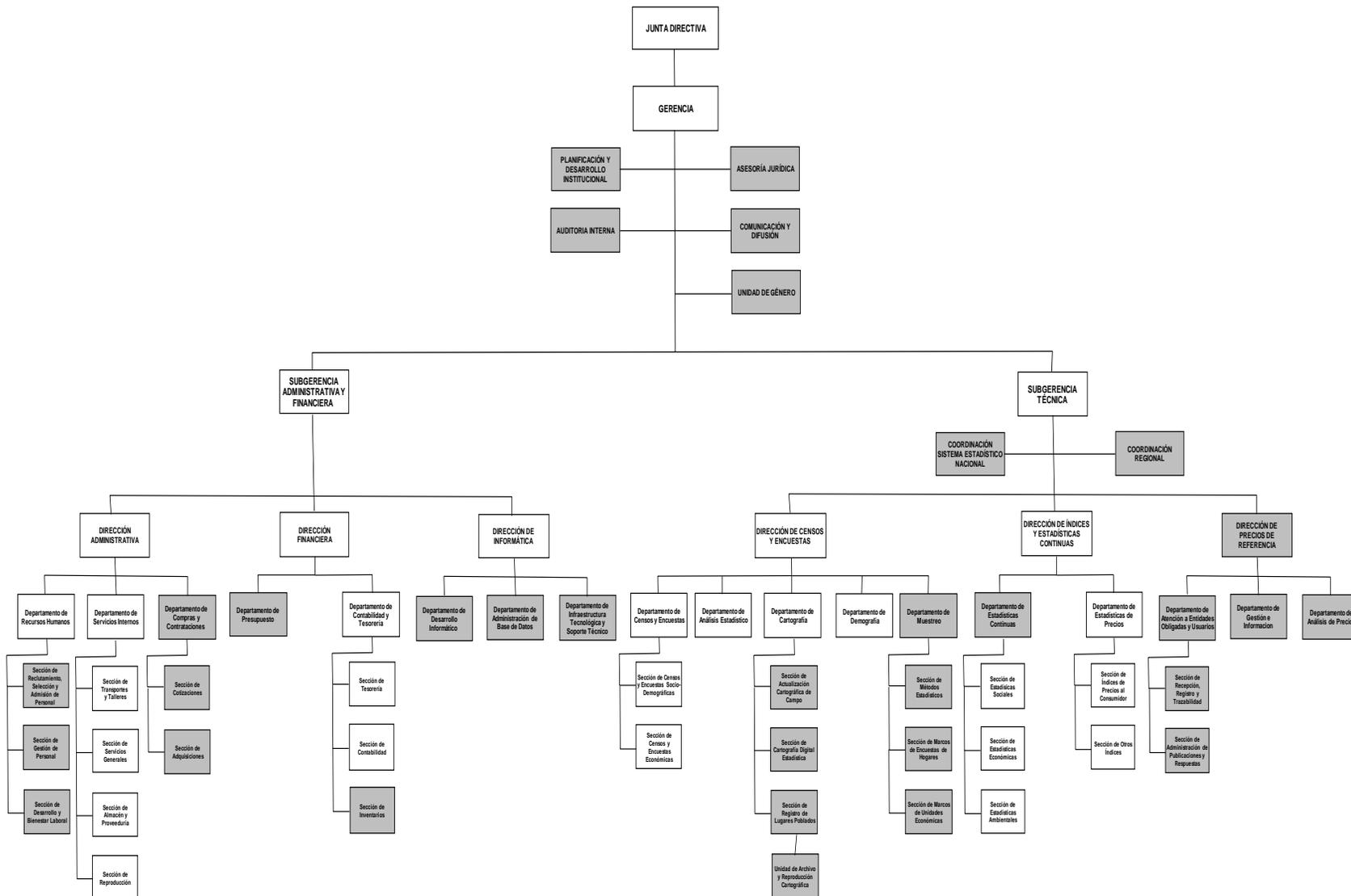
48. Armando Duany Dangel (24 de Feb de 2010). "Sistemas de Información". Recuperado de <https://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>
49. <https://sico.in.minfin.gob.gt/sico.inweb/login/frmlogin.htm>
50. LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones. (10/04/2016). "Principales teorías administrativas: enfoques y representantes". Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas/enfoques-y-representantes/>

ANEXOS

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-



ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-



INVESTIGACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA OPORTUNA Y DE CALIDAD.

