

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL



PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS O PROFESIONALES, RENGLÓN PRESUPUESTARIO 189, EN LA UNIDAD EJECUTORA DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA Y SEGURIDAD SOCIAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA

LCDA. HELEN ROXANA CASTILLO JIMÉNEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL



PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS O PROFESIONALES, RENGLÓN PRESUPUESTARIO 189, EN LA UNIDAD EJECUTORA DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA Y SEGURIDAD SOCIAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo 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 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.

Docente del curso

LCDA. MSc. INGRID RUBIO ALEMÁN

Autora:

LCDA. HELEN ROXANA CASTILLO JIMÉNEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022.

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Coordinador: MSc. Ruth Noemí Fabian Vásquez
Evaluador: MSc. Claudia Cáceres Arriaza
Evaluador: MSc. Byron Alfredo Galindo Arauz

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **HELEN ROXANA CASTILLO JIMÉNEZ**, con número de carné: **200012783**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____



ACTA/EP No. 4067

ACTA No. GFCEG-PFS-U-10-2022-MA-

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 de la terna evaluadora, el 9 de octubre de 2022, a las 10:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la licenciada Helen Roxana Castillo Jiménez, Carné 200012783, Sección única**, estudiante de la Maestría en Gestión, Fiscalización y Control Gubernamental de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, 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: "**PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS O PROFESIONALES, RENGLÓN PRESUPUESTARIO 189, EN LA UNIDAD EJECUTORA DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA Y SEGURIDAD SOCIAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **24/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Ruth Noemy Fabian Vásquez
Coordinador



Msc. Byron Alfredo Galindo Arauz
Evaluador



Msc. Claudia Cáceres Arriaza
Evaluador



Licda. Helen Roxana Castillo Jiménez
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Lcda. Helen Roxana Castillo Jiménez, Carné 200012783 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	24
Nota final:	85

APROBADO

Guatemala 15 de octubre del 2022.

(F) 
Lcda. MSc. Ingrid Rubio Alemán
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

A Dios	Por permitirme llegar a este momento y haber alcanzado esta meta, para él sea toda la gloria y honra.
A mis padres	María Jiménez aunque ella ya no está físicamente conmigo vivirá siempre en mi corazón y a mi padre Neftalí Castillo Arvizú por estar siempre conmigo, apoyándome en las distintas etapas de mi vida y por inculcarme buenos valores.
A mis hermanos y hermanas	Nery, Carol y Alber por ser parte importante de mi vida y brindarme su amor, los quiero mucho.
A mis sobrinos	Gracias por sus muestras de cariño.
A mis familiares en general	Gracias por su apoyo y cariño. En especial a mis tías: Antonieta Jiménez, Yolanda Jiménez y mi prima Arlín Medina.
A mis amigos y amigas	Por brindarme su amistad incondicional. En especial a Evelyn Fuentes, Carmen Altan, Doris Urizar y Mariaelena Ramírez.
A mis maestros de Postgrado	Por brindar sus conocimientos, en especial a la Lcda. MSc. Ingrid Rubio Alemán.
A mis compañeros de maestría	Gracias por su apoyo en toda la etapa de la maestría y por brindarme su amistad.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
1. Antecedentes	1
1.1. Antecedentes de la unidad ejecutora de una entidad autónoma y de seguridad social	1
1.2. Antecedentes del problema	2
1.3. Antecedentes de investigaciones similares	3
2. Marco teórico	6
2.1. Servicios Técnicos o Profesionales	6
2.2. Contratación de servicios técnicos o profesionales	10
2.3. Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales	16
2.4. Definición de Gestión	20
3. Metodología	21
3.1. Definición del problema	21
3.2. Delimitación del problema	22
3.3. Objetivos	22
3.4. Diseño utilizado	23
3.5. Resumen de procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación	26
4. Discusión de Resultados	28
4.1. Ámbito de la Dirección de Recaudación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	28
4.2. Presentación de resultados obtenidos	35
4.3. Discusión de resultados	50
4.4. Propuesta de mejoras a implementar	53
4.5. Supuestos básicos para la implementación	72
Conclusiones	74
Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Anexos	82

Índice de Tablas	102
Índice de Figuras	103
Índice de Acrónimos	104

Resumen

La situación actual de la Contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la Unidad Ejecutora que se tomó como estudio, se determinó que su personal desarrolla sus actividades de forma desordenada y no se lleva un control adecuado sobre los expedientes presentados por los Contratistas, lo que repercute en atraso en el cumplimiento de plazos y falta de agilización de procesos.

Por lo que se presenta el tema de procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la Unidad Ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social; lo anterior con la finalidad de que los colaboradores que participan en el desarrollo de estos procesos tengan una guía al momento de realizar sus actividades.

La metodología para la obtención de información y datos durante la investigación del Trabajo Profesional de Graduación implicó la aplicación de los métodos explicativo y descriptivo. Se desarrolló la investigación de campo a través de la utilización de las técnicas de entrevista no estructurada, observación no participativa y la encuesta, para lo cual se utilizó los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios de entrevista y encuestas, así como una guía de observación, los cuales fueron respondidos por colaboradores de la Unidad Ejecutora y contratistas.

En el desarrollo de la investigación se obtuvo resultados de cada objetivo específico, los cuales se presentan en cédulas narrativas y tablas, con lo que se estableció aspectos importantes respecto cómo se desarrollan las actividades los colaboradores con relación a la contratación de servicios técnicos o profesionales; se determinó con qué información cuentan los colaboradores acerca del proceso de contratación y se verificó en qué orden cronológico le es requerida la documentación al contratista; detectando que es necesario la implementación de algunas formas para un mejor control para validar el expediente y deducir responsabilidades en caso de incumplimiento de plazos.

De lo establecido en los objetivos se concluye que fue necesario presentar el diseño de los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en virtud que se determinó que actualmente el personal que tiene a

cargo el realizar esta actividad carece de una guía que oriente a los usuarios sobre los procedimientos a seguir, esto derivado a que se estableció que la Unidad Ejecutora no cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las atribuciones relacionadas a la contratación; existe falta de segregación de funciones por no estar bien definidas las responsabilidades; además se determinó que no todo el personal cuenta con el nivel de información referente a las etapas de contratación y se verificó que existe la necesidad de crear o mejorar algunos formatos; todo lo anterior con la finalidad de estandarizar los procesos y se facilite la labor de la Unidad Ejecutora.

Por último se presenta los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, siendo una propuesta con el objetivo de beneficiar a la Unidad Ejecutora debido a que se establecen los roles dentro de este proceso, lo cual permite la segregación de funciones, agilización en el desarrollo de las actividades y minimizando esfuerzos.

Introducción

Como parte del estudio de la Maestría de Gestión, Fiscalización y Control Gubernamental de la Facultad de Ciencias Económicas, se desarrolló el tema de investigación del Trabajo Profesional de Graduación referente a los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una entidad autónoma y de seguridad social, en la ciudad de Guatemala.

En el primer apartado se exponen los antecedentes de la unidad ejecutora de una entidad autónoma y de seguridad social, donde se describe acerca de la creación de la Entidad y Unidad objeto de estudio; se presentan antecedentes del problema relacionados con la utilización del Renglón presupuestarios 189; y también se presentan investigaciones similares que se relacionan con el tema.

El segundo apartado presenta el marco teórico en el cual se exponen los enfoques teóricos y conceptuales con la finalidad de fundamentar el tema a investigar, como lo son los Servicios Técnicos o Profesionales Renglón presupuestario 189, la contratación de estos servicios, se define que son procesos y procedimientos y que es gestión.

En el tercer apartado se detalla la Metodología en donde se presentan las herramientas metodológicas que fueron utilizadas para el desarrollo del trabajo profesional, definiendo el problema, se delimita el problema, se describen los objetivos tanto el general como específicos, el diseño utilizado el cual incluye las técnicas, métodos e instrumentos, así como un resumen de procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación.

El cuarto apartado describe la discusión de resultados obtenidos en la investigación, en donde se detalla el ámbito de la Dirección de Recaudación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se presentan los datos alcanzados a través de los instrumentos, en una sección se discute los hallazgos que a criterio son relevantes, se presenta la propuesta de mejoras y los supuestos básicos para la implementación.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que a criterio son necesarias para la mejora de la Unidad Ejecutora; así como la bibliografía que sirvió de base para realizar la investigación. Dentro de los anexos se presentan los instrumentos utilizados para recabar la información entre otros.

1. Antecedentes

Se exponen lo relacionado con los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una entidad autónoma y seguridad social, en la ciudad de Guatemala.

1.1 Antecedentes de la unidad ejecutora de una entidad autónoma y de seguridad social

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, fue creado el 30 de octubre de 1946, durante el Gobierno de Juan José Arévalo Bermejo; la institución tiene a cargo diversos programas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población y para comprender en donde se desarrolla la investigación se describe la creación y objeto de la entidad,

Créase una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución de la República, un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima. (Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295 (1946), Art. 1).

Este Decreto, actualmente tiene su fundamento legal en la Constitución de la República de Guatemala (1985), "Seguridad social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria" (Art. 100). La Dirección Recaudación del IGSS, fue creada el 12 de agosto del año 2016, a través de Acuerdo Número 1375 de Junta Directiva; el cual estipula,

Se crea la Dirección de Recaudación, la cual dependerá de la Subgerencia Financiera, como la dependencia que garantiza el cobro y registro de las contribuciones que deberán pagar los empleadores, trabajadores y el Estado para financiar y ampliar la cobertura de los programas al Régimen de Seguridad Social (Acuerdo de Creación de la Dirección de Recaudación Decreto 1375 (2016), Art. 1).

La Dirección fue creada con el objetivo de agilizar los procesos de recaudación de la Institución, descentralizando los procesos con la finalidad de mejorar los servicios.

En el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Recaudación, indica el Procedimiento No. 7 de la Resolución SGF-R/2020 No. 0101 (2020), Unidad Administrativa Financiera, “recibe propuesta para la contratación del servicio técnico o profesional, analiza y revisa la disponibilidad presupuestaria” (pág. 38). En este documento se entrega la responsabilidad a la Unidad Administrativa Financiera de la contratación de servicios técnicos o profesionales individuales.

1.2 Antecedentes del problema

El renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios, pertenece al grupo 01 servicios no personales; subgrupo 18 servicios técnicos y profesionales, en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, refiere que,

189 Otros estudios y/o servicios. Comprende el pago por servicios técnicos o profesionales no contemplados en los renglones anteriores, siempre que éstos sean de carácter temporal, sin relación de dependencia y que no correspondan a funciones de personal permanente, los cuales se imputan a los renglones de gasto del grupo 0 Servicios Personales (Manual de Clasificaciones Presupuestarias, Acuerdo Ministerial No. 379-2017, (2017). pág. 265).

En los últimos años se han acrecentado las contrataciones de servicios técnicos o profesionales, esto en parte se debe a que las instituciones públicas cuentan con procesos altamente burocráticos y así evitar el pago de prestaciones de las personas contratadas bajo este renglón. Para determinar cómo se desarrolla el proceso de contratación del renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios, se realizó una entrevista a la Encargada de la Unidad Administrativa Financiera, la cual indicó,

En comunicación personal, con la encargada de la Unidad Administrativa Financiera, describe como es el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, indicando lo siguiente: el proceso para la contratación servicios técnicos o profesionales no cuenta con personal definido para realizar los distintos procesos como son las publicaciones para los interesados, revisión de los documentos que presenta el interesado, realizar entrevistas, requerimiento de cambio de documentación entre otros pasos a seguir, en virtud que el personal de la Unidad Ejecutora tiene que acoplar su tiempo y dejar sus otras actividades ordinarias; asimismo si les asignan personal para colaborar con el proceso, lo desconocen y lleva tiempo el dar la inducción pertinente; no se cumplen con los tiempos que son solicitados por parte de la Subgerencia Financiera para entrega de los expedientes y proseguir con el proceso de contratación, dando como resultado sanciones administrativas por el incumplimiento en la entrega (González, A. (2022), Cuestionario Entrevista).

El objetivo de comunicarse con el personal a cargo del proceso es para establecer la situación y determinar la problemática que conlleva el desarrollo de los procesos de contratar servicios bajo este renglón presupuestario.

1.3 Antecedentes de investigaciones similares

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, emitió en el año 2021, el Acuerdo 25/2021, el cual indica,

Ámbito de aplicación y objeto. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se encuentra facultado para contratar de forma directa servicios profesionales en general o servicios técnicos, los cuales son contemplados presupuestariamente según sus características dentro de las remuneraciones bajo los renglones presupuestarios que corresponden al Subgrupo 18, (Manual de Normas y Procedimientos para la Contratación de Servicios Profesionales Individuales en General y Servicios Técnicos dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social bajo los Renglones Presupuestarios que corresponde al Subgrupo 18, Acuerdo 25/2001, Art. 1).

Este Acuerdo presenta varias definiciones, tabla escalonada de retribuciones, procedimientos generales, disposiciones específicas y el proceder en caso de la rescisión del contrato; más no trata el tema de forma específica de las actividades a realizar por parte de la unidad ejecutora. Otras instituciones han creado procedimientos para el manejo adecuado del Subgrupo de Gasto 18, siendo el caso del Ministerio de Educación de Guatemala, quien denominó al proceso como Gestión de Adquisiciones; en el cual se indica lo siguiente:

A. Propósito y Alcance del Procedimiento

El presente procedimiento tiene como propósito brindar las directrices y lineamientos necesarios para la contratación de servicios técnicos y profesionales individuales en general de carácter estrictamente temporal en el MINEDUC, de acuerdo a los casos que establece el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, relativos al subgrupo de gasto 18 “Servicios Técnicos y Profesionales”, de conformidad con el Plan Operativo Anual a desarrollarse durante cada ejercicio fiscal en las diferentes Unidades Ejecutoras responsables de la Institución (Procedimiento Contrataciones de Servicios Técnicos y Profesionales Individuales en General con cargo al Subgrupo de Gasto 18 ADQ-PRO-03, (2017), pág. 3).

Este manual de procedimientos detalla la legislación vigente, consideraciones

importantes, glosario, la descripción de actividades y los responsables de las mismas; así como los documentos que genera la Unidad Ejecutora que forma parte del expediente, conformación del expediente y los requisitos que deben contener los documentos.

Como parte de una serie de investigaciones, el marco del Proyecto Ruta para el Desarrollo de Guatemala 2020-2024, el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales CIEN, a mediano plazo recomienda que las instituciones deben mejorar el manejo de los renglones de gasto Subgrupo 18,

La eficiencia del gasto público. Implementar totalmente el presupuesto por resultados (PpR) con el fin de vincular todo el gasto de personal y servicios profesionales y técnicos con el logro de resultados estratégicos e institucionales, identificar plazas no necesarias, duplicidades, y plazas fantasmas. Se sugiere quede normado en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias todas las prohibiciones y criterios de uso que aplican a ese renglón (Marco Orientador del Presupuesto Público, (2019) pág. 6).

El objetivo de la investigación realizada por CIEN, es buscar la transparencia en el uso del renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios; hasta la presente fecha el Manual de Clasificación Presupuestaria no especifica de forma detallada las prohibiciones y criterios sobre el uso correcto, por lo que las entidades internamente deben crear políticas, normas y procedimientos para fortalecer el control interno.

El cuatro de enero del año dos mil veintidós entró en vigencia un manual de contratación de servicios técnicos o profesionales, emitido por el Ministerio de Economía, en el cual se indica que es de aplicación general, siendo su objetivo:

Establecer el procedimiento a seguir para la contratación, elaboración de la nómina, emisión de constancias de descuentos del Impuesto al Valor Agregado - IVA- y del Impuesto Sobre la Renta –ISR- y pago a contratistas con cargo al Subgrupo 18 “Servicios Técnicos Profesionales” del Ministerio de Economía, Órganos y Dependencias, de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Contratación de Servicios Técnicos o Profesionales con cargo al Renglón presupuestario del Subgrupo 18, (2022) pág. 3).

Este manual de normas y procedimientos presenta un objetivo, alcance, definiciones,

base legal, documentos y datos relacionados, normas, responsabilidades, procedimientos, flujograma y anexos; siendo su objetivo, establecer los procesos a seguir para la contratación de servicios de conformidad con la Ley.

2. Marco teórico

Contiene la exposición de enfoques teóricos y conceptuales con la finalidad de fundamentar el tema relacionado con procedimientos para la Contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189.

2.1 Servicios Técnicos o Profesionales Individuales

Las entidades públicas utilizan diversas modalidades de contrataciones de personal; en los últimos años se ha acrecentado en el sector público la contratación de servicios técnicos o profesionales, bajo el renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios. El Acuerdo Gubernativo No. 172-2017, presenta las siguientes definiciones,

q. Servicios Profesionales Individuales en General: Se denomina así a aquellos servicios prestados por una persona individual que acredita un grado académico a través de un título universitario y ha cumplido con los requisitos que establece la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, Decreto 72-2001 del Congreso de la República.

r. Servicios Técnicos: Se llama así al conjunto de actividades que requieren cierto grado de conocimiento, experiencia, calificación, capacitación o acreditación, realizadas por una persona individual o jurídica. (Acuerdo 172-2017 Reformas al Acuerdo Gubernativo Número 122-2016, Reglamento de la Ley de Contrataciones (2017), Art. 2, literales q y r).

Con respecto a la contratación de servicios técnicos o profesionales, las entidades públicas suscriben contratos administrativos de servicios temporales con tiempo determinado y se requiere conocer cómo se desarrolla el marco financiero hasta llegar al renglón presupuestario.

2.1.1 Presupuesto Público

Para tener la noción de que es presupuesto, el material del Ministerio de Finanzas, indica que es, “el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno”. La importancia del presupuesto radica en que se puede establecer el máximo de gastos en comparación con la cantidad de ingresos que se perciben. (Aprendiendo Aspectos Básicos del Presupuesto (2012), pág. 8).

Para tener una mayor conceptualización, se dice que el presupuesto es, “El cómputo anticipado del costo de una obra o de los gastos e ingresos de una institución. El concepto tiene especial importancia aplicado al Estado, a los municipios o a otros organismos públicos” (Cabanellas, G. (2004) pág. 761).

Es una herramienta esencial en las entidades públicas, por lo que el término de presupuesto público se define como:

Herramienta de carácter financiero, económico y social, que permite a la autoridad estatal planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos en un período fiscal, a fin de que lo programado o proyectado en materia presupuestal sea lo más cercano a la ejecución (Romero. E (2010), pág. 25).

El presupuesto público se debe realizar con base a planes, metas y objetivos para estimar los recursos necesarios y distribuirlo de acuerdo a las prioridades de las instituciones.

2.1.2 Regulación del presupuesto

Los lineamientos y requisitos que debe cumplir el presupuesto de las diferentes instituciones, se establecen en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97 y su Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto Acuerdo Gubernativo No. 540-2013. En el Artículo 1 de la Ley, indica que,

Tiene como objeto establecer normas para la constitución de los sistemas, presupuestario, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de: a) Realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas;(…), (Decreto No. 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto (1997), Art. 1).