El objetivo de esta investigación consiste en determinar cómo se encuentra la aplicación del proceso administrativo y la estructura financiera en el Sistema de Generación y Divulgación de Información Estadística, para establecer si son los adecuados para generar y presentar información estadística oportuna y de calidad.

Es de vital importancia la participación de cada una de las personas seleccionadas, derivado que son las que directamente están involucradas en las actividades que se desarrollan, para generar la información estadística que divulga el Instituto Nacional de Estadística. Por lo tanto, debe responderse de manera objetiva. Si tiene duda en relación a algún concepto encontrado en las preguntas puede consultar el glosario que aparece al final del cuestionario.

La información recolectada es totalmente confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos en la investigación titulada: **“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL SISTEMA DE GENERACIÓN Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-”**, el cual será elaborado por el Licenciado Carlos Gerson Revolorio Corado. Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

Dirección/Departamento/Sección a la que pertenece:

--

Tiempo de laborar en el INE (años):

--

A continuación encontrará una serie de ítems los cuales deberá contestar seleccionando la respuesta que aparece en la celda y rellenando la misma con color amarillo. En algunas preguntas puede haber más de una respuesta. La pregunta 0 se muestra como ejemplo.

0. ¿El INE es una institución de vital importancia para la generación de política pública de calidad?

Si	No
----	----

1. ¿Cuentan en su unidad con planes de trabajo para el desarrollo de las actividades?

Si	No
----	----

2. ¿Asignan en su unidad recursos financieros destinados a las actividades de planificación?

Si	No
----	----

3. ¿La estructura organizacional de la unidad a la que pertenece le permite generar información estadística oportuna y de calidad?

Si	No
----	----

4. ¿Considera que cuentan en su unidad con el personal necesario para generar información estadística oportuna y de calidad?

Si	No
----	----

5. ¿Asignan en su unidad los recursos financieros para actividades de capacitación?

Si	No
----	----

INVESTIGACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA OPORTUNA Y DE CALIDAD.

6. ¿Considera que en su unidad existe un equipo de trabajo?

Si	No
----	----

7. La comunicación existente entre usted y su jefe inmediato superior la considera:

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

Porqué:

8. ¿Cuentan en su unidad con indicadores de avance de las actividades planificadas?

Si	No
----	----

Si su respuesta es Si, ¿indique cuáles?

9. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones de seguimiento y evaluación de objetivos, actividades y metas definidas para su unidad?

Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral
---------	-----------	---------	------------

Cuatrimestral	Semestral	Anual	Otro
---------------	-----------	-------	------

Si su respuesta es Otro, especificar

10. ¿Asignan en su unidad los recursos financieros para el monitoreo y control de las actividades planificadas?

Si	No
----	----

11. ¿Considera que la unidad a la que pertenece cuenta con los recursos financieros para generar información estadística oportuna y de calidad?

Si	No
----	----

12. ¿Es confiable la información estadística que se genera en la unidad a la que pertenece?

Si	No
----	----

Porqué:

INVESTIGACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA OPORTUNA Y DE CALIDAD.

13. ¿La información estadística que se genera en la unidad a la que pertenece proporciona datos actualizados?

Si	No
-----------	-----------

14. ¿La información estadística que se genera en el INE se presenta de forma oportuna a los usuarios?

Si	No
-----------	-----------

Porqué:

15. ¿Cuentan en su unidad con controles de calidad relacionado a las publicaciones estadísticas que generan?

Si	No
-----------	-----------

Si su respuesta es Si, indique cuáles:

16. La divulgación de la información estadística que se genera en su unidad, la realizan a través de:

Publicación Impresa	Página Web	Aplicaciones en Celulares
Aplicaciones en Tablets	USB, DVD, CD	Otros

Otros (especificar):