La Ley Orgánica del Presupuesto tiene como finalidad mejorar el uso de los recursos y lograr que las entidades presenten información oportuna y confiable. Según se indica en, Aspectos Básicos del Presupuesto (2010), “todas las entidades realizan sus presupuestos por programas, para brindar servicios a la población; utilizando los mismos calificadores, es decir que las entidades públicas utilizan los mismos códigos y

descripciones para agrupar un gasto o ingreso”, los presupuestos se formulan con similar estructura y parámetros para facilitar su integración (pág. 13).

En la Ley Orgánica del Presupuesto, se estipula que el proyecto de presupuesto se presenta cada año ante el Congreso de la República y al ser aprobado se convierte en la Ley Anual del Presupuesto General de Ingresos y Egreso del Estado. En resumen, esta Ley Anual, contiene,

Presupuesto de Ingresos: Que incluye los ingresos que se estima percibir durante el ejercicio fiscal, así como el financiamiento proveniente de préstamos o los saldos de fondos no utilizados al final del año anterior.

Presupuesto de Egresos: Debe contener todos los gastos que se estima realizar en el año.

Disposiciones generales: Son las normas complementarias a la Ley Orgánica del Presupuesto, que tienen vigencia únicamente en el año para el que se aprueban; se refieren básicamente a la ejecución y evaluación del presupuesto. (Aspectos Básicos del Presupuesto (2010), pág. 14).

Por otra parte, hay otras leyes que inciden en el presupuesto, las cuales pretenden garantizar el financiamiento de las entidades y programas de gasto que son utilizadas de acuerdo a las necesidades de la entidad.

2.1.3 Estructura programática del presupuesto

En relación con la estructura presupuestaria se estipula en la Constitución Política de la República de Guatemala (1985), “la unidad del presupuesto es obligatoria y su estructura programática”; las entidades públicas deben constituir áreas de presupuesto, manejar el presupuesto de conformidad a leyes establecidas y ajustar la asignación presupuestaria de acuerdo a una estructura previamente determinada por programas (Constitución Política de la República Art. 237, párr. 2). Con respecto a la estructura programática del presupuesto, se establece que:

El presupuesto de cada institución o ente de la administración pública se debe estructurar, de acuerdo a la técnica del presupuesto por programas, las siguientes categorías programáticas:

- a) Programa;
- b) Subprograma;
- c) Proyecto; y,

d) Actividad u obra.

Para la conformación de las estructuras programáticas del presupuesto público, las instituciones deberán considerar los lineamientos que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, emita en relación a los planes de desarrollo territorial. Para la conformación del presupuesto de ingresos se utilizará la Clasificación de Recursos por Rubros y la Económica de los Recursos en lo que respecta a los egresos se utilizarán las clasificaciones siguientes:

a) Institucional;

b) Objeto del Gasto;

c) Económica del Gasto;

d) Finalidad, Función y División;

e) Tipo de Gasto;

f) Fuentes de Financiamiento; y,

g) Geográfica. (Acuerdo Gubernativo No. 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto (2013), Art. 15)

La unidad de análisis en donde se desarrolla el trabajo profesional, utiliza la programación de egresos, de acuerdo a la clasificación por objeto del gasto.

2.1.4 Clasificación por objeto del gasto

El Ministerio de Finanzas Públicas a través del Acuerdo Ministerial No. 379-2017 de fecha 29 de diciembre de 2017, aprobó un instrumento de gran importancia, en el cual indica que,

La clasificación por objeto del gasto constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo. (...) Su estructura cuenta con tres niveles: El primer dígito corresponde al Grupo de Gasto, el segundo para el Subgrupo y el tercero para el Renglón, (Acuerdo Ministerial No. 379-2017 Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2017) pág. 229).

La finalidad de esta clasificación es que la adquisición de bienes y servicios sea de forma transparente; ejercer un mejor control interno y externo de las transacciones realizadas por las entidades públicas.

Otra definición de clasificación por objeto de gasto, indica que,

Constituye una ordenación sistemática y homogénea de los egresos por bienes y servicios, las transferencias, y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica para el desarrollo de su proceso productivo. Tiene como finalidad principal, servir de instrumento para la administración presupuestaria, mostrando qué cantidad de dinero gastará cada organismo y qué bienes y servicios

adquirirá; que transferencias realizará y qué aplicaciones financieras se tienen previstas. Por medio de ella se opera parte de la fiscalización de la aplicación de los fondos públicos a los fines previamente presupuestados, dentro del contenido y límite de las asignaciones y mediante procedimientos legales y técnicos que correspondan. (Irías J. (2002) pág. 20)

La Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, ordena el presupuesto a través de la representación de dígitos y sirve como instrumento técnico que fija lineamientos financieros.

2.1.5 Renglón presupuestario 189 Otros Estudios y/o Servicios

Un renglón presupuestario es parte de la estructura programática y de los clasificadores presupuestarios. A cada actividad le son asignados los distintos renglones en los cuales será distribuido y cargado el presupuesto de acuerdo a cada grupo de gasto. El renglón presupuestario 189 denominado: Otros estudios y/o servicios, pertenece al Grupo de Gasto 1 Servicios No Personales; al Subgrupo 18 Servicios Técnicos y Profesionales; el Manual de Clasificación Presupuestaria del renglón indica que,

Comprende el pago por servicios técnicos o profesionales no contemplados en los renglones anteriores, siempre que estos sean de carácter temporal, sin relación de dependencia y que no correspondan a funciones de personal permanente, los cuales se imputan a los renglones de gasto del grupo 0 Servicios Personales. (Acuerdo Ministerial No. 379-2017 Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2017) pág. 261).

Las actividades que realizan los contratistas a través de este renglón, deben ser distintas a las realizadas por personal nombrado o de planta; situación que por lo general no se cumple.

2.2 Contratación de servicios técnicos o profesionales

Se contratan servicios técnicos o profesionales de forma temporal, de conformidad con actividades previamente establecidas en los términos de referencias; el contratista (contratado), hace entrega de informes de forma parcial denominados productos.

2.2.1 Contrato

Se define el término contrato como, (Bejarano, M. (2009) “un acto jurídico bilateral, una manifestación exterior de voluntad, tendiente a la producción de efectos de derecho sancionados por la ley; es una doble manifestación de voluntad: la de los contratantes que se ponen de acuerdo. Por lo que es un acuerdo legal entre dos o más partes y que genera derechos y obligaciones (pág. 27).

Se establece en el Código Civil Guatemalteco (1963), que: “Hay contrato cuando dos o más personas convienen en crear, modificar o extinguir una obligación”. En esta negociación debe existir voluntad de las partes, en virtud que se establece un compromiso recíproco (Art. 1517).

2.2.2 Contrato Administrativo

En cuanto a que es un contrato administrativo define, Hidalgo, R. y Linares L. (2009), “es un negocio bilateral que el Estado realiza con una o varias personas, privadas o públicas, con propósitos de utilidad pública para constituir, modificar o extinguir un vínculo patrimonial o económico”. Los contratos administrativos se caracterizan por tener partes contractuales siendo esta la entidad o dependencia y el objeto inmediato es la realización de una obra o servicio (pág. 81).

Desde el punto de vista del derecho un contrato administrativo indica que,

Se basa en criterios jurídicos. Uno o varios criterios se aplican a las contrataciones del Estado de Guatemala cada criterio sigue la metodología de comparar el contrato administrativo con el contrato privado, de manera que el concepto lo produce la diferencia entre uno y otro contrato (Castillo J. (2005) pág. 492).

En resumen se entiende que un contrato administrativo tiene la intervención del Estado con personas particulares y nace una obligación recíproca entre las partes por mutuo acuerdo.

2.2.3 Características del contrato administrativo

Es importante señalar aspectos importantes que caracterizan a un contrato celebrado

en la administración pública. Por lo que se presenta algunas de las características que tiene un contrato administrativo siendo las siguientes:

a. Juridicidad y legalidad

Según la definición que presenta, Calderón. H. (2006), “el contrato administrativo un acto jurídico bilateral en el que aparece el Estado sometiéndose al consenso de voluntades, necesariamente deben aplicarse las normas de distinta naturaleza, principios y hasta el manejo de la doctrina legal”; debe existir un fundamento jurídico en los actos administrativos (pág. 383).

b. Bilateralidad del contrato administrativo

Por lo que se dice que un contrato administrativo es bilateral debido a que “Ambas partes acuerdan en virtud del contrato, obligaciones mutuas y recíprocas, razón por la cual los contratantes tienen el mutuo y recíproco carácter de deudores y acreedores entre sí, al haberse obligado los unos recíprocamente respecto de los otros”; se refiere a que en los contratos administrativos se debe estipular para ambas partes los compromisos y derechos entre las personas que intervienen en él mismo (Fernández J. (2016) pág. 10).

c. Jurisdicción especial

En relación con la jurisdicción especial, se define que “esta característica confirma la especialidad de los contratos administrativos, ya que en el caso del surgimiento de conflicto derivados de cumplimiento o interpretación de los contratos administrativos, deben ser sometidos a una jurisdicción especial privativa”, esta característica tiene la función de controlar la legalidad y juridicidad de la administración pública (Calderón H. (2006) pág. 400).

d. Preferencia del Estado

Según el autor citado esta característica del contrato administrativo indica que,

Consiste o deviene del poder público del cual está investida la administración pública y por medio de ésta, es la misma administración pública que impone todas sus condiciones y requerimientos, en una especie de adhesión, pero no

deja de ser contrato ya que se requiere la manifestación de voluntad de la otra parte contratante (Calderón H. (2006) pág. 400).

Esta característica envuelve de poder público a la administración pública, impone condiciones para contratar con los particulares y obliga al cumplimiento coactivo del contrato, sin dejar de ser bilateral, en virtud que existe un acuerdo de voluntades entre el Estado y los particulares.

e. Cláusulas exorbitantes

Por lo que se refiere a esta característica se indica que “consiste en aquel conjunto de disposiciones por las cuales la parte concedente goza de facultades o prerrogativas que le garantizan la preferencia en el contrato, es decir le garantizan al Estado, el poder de control y fiscalización del contrato”; el Estado tiene el control sobre la negociación establecida en el contrato administrativo (De Grazia C. (2006) párr. 1).

2.2.4 Clases de contratos administrativos

Las diferentes clases de contratos se refieren a las distintas modalidades en la que se suscriben los mismos por motivo o asunto de compras de bienes y servicios.

a. Contrato de obra pública

Considera la definición, Castillo J. (2006) “el contrato de obra pública es aquel que comprende la realización, por contrato de obras que permanecen con carácter de adherencia al suelo, formando parte de un todo indivisible, así como también las ampliaciones y mejoras de construcciones ya existentes”; este contrato se utiliza para formalizar negociaciones referentes al subgrupo 33, construcciones por contrato (pág. 448).

b. Contrato de suministros

Con relación a que es un contrato de suministros se indica que,

Es aquel contrato mediante el cual el suministrador se compromete a entregar una o más cosas a otra persona, y ésta a pagarle el precio convenido, el suministrado suele ser, por regla general, un organismo de la Administración Pública, el suministro puede consistir en un acto único o en actos periódicos, como es lo más usual (Ossorio M. (2010), pág. 222).

Esta clase de contrato se suscribe por negociaciones a cargo del grupo presupuestario 200 denominado materiales y suministros, el cual consiste en la adquisición de materiales y suministros, así como adquisiciones del grupo presupuestario 300, para la adquisición de muebles, maquinaria y equipos.

c. Contrato administrativo laboral

Se define por contrato administrativo laboral, Ossorio M. (2010) "el que celebra la Administración Pública con un particular a efecto de asegurar la ejecución del trabajo y la prestación de Servicios, se rigen por las normas del Derecho Administrativo", estos contratos son formalizados entre el Estado y una persona individual o colectiva, siendo la dependencia o entidad responsable de pagar honorarios (pág. 218).

d. Contrato de servicios técnicos y profesionales

En cuanto a esta contratación de servicios técnicos y/o profesionales se infiere que, Alemán D. (2021) "es un documento a través del cual una persona llamada "Prestador" se obliga a prestar servicios profesionales, técnicos, científicos o artísticos en beneficio de otra llamada "Cliente", quien, a su vez, se obliga a pagar un precio convenido", para el caso de Guatemala el cliente es el Estado; el prestador es el contratista y es la persona individual que da sus servicios a cambio de una remuneración llamada honorarios (párr.5).

En el Acuerdo Gubernativo No.122-2016 referente a la Contratación de Servicios Profesionales Individuales en General y Servicios Técnicos, especifica que,

Para la contratación de Servicios Profesionales Individuales en General, deberá generarse como mínimo términos de referencia que defina el alcance y objetivo de la contratación; el detalle de las actividades y resultados esperados, perfil de la persona individual a contratar, definiendo la capacidad profesional requerido para su evaluación, así como el período y el monto de la contratación.

En el caso de los Servicios Técnicos, queda bajo la responsabilidad de las autoridades que suscriban y aprueben el contrato (...), (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (2016) Art. 32).

Las dependencias que realizan contrataciones bajo esta modalidad desarrollan términos de referencia de forma específica, los cuales contienen requisitos y condiciones de contratación.

2.2.5 Contratación administrativa en Guatemala (Casos de Excepción)

La contratación pública en Guatemala es necesaria para abastecer de insumos y los servicios necesarios a las instituciones. La Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y sus reformas, presenta distintas modalidades como son: licitación pública, cotización, compra de baja cuantía, compra directa, adquisición con proveedor único, arrendamientos, dragado, casos de excepción, contrato abierto y subasta inversa.

a. Legislación aplicable

Las contrataciones y adquisiciones que realiza la administración pública, se encuentran reguladas en,

El Decreto número 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas contenidas en los Decretos 46-2016 y 172-2017; así como el Acuerdo Gubernativo No. 122-2016 Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y su reforma Acuerdo Gubernativo Número 147-2021.

Estas leyes establecen los procedimientos regulatorios para la adquisición de servicios, bienes, suministros y de obra pública con la finalidad de transparentar los procesos y que las entidades públicas presten sus servicios de forma eficiente.

b. Casos de excepción

Es una modalidad de adquisición pública y que en Ley de Contrataciones del Estado establece que las instituciones pueden adquirir de forma directa compras o servicios sin necesidad de recurrir a licitación o cotización. Estas excepciones están reguladas en el Artículo 44 del Decreto número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, siendo las siguientes literales:

- a) No será obligatoria la licitación pública ni la cotización en aquellas contrataciones realizadas en dependencias y entidades públicas, conforme el procedimiento que se establezca en el Reglamento de la ley, para la adquisición de bienes, suministros, obras y servicios indispensables para solucionar situaciones derivadas de los estados de excepción declarados conforme la Ley de Orden Público, que hayan ocasionado la suspensión de servicios públicos o que sea inminente su suspensión.
- b) El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, podrán adquirir de manera directa, vacunas, medicamentos antirretrovirales, métodos de planificación familiar, fármacos, micronutrientes, suministros quirúrgicos y de laboratorio, al amparo de convenios o tratados

internacionales suscritos con la Oficina Parlamentaria de la Salud/Organización Mundial de la Salud -OPS/OMS-; agencias del Sistema de Naciones Unidas, el Fondo Mundial - FM-; el Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA- o por negociación regional de precios que efectúe la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana -SE-COMISCA-, sujetando estas negociaciones a los términos de los instrumentos contractuales suscritos.

c) Las entidades del Estado podrán realizar, de manera directa, las adquisiciones que se realicen en el extranjero.

d) El Banco de Guatemala, por la naturaleza de sus funciones, podrá realizar de manera directa la contratación de la acuñación de moneda metálica terminada, la compra de metales necesarios para la acuñación de moneda, la compra de sistemas, de equipos y la impresión de formas de billete de banco y de títulos valores. Así también tiene permitida la compra de oro y plata, misma que deberá hacerse a los precios del día, o a uno menor, según cotización internacional de la Bolsa de Valores de Londres.

e) Los sujetos obligados de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas, podrán realizar de manera directa la contratación de servicios técnicos y profesionales individuales en general.

f) El Tribunal Supremo Electoral, podrá, durante el ejercicio fiscal en el que se realicen procesos electorales y de consulta popular, realizar de manera directa las adquisiciones públicas vinculadas a la realización de dichos eventos.

g) Los sujetos obligados de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado, podrán contratar de manera directa los servicios técnicos de energía eléctrica, de agua potable, extracción de basura y servicios de línea telefónica fija. (Ley de Contrataciones del Estado Decreto número 57-92 (1992) Art.44).

Con respecto a la contratación de servicios técnicos o profesionales le es aplicable la literal e) del Artículo 44, Casos de Excepción. Las entidades públicas contratan de forma directa los servicios técnicos o profesionales, sin necesidad de publicar un evento de cotización o licitación y para formalizar la contratación se elabora un contrato admirativo.

2.3 Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales

Dentro de las instituciones es necesario el desarrollo de procedimientos los cuales determinan las actividades de forma cronológica con la finalidad que se desarrollen de forma eficiente y efectiva.

A continuación se define que un proceso es, “una secuencia de tareas que se llevan a cabo una detrás de la otra” (Torres, I. (2022) párr.1); se dice que los procesos son los

cimientos de una organización y son el eje principal sobre el que giran todas las actividades, en virtud que permite formalizar, un sistema de trabajo. Otra definición de proceso indica que,

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientados a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas de los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica (Aragón, R. (2017) pág. 3)

2.3.1 Procedimientos

En relación con los procedimientos se dice que,

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos (Aragón, R. (2017) pág. 3).

Los procedimientos son indispensables debido a la complejidad de las organizaciones, por lo que es necesario consignar de forma ordenada las operaciones o actividades; para obtener un mejor desempeño y una mejor en la toma de decisiones.

En otra definición se indica que un procedimiento es,

Una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo un proceso. Este procedimiento podrá estar documentado (escrito en papel o formato digital) o no estar escrito en ningún sitio pero conocerse por parte de todos los integrantes de una empresa (Torres, I. (2022) párr. 6).

Los procedimientos son pasos detallados de cómo se debe hacer, cómo y cuándo, qué documentos deben utilizarse con la finalidad de llevar a cabo una determinada actividad. Por lo regular deben ser escritos para futuras consultas por parte de los usuarios.

Para elaborar procedimientos es necesario especificar que es una actividad, operación y unidad responsable, siendo las definiciones siguientes,

Actividad: Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.

Operación: Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Unidad Responsable: Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento. (Universidad Nacional Autónoma de México, Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, (1994) pág. 10).

Los procedimientos están integrados por descripciones narrativas y diagramas de flujos, los cuales deben describir las actividades de forma clara y precisa dando respuesta a las interrogantes quién, qué, cómo, cuándo y dónde.