Observaciones Generales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INVESTIGACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA OPORTUNA Y DE CALIDAD.	
GLOSARIO DE LA ENCUESTA	
Capacitación:	Ampliar los conocimientos, habilidades o aptitudes del personal a través de actividades didácticas.
Comunicación:	Transmisión y recepción de información, la cual debe ser clara y consisa para el logro de objetivos.
Control de Calidad:	Actividades destinadas a lograr la calidad en los documentos que se generan.
Difusión de Información:	Acciones encaminadas en dar a conocer la información estadística a los diferentes usuarios, a través de los medios adecuados.
Equipo de Trabajo:	Conjunto de personas que realizan su trabajo con el fin de alcanzar los objetivos comunes de la unidad.
Estructura Organizacional:	Forma en que está organizada la unidad para el desarrollo de actividades.
Indicadores:	Instrumento para el monitoreo que sirve para medir el desempeño de las actividades programadas.
Información Estadística Actualizada:	Información que corresponde al año más reciente de acuerdo a su metodología de recolección de la misma.
Información Estadística Confiable:	Información que puede ser utilizada con la certeza de que proviene de fuentes fidedignas y que ha sido procesada bajo los mejores estándares.
Información Estadística de Calidad:	Información que es confiable, está actualizada y que para su generación cumplió con los estándares definidos para la satisfacción de los usuarios.
Información Estadística Oportuna:	Información que satisface las necesidades de los usuarios en el momento justo.
Monitoreo:	Acción que consiste en verificar el desarrollo y cumplimiento de actividades, elaboración de productos y demás acciones para el logro de los objetivos.
Planes de Trabajo:	Documento guía que contiene las actividades a realizar en la unidad durante un período de tiempo.
Planificación:	Definición de objetivos, actividades, recursos financieros, responsables, indicadores, metas y factores críticos durante un tiempo específico dentro de la unidad.
Recursos Financieros:	Cantidad de dinero que se destina para el desarrollo de actividades en la unidad distribuido en los diferentes renglones presupuestarios.
Seguimiento:	Verificar el avance de las actividades planificadas.

INVESTIGACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA OPORTUNA Y DE CALIDAD.						
Evaluación:	Determinar el estatus en que se encuentran las actividades planificadas para llevar a cabo una retroalimentación de las mismas.					

Guía para la Entrevista Estructurada a los Asesores del Sistema Estadístico Nacional -SEN-

Objetivo: Recolectar información relacionada con el SEN para determinar la situación actual en la que se encuentra el INE como ente rector del mismo, verificando las estrategias definidas para los próximos años, así como los aspectos administrativos y financieros. Dicha información es importante para formular el diagnóstico y elaborar la propuesta correspondiente.

Preguntas:

1. ¿Quiénes integran actualmente el SEN?
2. ¿Existen instituciones que aún no se integran al SEN?, si hay, ¿A qué se debe la negativa?
3. ¿Cuenta el INE con una Política Estadística Nacional y con un Plan Nacional de Estadística? ¿Cómo considera estos instrumentos?
4. ¿Cómo ejerce actualmente el INE su función rectora del SEN?
5. ¿Cómo se promueve y supervisa la aplicación de los métodos, procedimientos, definiciones y normas técnicas por parte de las entidades integrantes del SEN?
6. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de las instituciones del SEN, con el envío al INE de datos e informes estadísticos previo a ser publicados?
7. ¿Quién revisa los datos e informes estadísticos de las instituciones que integran el SEN, previo a la aprobación por parte del INE para su publicación oficial?
8. ¿Cuántas personas realizan actualmente en el INE actividades relacionadas con el SEN?
9. ¿Qué opina de la estructura organizacional del INE?
10. ¿Cómo considera que debería estar estructurada la Unidad del SEN dentro del INE?
11. ¿Cómo llevan a cabo la planificación de actividades en el SEN?
12. ¿Cuentan con recursos financieros para el desarrollo de actividades en el SEN? ¿De dónde obtienen los recursos?
13. ¿De qué forma contribuye el SEN para la generación de información estadística de calidad?
14. ¿Qué expectativas y retos tiene el INE en relación al SEN?
15. ¿Qué comentario le merecen los medios utilizados por el INE para llevar a cabo la divulgación de información estadística?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Coordinador de Proyectos de Cooperación

Objetivo: Recolectar información relacionada con la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación para determinar la situación actual en la que se encuentra, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para formular el diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Qué opina de los diferentes proyectos de cooperación que actualmente tiene el INE?
2. ¿Qué opina de la cantidad de personas que integran la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación?
3. ¿Qué opinión le merecen los planes estratégicos y operativos de la Unidad?
4. ¿Cuál es su percepción en relación al interés de los cooperantes tanto nacionales como extranjeros en los proyectos que realiza el INE?
5. ¿Cuál es su opinión con relación al financiamiento obtenido para los proyectos de la institución?
6. ¿Qué opina sobre la estructura organizacional del INE?
7. ¿Cómo considera que debería estar estructurada la Unidad Coordinadora de Proyectos de Cooperación para mejorar su incidencia en el apoyo al INE?
8. ¿Cuentan con recursos financieros para el desarrollo de actividades de la Unidad? ¿De dónde obtienen los recursos?
9. ¿Cuál es su opinión en relación al financiamiento del presupuesto del INE que es proporcionado por donaciones tanto internas como externas?
10. ¿Cómo podría mejorar el INE la información estadística, para que sea de calidad y se presente de forma oportuna?
11. ¿Qué comentario le merecen los medios utilizados por el INE para llevar a cabo la divulgación de información estadística?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Encargado de la Dirección de Comunicación y Difusión Estadística