2.3.2 Descripción narrativa del procedimiento

Con respecto a la descripción narrativa del procedimiento, se dice que “es la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para efectuar un trabajo determinado” (Universidad Nacional Autónoma de México, Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, (1994) pág. 16). Para describir un procedimiento es necesario que exista un orden cronológico y actividades relacionadas entre sí.

Las entidades públicas actualmente utilizan los procedimientos como una herramienta efectiva en busca de la eficiencia y eficacia, en virtud que el personal obtiene una mejor visión de las actividades a desarrollar.

2.3.3 Clasificación de los procedimientos

Los procedimientos se clasifican por su presentación y por su profundidad. Por su presentación se subdivide en libreto y bloque; por su profundidad se clasifica en generales, específicos y mixtos. Los cuales se definen a continuación,

Libreto: La descripción se realiza en tres columnas: la primera señala a la unidad responsable, la segunda indica el número consecutivo de la actividad y la tercera describe la actividad a desarrollar. Se deja una sangría en aquellas actividades de excepción, desviaciones o subactividades.

Bloque: Es una sola columna se describe el procedimiento, identificando cada actividad con numeración progresiva y con sangrías aquellas actividades que son de excepción, desviaciones o subactividades; por lo que respecta a las unidades responsables de la ejecución de las actividades, éstas se indicarán en un subtítulo.

Generales: Describen de manera resumida las actividades a desarrollar para ejecutar un trabajo determinado, indicando a las unidades responsables de realizarlo.

Específicos: Describen en forma detallada cada una de las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de llevarlas a cabo.

Mixtos: Es la descripción narrativa en la que algunas actividades se redactan en forma genérica y otras en forma específica. Esta combinación obedece a que existen actividades que por su naturaleza (realizadas por una instancia externa o que se consideran obvias) pueden describirse en forma resumida, mientras que otras requieren describirse con más profundidad para su fácil comprensión. Universidad Nacional Autónoma de México, Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, (1994) págs. 16-19).

Se debe utilizar la forma de procedimiento más adecuada para la Entidad, pero entre los más utilizados se encuentra el libreto debido a su fácil comprensión por parte del usuario; el específico por describir de forma detallada las actividades y los mixtos por existir una combinación que ayuda a un mejor entendimiento de los procesos.

2.3.4 Regularización de los procedimientos

En referencia al tema de procedimientos en específico para la contratación Servicios Técnico o Profesionales, en el Acuerdo Gubernativo 147-2021 indica que,

se describirán detalladamente los procesos relacionados a todas las modalidades y regímenes de adquisiciones y contrataciones públicas, incluyendo las modalidades específicas y los casos de excepción, debiendo observar parámetros de transparencia y publicidad, y el principio de segregación de funciones, debiendo determinar las autoridades competentes las actividades o procedimientos necesarios para la aplicación de las diferentes modalidades contenidas en La ley; asimismo los documentos que deban conformar el expediente administrativo, publicación de la información y documentos que respalden las adquisiciones, y los casos en que se deberá realizar o no eventos competitivos. (Acuerdo Gubernativo 147-2021 Reforma al Reglamento de Ley de Contrataciones del Estado (2021), Art. 27 Párr. 1 y 2)

Por lo tanto las entidades públicas deben contar con procedimientos de forma detallada de las actividades que conlleva la contratación de servicios técnicos o profesionales, con el objetivo de transparentar los procesos y rendición de cuentas.

2.3.5 Diagramas de flujo

Se presenta la definición de diagramar, en la cual se indica que es “representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la causa-efecto que prevalece entre ellos” (Franklin, E. (2013) pág. 298), el diagrama permite dar un mejor seguimiento de las operaciones a través de la utilización de diagramas de flujo.

Con relación a los diagramas de flujo se dice que,

También se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso (Franklin, E. (2013) pág. 259)

Los diagramas de flujo deben presentar los procedimientos de forma sencilla, de fácil comprensión y con gráficos simples.

2.4 Definición de Gestión

La gestión se define como “un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher, G. (2020) párr. 11). La gestión son las acciones que se realizan en una entidad con la finalidad de alcanzar sus metas u objetivos.

Se presenta otra definición de gestión la cual indica que es “el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio” (Pérez, J. (2021) párr. 1). A través de la gestión se puede aumentar los resultados de forma óptima y cumplir las metas planificadas.

3. Metodología

A continuación se presentan las herramientas metodológicas que fueron utilizadas para el desarrollo del trabajo profesional.

3.1 Definición del problema

El tema se presentó con la finalidad de mejorar y resolver las dificultades que conlleva el realizar un proceso de contrataciones de servicios técnicos o profesionales dentro de una unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y de Seguridad Social, por lo que se presenta la especificación del problema y el punto de vista dado.

3.1.1 Especificación del problema

Desde que se realizan contrataciones de servicios técnicos o profesionales en las unidades ejecutoras se incrementó el volumen de trabajo, debido a que este proceso conlleva una serie de actividades que requieren tiempo, nombramiento de personal y conocimiento sobre los procesos de contratación. Se determinó que el personal que es asignado para colaborar en el proceso de contratación, desconoce la actividad que tendrá a cargo realizar; asimismo no se cumplen con los tiempos de entrega de la documentación a la dependencia superior jerárquica para suscripción de contrato, motivo por el cual se ha sancionado al personal involucrado por incumplimiento de labores.

Otra circunstancia es que no se tiene control de la documentación requerida al contratista por parte de la unidad ejecutora y no se da la información correcta y debida de como presentar la papelería y su orden cronológico; por lo que es necesario establecer la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para alcanzar un mayor fortalecimiento en la gestión.

¿Por qué es importante diseñar los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social para que se facilite el desarrollo de las actividades?

3.1.2 Punto de vista

El punto de vista de la investigación es Gestión.

3.2 Delimitación del problema

La delimitación se derivó de la especificación del problema, lo cual sirvió de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende el informe.

3.2.1 Unidad de análisis:

La unidad ejecutora de una Entidad Autónoma de Seguridad Social objeto de estudio, depende jerárquicamente de la Dirección de Recaudación y la cual tiene asignado para realizar el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, el siguiente personal: cuatro Analistas, tres de forma permanente y uno de forma interina, el Encargado de la unidad ejecutora que a la vez funge como Encargado de Presupuesto, todos los anteriores con plaza nominal 011. Así mismo para determinar el punto de vista de un contratista y para ello se contó con la participación de tres de ellos.

3.2.2 Ámbito geográfico:

Se estableció como ámbito geográfico la Ciudad de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

3.2.3 Período histórico:

Contrataciones realizadas durante el periodo del 01 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2021.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyeron los propósitos o fines del presente tema relacionado con los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social.

3.3.1 Objetivo general

Diseñar los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social para que se facilite el desarrollo de las actividades.

3.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer cómo es la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para la mejora de la gestión en la unidad ejecutora.
- b. Determinar por qué es necesario que el personal conozca el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para la agilización del trámite de contrato.
- c. Verificar para qué es necesario el orden cronológico de la documentación requerida al contratista para una mejora en el control de la papelería requerida.

3.4 Diseño utilizado

A continuación se presentan los métodos, técnicas e instrumentos de medición que fueron utilizados para obtener la información necesaria y así dar respuesta a los objetivos planteados.

3.4.1 Métodos

En este apartado se presentan las herramientas utilizadas para la recolección de datos necesarios, con las cuales se obtuvieron resultados y que fueron aplicados al objeto estudio.

a. Tipo de Investigación

En esta investigación se utilizaron los conocimientos obtenidos durante la práctica, para beneficio de la unidad de análisis. La investigación aplicada es la que tiene como objetivo resolver problemas concretos y prácticos. Como propósito, se busca diseñar un manual de procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales.

b. Método

Los métodos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

1. Explicativo: se centra en explicar por qué ocurre determinado fenómeno y en qué condiciones se da, o por qué dos o más variables están relacionadas.
2. Descriptivo: comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentar una interpretación correcta.

c. Diseño de la investigación

Con el objetivo de obtener datos reales y estudiarlos tal como se presentan, sin manipulación de las variables; se utilizó en esta ocasión el diseño de investigación de campo.

d. Enfoque

Busca coordinar y alcanzar los objetivos propuestos de identificación y formulación preliminar de proyectos específicos, es decidir como un investigador diseña los estudios para garantizar un resultado fiable y válido. Se utilizaron los enfoques de cuantitativo, cualitativo y mixto, dependiendo del objetivo planteado. El enfoque cualitativo propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos, con base en una medición numérica. El enfoque mixto genera datos tanto cualitativos como cuantitativos.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método explicativo y descriptivo. El trabajo profesional se desarrolló a través de las siguientes técnicas:

1. Entrevista no estructurada: Son denominadas entrevistas de profundidad, suelen describirse como conversaciones. Esta clase de entrevista tiene un número de

preguntas y debido al vínculo que se crea con el entrevistado, hay alta probabilidad de que otorguen respuestas más veraces.

2. Observación no participativa: el observador evita participar en el fenómeno bajo estudio, para no contaminar con su presencia o comportamiento y desenvolvimiento normal del fenómeno observado.
3. Encuesta: es una serie de preguntas que se realizan a determinadas personas para reunir datos de determinado asunto.

3.4.3 Instrumentos de Medición

Estos permiten el registro de la información obtenida en el proceso de la investigación para producir resultados. Por lo que se presentan los instrumentos que fueron utilizados:

a. Instrumentos de recolección de datos

Para reunir la información acerca de la investigación, se utilizaron los instrumentos siguientes:

1. Cuestionario de entrevista estructurada: Se utilizó un formato de veinticinco preguntas abiertas relacionadas al tema investigado; el cual fue respondido por la Encargada de la unidad ejecutora, con la finalidad de establecer la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales (ver anexos 1).
2. Guía de observación: Se formuló un instrumento con un listado de pasos a observar, la que contiene diez preguntas y contiene columnas con los términos "SÍ, NO y OBSERVACIONES"; se observó a cuatro Analistas para establecer cómo desarrollan los procesos actualmente y verificar si se lleva un orden cronológico para la recepción de documentación; este instrumento fue utilizado para los objetivos específicos uno y dos (ver anexo 2).
3. Cuestionario de encuesta (Analistas y Encargada unidad ejecutora): Se realizó este instrumento de ocho preguntas directas, el cual fue respondido por cuatro

Analistas asignados para colaborar en el procedimiento de contratación y la Encargada de la Unidad Ejecutora; siendo su propósito el obtener información acerca de cuánto conocimiento tienen actualmente los colaboradores acerca del tema (ver anexo 3).

4. Cuestionario de entrevista estructurada: Se utilizó un formato de seis preguntas abiertas relacionadas al tema investigado; el cual fue respondido por la Encargada de la unidad ejecutora y su finalidad es verificar si se lleva un orden cronológico de la documentación (ver anexos 4).

5. Cuestionario de encuesta (contratistas): Se realizó este instrumento con seis preguntas directas, para lo cual colaboraron tres contratistas para obtener un punto de vista diferente al de los Analistas; para verificar si le solicitan los documentos de forma cronológica a su criterio (ver anexo 5).

b. Instrumentos de procesamiento de datos

Los instrumentos para procesar la recolección de datos e interpretar los resultados son los siguientes:

1. Cédulas narrativas
2. Tablas

3.5 Resumen de procedimientos usados en el desarrollo de la investigación

A continuación se detallan los procesos realizados con lo cual se obtuvo información a través de los instrumentos utilizados.

Como primer punto se procedió a realizar una entrevista a la Encargada de la unidad ejecutora para obtener información sobre la situación actual del proceso de contratación y establecer las posibles deficiencias del mismo. Además fue necesario realizar observación no participativa para determinar si la información de la entrevista es verídica y de la observación obtenida se elaboró una tabla para determinar el tiempo actual de los procesos. Posteriormente se realizó una encuesta a través del instrumento de cuestionario encuesta a cuatro Analistas y la Encargada de la unidad ejecutora que tienen a cargo el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, lo

anterior en virtud de conocer, sí las actividades las realizan de forma eficaz y eficiente.

Se procedió a identificar si la unidad ejecutora cumple en requerir la documentación en orden cronológico y para ello se realizó una entrevista a la Encargada de la unidad ejecutora a través de un cuestionario de entrevista de preguntas abiertas y se obtuvo una descripción de los hechos.

Asimismo para verificar si la unidad ejecutora lleva control sobre la documentación requerida y si el personal a cargo del proceso de contratación (4 Analistas), otorga la información necesaria al contratista acerca de la papelería que debe presentar; para lo cual se procedió a observar de forma no participativa el comportamiento ante el contratista y a través de la guía de observación se obtuvo un criterio sobre el tema. Además se realizó una encuesta a tres contratistas con la finalidad de obtener un punto de vista distinto al de los Analistas, para verificar si los documentos que les requieren, llevan un orden cronológico.

Con la información obtenida se procedió a tabular los datos y narrar los procesos para poder determinar las posibles ineficiencias; por lo que se procedió a realizar cédulas narrativas y gráficas con lo que se obtuvo una idea más objetiva. De los resultados obtenidos se determinó que era necesario diseñar un manual de procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, el cual se propone para el uso de los usuarios, con la finalidad de mejorar el proceso, su agilización y delimitar responsabilidades de ser necesario.

4. Discusión de Resultados

A continuación se describen los resultados discutidos y obtenidos de la investigación sobre el diseño de procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales en una unidad ejecutora de una Entidad Autónoma de Seguridad Social.

4.1 Ámbito de la Dirección de Recaudación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

En la Constitución Política de la República de Guatemala se establece el régimen a la seguridad social, con el objetivo de beneficiar a los habitantes de este país. El cual tiene personería jurídica propia; siendo un régimen con función pública, de forma nacional, único y obligatorio. El Régimen de Seguridad Social es financiado para su sostenimiento por el Estado, los empleados y los trabajadores cubiertos por el régimen. La aplicación del régimen de seguridad social le corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

La seguridad social contribuye al bienestar y calidad de vida de los afiliados y sus beneficiarios, mediante programas que garantizan la atención de la problemática en salud, el tener acceso a un ingreso económico en el retiro laboral, la atención materna y el cuidado de los hijos menores de siete años, así como diversas prestaciones económicas y en especie, en casos de riesgo de trabajo, invalidez y fallecimiento del trabajador, entre otras prestaciones.

Actualmente cuenta con el Programa Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS), Programa de Enfermedad Maternidad y Accidentes (EMA), Programa Especial de Protección para Trabajadoras de Casa Particular (PRECAPI) y Programa de Incorporación Plena de la Niñez y la Adolescencia a la Seguridad Social Guatemalteca (IPLINA).

La Dirección de Recaudación tiene la función de garantizar el cobro y registro de las contribuciones aportadas por los patronos, trabajadores y el Estado. La unidad ejecutora en donde se desarrolló la investigación pertenece estructural y funcionalmente a la Dirección de Recaudación y se denomina como unidad Administrativa Financiera y presupuestariamente fue asignada como unidad ejecutora 148. Tiene a cargo los procesos de compras y contrataciones de bienes y/o servicios

para la Dirección de Recaudación y sus Dependencias, con la finalidad de abastecer de insumos, productos, equipo, mobiliario y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.

4.1.1 Situación Actual de la Contratación de Servicios Técnico o Profesionales en la unidad ejecutora

A nivel nacional, en los últimos años aumentó el número de contrataciones de servicios por parte de las entidades públicas e incluye la contratación de servicios ya sean técnicos o profesionales. Las personas contratadas por esta modalidad no tienen derecho a prestaciones y su contratación debe realizarse con determinada periodicidad, así mismo no cuentan con relación laboral con la entidad.

La necesidad de contratar servicios de esta clase, surge debido a la burocracia en los procesos de reclutamiento de personal permanente, pero esta investigación no fue tomada desde el punto de vista legal o laboral; se desarrolló con el interés de mejorar los procesos actuales y determinar cuáles son las causas que provocan retraso en el cumplimiento de entrega de los expedientes para suscripción de contrato, para lo cual se tuvo la iniciativa de diseñar un manual de procedimientos para uso de la unidad ejecutora e usuarios interesados en la contratación de servicios técnicos o profesionales.

Se determinó que para el año 2021, se realizó una contratación de 175 servicios por modalidad casos de excepción por parte de la unidad ejecutora 148, entre los cuales 165 son Servicios Técnicos y 10 de Servicios Profesionales. Entre las actividades que realizan los contratistas está el digitar las Planillas de Seguridad Social anteriores al año 2015, resolver consultas relacionadas con la carga y presentación de Planillas; para el caso de profesionales está la procuración de casos y otras actividades que les asigne el despacho.

Por lo que se determinó que el personal a cargo del proceso es insuficiente para llevar a cabo el proceso de contratación debido al volumen de trabajo; así como el no contar con una guía que describa los pasos a seguir, lo cual dificulta aún más el desarrollo de

las tareas que les asignan; dando paso al incumplimiento de la entrega de los expedientes para realización del contrato administrativo.

4.1.2 Marco formal y legal de la Dirección de Recaudación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, fue creado por el gobierno democrático del Doctor Juan José Arévalo Bermejo, el 30 de octubre del año 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emitió el Decreto Número 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a través de esta ley se sientan las bases de creación del Instituto, misión, visión, objetivos, organización, ámbito de aplicación, beneficios y otras disposiciones.

La misión, ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca. Y su visión es que para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza. Entre sus funciones esenciales está la atención médica con mecanismos de protección a la vida con la presentación de servicios médico-hospitalarios y la previsión social, que consiste en proteger a los afiliados de riesgos que no le permiten desarrollarse laboralmente.

La Dirección de Recaudación depende jerárquicamente de la Subgerencia Financiera y fue creada en el año 2016, por el Acuerdo Número 1375 de Junta Directiva. Dependen de la Dirección de Recaudación cuatro Departamentos Administrativos los cuales son: Departamento de Registro de Patronos y Trabajadores, Departamento de Cobro Administrativo, Departamento de Inspección Patronal y Departamento de Cobro Judicial.

4.1.3 Proceso y Operatividad de la unidad ejecutora

La unidad ejecutora cuenta con cinco colaboradores que desarrollan las actividades correspondientes de los procesos de compras por las modalidades de adquisiciones de baja cuantía, compra directa y casos de excepción, así como pago de viáticos o pasajes e inventario. Estas modalidades les permiten adquirir todos los bienes y/ o servicios

necesarios para el funcionamiento de la Dirección de Recaudación y sus Dependencia, así como la guarda y custodia de los bienes y valores.

Asimismo se determinó que dentro de sus atribuciones se incluyen además los procesos de reclutamiento y selección de Servicios Técnicos o Profesionales por la modalidad de casos de excepción estipulado en el Artículo 44 literal e) de la Ley de Contrataciones del Estado y para ello realizan las actividades de convocatoria, evaluación de habilidades y la revisión de los expedientes de los interesados.