Objetivo: Recolectar información relacionada con la Dirección de Comunicación y Difusión, para determinar los aspectos administrativos, financieros, de comunicación y de difusión de la información estadística, estableciendo la situación actual de la unidad, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para incorporarla al diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad de personas con que cuenta actualmente la Dirección de Comunicación y Difusión Estadística?
2. ¿Cómo debería conformarse la Dirección de Comunicación y Difusión Estadística para mejorar sus resultados?
3. ¿Qué opina sobre el perfil profesional del personal que integra la Dirección de Comunicación Estadística?
4. ¿Qué opina de los recursos financieros asignados para cumplir con las funciones propias de la Dirección de Comunicación y Difusión Estadística?
5. ¿Qué opina de la calidad y disponibilidad de los planes de trabajo de su Dirección?
6. ¿A través de qué medios realiza el INE la divulgación de información estadística y qué comentario le merecen?
7. ¿Cómo ha funcionado el proceso de divulgación de información estadística?
8. ¿Cuál es su opinión con respecto a la calidad de la información estadística que presentan a los usuarios?
9. ¿Cuál es la percepción de los usuarios que visitan el Centro de Información Estadística, con relación a lo que buscan?
10. ¿Reciben quejas de los usuarios que les visitan? Si es así, ¿Cuáles son las más frecuentes?
11. ¿Cómo podría mejorar el INE la calidad de la información estadística y que se presente de forma oportuna?
12. ¿Qué opina sobre la necesidad de más Centros de Información Estadística?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Encargado de la Dirección de Informática

Objetivo: Recolectar información relacionada con la Dirección de Informática, para establecer los aspectos tecnológicos, administrativos, financieros y de divulgación de información, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para formular el diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Qué opina de la cantidad de personas que actualmente están asignadas a la Dirección de Informática?
2. ¿Qué opina del perfil del personal con que cuenta actualmente la Unidad para desempeñar sus funciones?
3. ¿Cómo debería ser la estructura organizacional de la Dirección de Informática para mejorar sus resultados?
4. ¿Cómo se realiza la planificación de actividades en la Dirección de Informática?
5. ¿Qué opina de la disponibilidad de recursos financieros que le permitan cumplir eficientemente con las funciones establecidas para la Dirección de Informática?
6. ¿Qué opina del apoyo que proporciona la Dirección de Informática a las unidades generadoras de información estadística?
7. ¿Cuál es su percepción sobre la disponibilidad de recursos informáticos que le permitan al INE, cumplir con sus obligaciones establecidas en su ley orgánica?
8. ¿Qué opina del nivel tecnológico del equipo informático del INE?
9. ¿Cómo podría mejorar el INE la información estadística, para que sea de calidad y se presente de forma oportuna?
10. ¿A través de qué medios realiza el INE la divulgación de información estadística y qué comentario le merecen?
11. ¿Qué expectativas y retos tiene la Dirección de Informática ante los cambios tecnológicos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Encargado de la Dirección de Censos y Encuestas