Todo lo anterior sin descuidar el resto de sus atribuciones principales, situación que provoca que el personal tenga una sobrecarga de trabajo durante los meses de enero y febrero de cada año; así como el retraso en la entrega de la documentación requerida para suscripción de contrato, lo que repercute en que el personal a cargo del proceso sea sancionado por incumplimiento de deberes.

Por lo que se estableció que es necesario incrementar el número de personal para realizar este proceso, ya sea de forma permanente o temporal en el área, pero se debe incluir una previa capacitación de los procesos a realizar y proporcionar una guía para orientar sobre los procesos a realizar; por lo tanto es necesario el diseño de los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales y que el personal pueda consultar si tiene dudas acerca del proceso que debe a realizar.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cuenta con un manual de procedimientos de forma general sobre la contratación del subgrupo 18 y en cambio la unidad ejecutora necesita un detalle más específico de las actividades a desarrollar, por lo que se estimó necesario el realizar un Manual de Procedimientos para la Contratación de servicios técnicos o profesionales, ya que se carece de uno.

4.1.4 Actores participantes en los procedimientos de contratación de servicios técnicos o profesionales

De las cinco personas que laboran en la unidad ejecutora solo cuatro tienen un involucramiento real con el procedimiento de contratación, siendo tres Analistas y la Encargada de la unidad ejecutora. Asimismo colabora un cuarto analista durante los

meses de mayor trabajo. Y la Autoridad Máxima de la Dirección de Recaudación da la validación final del expediente.

La Encargada de la unidad ejecutora a su vez es Encargada de Presupuesto, tiene a cargo el desarrollo de la actividad de convocatoria, evaluación de destrezas, realizar las entrevistas, revisión de expedientes y es la que se encarga de realizar la entrega de los expedientes y mantener la comunicación con la Subgerencia Financiera.

Un analista que denominaré como A, se encarga de colaborar con las evaluaciones de destrezas o conocimientos, revisa expedientes y lleva control de la devolución de expedientes. Los otros tres Analistas restantes se encargan de igual forma del análisis de expedientes y del control de las devoluciones.

4.1.5 Atributos o Fortalezas más significativas del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales

Entre las fortalezas encontradas en el proceso de contratación se determinaron las siguientes:

- a) Que la unidad ejecutora logró revisar un determinado grupo de expedientes en veinte días aproximadamente.
- b) Los Analistas a cargo tienen cierto conocimiento sobre el tema aunque no en el porcentaje deseado.
- c) Otorgan tiempo extra a esta actividad, aunque no es remunerado.
- d) Actitud del personal por adquirir conocimientos nuevos.

4.1.6 Debilidades del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales

Las deficiencias de los procesos de contratación, son diversas y que afectan a la realización de las actividades y se pueden mencionar:

- a) Número de personal insuficiente.
- b) Los Analistas necesitan mejorar el conocimiento sobre los procesos que se llevan a cabo.
- c) Desorden en el manejo de los expedientes.
- d) Incumplimiento de los tiempos establecidos.

- e) Carecen de instrucciones claras.
- f) Falta de control en los expedientes.
- g) Duplicidad de esfuerzos.

4.1.7 Propuesta de una Guía Metodológica

Con la finalidad de mejorar el procedimiento de contratación en el plan de investigación se propuso el diseño de un Manual de Procedimientos para la Contratación de servicios técnicos o profesionales; pero debido a que se determinó que la aprobación de un manual conlleva largo tiempo se procede a presentar una Guía Metodológica con el objetivo de agilizar los procesos, mejorar los tiempos de entrega de los expedientes ante la Subgerencia Financiera para que prosiga con la suscripción de contrato.

4.1.8 Supuestos básicos a priori

Para conseguir la aprobación de un manual es necesario presentar la propuesta al Despacho de la Dirección de Recaudación, quien lo revisa y aprueba; en el caso de ser satisfactorio, deberá trasladar la propuesta a la Subgerencia de Planificación y Desarrollo quien a su vez delegará la responsabilidad de revisión y validación al Departamento de Organización y Métodos.

El Departamento de Organización y Métodos procede a recepcionar, revisar y analizar la propuesta; de tener dudas procede a abocarse a la dependencia solicitante, en este caso a la Dirección de Recaudación y solicita responder sobre dudas o recomendaciones; después de verificar que se tomaron en cuentas sus recomendaciones o se resolvieron dudas, traslada la propuesta a los formatos establecidos por la entidad y por medio de providencia la envía a la Subgerencia pertinente a la cual pertenece la Dependencia solicitante para emisión de resolución.

La Subgerencia Financiera, procede a emitir una resolución en la cual aprueba el manual y traslada tres juegos conjuntamente con el manual, el primer documento a la Dependencia que solicitó el manual para su aplicación, otro juego a la Subgerencia de Tecnología para su publicación a través de correo electrónico y el tercer juego al Departamento Legal para su archivo. Para diseñar un manual de procedimientos para la

contratación de servicios técnicos o profesionales es necesario contar con los siguientes recursos humanos, físicos y financieros.

a. Recursos humanos

A continuación se presenta una tabla en la cual se detalla el tiempo necesario a invertir para el diseño de un manual.

Tabla 1

Recursos humanos

Colaboradores	Tiempo a invertir
Estudiante de Maestría y Colaboradora de la Institución	24 semanas
Encargada de la Unidad Ejecutora	02 semanas
Autoridad Máxima de la Unidad Ejecutora	03 semanas
Asistente de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	12 semanas
Asistente Subgerencia Financiera	04 semanas
Subgerente Financiero	02 semanas
Total tiempo a invertir	47 semanas

Nota: se realiza esta tabla y se toma en cuenta personal de las áreas necesarias para diseñar un manual.

b. Recursos físicos

Dentro de los recursos físicos, será necesario contar con lo siguiente: mobiliario de oficina (escritorios), equipo de cómputo, impresora, papelería y útiles. Recursos con los cuales ya dispone el personal de la Institución.

c. Recursos financieros

En este recurso se mide la inversión aportada por el estudiante de la Maestría de Gestión Fiscalización y Control Gubernamental, para lo cual es necesario lo siguiente:

Tabla 2
Recursos financieros

Descripción	Valor Q.
Equipo de computación	5,000.00
Mobiliario de oficina	2,500.00
Papelería y útiles	2,000.00
Inversión en 2 trimestres de maestría e inscripciones anuales	5,831.00
Total de recursos financieros	31,800.00

Nota: Se realiza esta tabla, con aporte del estudiante que tiene a cargo el diseñar un manual.

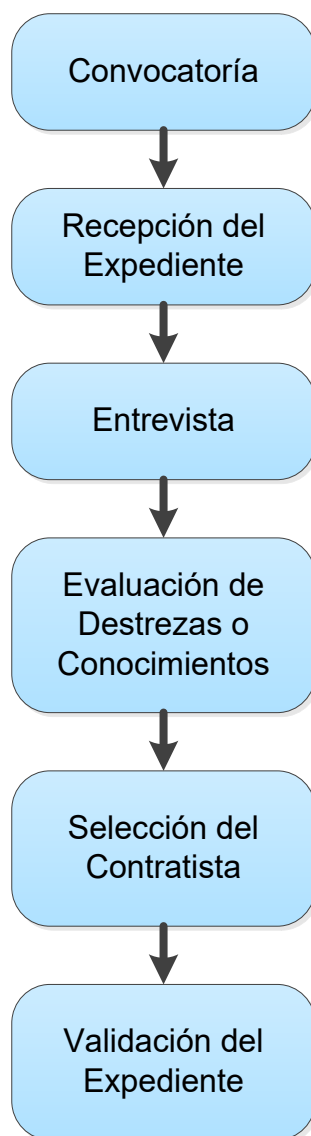
No se realiza un costeo por salarios, en virtud que el gasto lo absorbe la Institución, ya que son parte de sus atribuciones.

4.2 Presentación de resultados obtenidos

Se presentan los datos alcanzados a través de los instrumentos previamente determinados en busca de dar respuesta a los objetivos planteados.

4.2.1 Situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales.

Para establecer la situación actual del proceso, fue necesario el realizar una entrevista a través de un cuestionario a la persona Encargada de la unidad ejecutora de la Dirección de Recaudación y con la información otorgada se procedió a plasmarlo en una figura y una cédula narrativa.

Figura 1**Pasos Actuales en un Procedimiento de Contratación**

Nota: Información extraída del Cuestionario de Entrevista realizado a la Encargada de la unidad ejecutora 2022.

La figura 1 muestra las operaciones realizadas por la unidad ejecutora de forma resumida, siendo los pasos que conlleva la convocatoria, selección de un contratista y validación del expediente.

Cédula Narrativa 1

Situación actual del proceso de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales

Entidad: **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Dependencia: **Dirección de Recaudación**

Unidad Ejecutora: **148 Unidad Administrativa Financiera**

Entrevistado: **Encargada de Unidad Ejecutora**

Convocatoria: Se consultó cómo se realiza el proceso de convocatoria externa para la contratación de servicios técnicos o profesionales, quién realiza la misma, cómo se realiza y qué plazo se asigna a la convocatoria; a lo cual respondió la Encargada de la Unidad ejecutora que:

- a) Como primer punto se realiza un estudio de las necesidades que conlleva la contratación de servicios técnicos o profesionales, el cual se envía a la Subgerencia Financiera para su aprobación y así poder proceder con la convocatoria. La Encargada de la Unidad Ejecutora indica que tiene dos días de plazo para preparar la propuesta de convocatoria.
- b) Para la publicación de la convocatoria externa se le solicita por medio de oficio al Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, quienes proceden a realizar, según características solicitadas por la dependencia. La elaboración del oficio y envío se realiza en un día.
- c) La convocatoria se realiza por medio de las plataformas de redes sociales, y en la cual se solicita el envío de hoja de vida únicamente, por medio de correo electrónico especificado en la convocatoria.
- d) El plazo establecido en la convocatoria por lo regular es de 15 días hábiles.

Recepción de expediente: Se solicitó indicar cuál es el proceso de recepción de expedientes y si la unidad cuenta con personal designado para la recepción de los

misimos. La Encargada indica que los interesados deben enviar su hoja de vida al correo electrónico asignado, antes del vencimiento del plazo establecido, el cual es de cinco días y que sí cuenta con personal asignado para la recepción de documentos, indicando que es insuficiente para el volumen de expedientes que ingresan en determinados meses.

Verificación hoja de vida: La Encargada indica que después de la recepción de la hoja de vida, proceden a verificar los datos, como edad, experiencia y que cumpla con los requisitos planteados en la convocatoria. Asimismo indica que la verificación del grupo de expedientes ingresados lleva aproximadamente 5 días.

Notificación cita entrevista: Vía telefónica o por correo electrónico se informa al interesado el día y la hora que se realizará los procesos de entrevista para lo cual tienen establecido un plazo de tres días después de haber verificado la hoja de vida.

Entrevista: La realiza la Encargada de la Unidad Ejecutora conjuntamente con el Jefe de la Dependencia requirente del servicio. Según indica los criterios tomados para la entrevista son la puntualidad, presentación, habilidad de respuesta y el demostrar su interés por prestar el servicio. El lapso de entrevista es de treinta minutos aproximadamente. Según comentario por parte de la Encargada, se realiza la entrevista con la finalidad de conocer los intereses y capacidades del entrevistado.

Notificación cita evaluación de destrezas o conocimientos: Vía telefónica o por correo electrónico se informa al interesado el día y la hora que se realizará la evaluación. Se notifica en un lapso de tres días después de la entrevista.

Evaluación de destreza o conocimientos: Se consultó en el cuestionario, si se realiza alguna evaluación a los interesados, a lo cual me indica la Encargada que sí. La unidad ejecutora cuenta con dos colaboradores que realizan esta actividad. Indica que tienen un área adecuada para las evaluaciones con el mobiliario y equipo respectivo. Las evaluaciones se realizan durante un tiempo aproximado de tres horas.

Selección: La Encargada de la Unidad Ejecutora, Jefe de los distintos Departamentos que pertenecen a la Dirección y el Director de la Dirección como Autoridad Máxima,

proceden a seleccionar a los contratistas dentro de los candidatos que demostraron destrezas, conocimientos y que a criterio llenan las expectativas. Este proceso lleva un tiempo aproximado de cinco días hábiles.

Notificación de selección y solicitud de expediente: Vía telefónica o por correo electrónico se informa al interesado sobre la documentación a presentar, para proseguir con la contratación; la Encargada de la Unidad Ejecutora indica que este proceso se realiza en un lapso de tres días hábiles.

Plazo para la entrega del Expediente: Según entrevista, al interesado se le asigna un plazo de cinco días hábiles para entregar la documentación.

Validación de expediente: Se preguntó acerca de la validación del expediente, a lo cual la Encargada de la Unidad Ejecutora respondió, lo siguiente:

- a) El expediente pasa por cuatro validaciones, siendo validado el expediente por la Encargada de la Unidad Ejecutora, por el Director de Recaudación, por personal de la Subgerencia Financiera y en la fase final por la Gerencia. Pero para esta investigación únicamente se tomará en cuenta las dos primeras validaciones. La validación completa de un expediente lleva aproximadamente un mes.
- b) Actualmente la Encargada de la Unidad Ejecutora y los Analistas asignados validan los expedientes, sobre si la documentación está completa y correcta. Y en los meses de enero se solicita ayuda de otro personal debido al volumen de expedientes. Este paso lleva aproximadamente siete días hábiles.
- c) No existe un límite de número de correcciones de documentos que integran el expediente.
- d) Notifica al interesado sobre correcciones por medio de una llamada telefónica y en caso de no contestar, se envía correo electrónico. Si son documentos requeridos ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT y Registro General de Adquisiciones del Estado RGAE, se les otorga un día hábil. Y otros cambios diversos

se les otorga desde una hora a 2 días hábiles, dependiendo la dificultad, en total se puede tomar un lapso de tres días hábiles.

e) La Encargada de la Unidad Ejecutora firma y sella, validando que el expediente está correcto y lo traslada al Director para Visto Bueno, lo cual conlleva otros dos días hábiles. Posteriormente se trasladan a la Subgerencia Financiera para proseguir con el proceso.

f) La validación del expediente en la Unidad Ejecutora, entre revisión y correcciones y visto bueno se lleva doce días hábiles.

g) Se da respuesta al interesado sobre su posible contratación, en un término de 15 días hábiles.

h) Se lleva únicamente el control de los expedientes por medio de un listado de requisitos Subgrupo 18, presentado por el Acuerdo 25-2021.

Documentos requeridos: Indica la Encargada que entre los documentos requeridos se puede mencionar: hoja de vida, antecedentes penales y policíacos, RTU, solvencia fiscal, declaración jurada, autentica de título, fotocopia DPI ambos lados, constancia extendida por RENAS, título o diplomas académicos.

Conclusión: De la entrevista se obtuvo información importante acerca de la situación actual y que sirvió para tener una visión más clara de cómo se llevan a cabo los procesos para la contratación de servicios técnicos o profesionales.

Nota: Información extraída del Cuestionario de Entrevista realizado a la Encargada de la Unidad Ejecutora 2022.

Con los datos obtenidos en la entrevista se estableció que la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, presenta deficiencias en los distintos procesos; como primer punto la recepción de expedientes y verificación de la hoja de vida, en determinado periodo de contratación anual es insuficiente el número de colaboradores que participan en estos procesos debido al alto volumen de solicitantes, lo cual se pudo corroborar al observar el desarrollo de los procesos durante el presente año.

Asimismo se observó que la Encargada de la Unidad Ejecutora y los Analistas realizan por lo general las mismas actividades, lo cual a criterio se debe mejorar designando tareas de forma individual; en virtud que sí los colaboradores realizan las mismas actividades, repercute en retraso en tiempos y prueba de ello se demuestra en la tabla 3, que se presenta a continuación, en donde el tiempo es considerablemente alto.

Tabla 3

Resumen de los tiempos utilizados en el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales

No.	Descripción del proceso	Tiempo Actual/ días hábiles
1	Preparación estudio necesidades de realizar una convocatoria	02 días
2	Solicitud de convocatoria ante el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	01 día
3	Vigencia de Convocatoria	15 días
4	Recepción de expedientes	05 días
5	Verificación hoja de vida	05 días
6	Notificar cita entrevista	03 días
7	Entrevista	30 minutos
8	Notificar evaluación de destrezas o conocimientos	03 días
9	Evaluación de destrezas y conocimientos	03 horas
10	Selección de contratistas	05 días
11	Notificación de selección y solicitud de expediente	03 días

12	Plazo para entrega de expediente	05 días
13	Validación del expediente por parte de la unidad ejecutora	07 días
14	Tiempo para corregir expediente	03 días
15	Validación del expediente por parte del Director	02 días
Total		59 días con 03 horas y 30 minutos

Nota: Información extraída de entrevista realizada a la Encargada de la Unidad Ejecutora, 2022.

Según lo establecido en la Tabla 3, el tiempo requerido para realizar una contratación, lleva un tiempo considerable, por lo que, se cree conveniente que la unidad ejecutora, analice mejorar los tiempos.

En el proceso de validación de expedientes no demuestra que exista un criterio unificado por escrito para revisar los documentos, ya que revisan a conocimiento propio o por la inducción dada.

Propuesta de procedimientos de contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189

A través de la entrevista se determinó que carecen de procedimientos por escrito en las distintas etapas de convocatoria, entrevistas, evaluación de destrezas o conocimientos, selección del contratista y validación de expediente; por lo que se procedió a proponer en este documento una guía metodológica, siendo en específico el numeral 7 de la misma, donde se describen los procedimientos, conjuntamente con su flujogramación para un mejor entendimiento de las actividades.

Con la aplicación de los procedimientos, la unidad ejecutora de la Dirección de Recaudación podrá desarrollar sus actividades en menor tiempo y lograr una segregación de funciones, debido a la delimitación de responsabilidades.

4.2.2 Conocimiento del personal sobre los procesos de contratación de servicios técnicos o profesionales individuales

Para lograr determinar lo planteado en el segundo objetivo específico, se presenta a continuación una tabla con los datos recabados a través del instrumento de cuestionario. Los datos obtenidos corresponden a las respuestas de cuatro Analistas y la Encargada de la Unidad Ejecutora.

Tabla 4

Conocimiento del personal que tiene a cargo el proceso de contratación

Preguntas	Respuestas		Comentarios
	SÍ	NO	
¿Existen procesos detallados por escrito de los pasos que deben llevarse a cabo para la revisión de la documentación de las personas a contratar?	20%	80%	En su mayoría de los colaboradores desconocen la existencia de los procesos detallados, lo cual presenta una deficiencia importante y se logra determinar que es necesario tener los procesos por escrito y así dar cumplimiento objetivo general y específico planteado.
¿Se da inducción sobre cómo llevar la revisión del expediente?	60%	40%	Indican que se les da inducción aunque no todos coinciden, lo cual demuestra falta de uniformidad de conocimientos
Se les informa o actualiza de forma constante algún cambio sobre la documentación