Objetivo: Recolectar información relacionada con la Dirección de Censos y Encuestas, para determinar la situación actual en la que se encuentra esta unidad, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para formular el diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Qué opina de la disponibilidad del personal técnico especializado para cumplir con las funciones de la Dirección de Censos y Encuestas?
2. ¿Cuál es su percepción sobre eficiencia de la estructura organizacional de la Dirección de Censos y Encuestas para cumplir con las funciones asignadas a la misma?
3. ¿Cómo llevan a cabo la planificación de actividades en su Dirección?
4. ¿Qué piensa de los recursos financieros disponibles para cumplir con los diferentes proyectos de su Dirección?
5. ¿Cómo es el proceso para establecer los costos de los diferentes proyectos de su Dirección?
6. ¿Qué opina de los programas de capacitación para el personal que integra la Dirección de Censos y Encuestas y su pertinencia con las funciones que ejecutan?
7. ¿Qué opina de la manera cómo se lleva a cabo el control de calidad en la generación de información estadística?
8. ¿Qué opina de los mecanismos de supervisión de los diferentes proyectos que realizan?
9. ¿Qué opina del seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades planificadas en su Dirección?
10. ¿Cómo evalúa los medios de control del presupuesto asignado a su Dirección?
11. ¿Existe evaluación post censo o post encuestas? Si es así, ¿Cómo la llevan a cabo?
12. ¿Qué opina de los planes estratégicos y operativos del INE?
13. ¿A través de qué medios realiza el INE la divulgación de información estadística y qué comentario le merecen?
14. ¿Cuál debería ser el papel del INE en la realización de otras encuestas que demanda actualmente la coyuntura nacional e internacional?
15. ¿Cuál es su opinión sobre la remuneración que recibe el INE por las asesorías que proporciona a entidades públicas, privadas, organismos internacionales, entre otras?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Encargado de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas

Objetivo: Recolectar información relacionada con la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas, para determinar la situación actual en la que se encuentra esta unidad, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para formular el diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Considera que el personal con que cuenta la Dirección es suficiente para cumplir con las funciones de la misma?
2. ¿Qué opina del perfil del personal técnico especializado para cumplir con las funciones de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas?
3. ¿Qué opina de la estructura organizacional de la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas para cumplir con las funciones asignadas a la misma?
4. ¿Qué opina de la disponibilidad de recursos financieros para cumplir con los diferentes proyectos de su Dirección?
5. ¿Cómo llevan a cabo la planificación de actividades en su Dirección?
6. ¿Cómo es el proceso para establecer los costos de los diferentes proyectos de su Dirección?
7. ¿Qué opina de los programas de capacitación para el personal que integra la Dirección de Índices y Estadísticas Continuas y su pertinencia con las funciones que ejecutan?
8. ¿Qué opina de los mecanismos de supervisión de los diferentes proyectos que realizan en su Dirección?
9. ¿Qué opina del seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades planificadas en su Dirección?
10. ¿Qué opina del control de calidad en la generación de información estadística de su Dirección?
11. ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar los diferentes productos estadísticos que se generan en su unidad?
12. ¿Cómo evalúa los medios de control del presupuesto asignado a su Dirección?
13. ¿Qué opina de los planes estratégicos y operativos del INE?
14. ¿A través de qué medios realiza el INE la divulgación de información estadística y qué comentario le merecen?
15. ¿Qué opinión le merece la realización de otras estadísticas continuas e índices que demanda actualmente la coyuntura nacional e internacional?
16. ¿Cuál es su opinión sobre la remuneración que recibe el INE por las asesorías que proporciona a entidades públicas, privadas, organismos internacionales, entre otras?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Guía para la Entrevista Estructurada al Encargado de la Coordinación Regional

Objetivo: Recolectar información relacionada con los aspectos de la Coordinación Regional, para determinar la situación actual en la que se encuentra esta unidad, verificando las estrategias definidas para los próximos años, sirviendo dicha información para formular el diagnóstico y la propuesta de estructura organizacional y financiera en la investigación.

Preguntas:

1. ¿Cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades inherentes a su Unidad?
2. ¿Qué opina del perfil del personal técnico especializado para cumplir con las funciones de las Delegaciones Departamentales?
3. ¿Qué opina de la estructura organizacional de la de la Coordinación Regional para cumplir con las funciones asignadas a la misma?
4. ¿Qué opina de la manera en que las Delegaciones Departamentales representan al INE en cada Departamento de Guatemala?
5. ¿Qué opina en relación a los recursos financieros disponibles para cumplir con los diferentes proyectos de su Unidad?
6. ¿Qué opina de la manera en que se lleva a cabo la planificación de actividades en su Unidad?
7. ¿Qué opina de la supervisión al personal de las Delegaciones Departamentales?
8. ¿Qué opina de los programas de capacitación para el personal que integra la Coordinación Regional y su pertinencia con las funciones que ejecutan?
9. ¿Qué opina del control de calidad en la recolección de información estadística?
10. ¿Cuál es su opinión sobre la remuneración que recibe el INE por las asesorías que proporciona a entidades públicas, privadas, organismos internacionales, entre otras?
11. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la calidad de la información estadística que se genera en el INE?
12. ¿A través de qué medios realiza el INE la divulgación de información estadística y qué comentario le merecen?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN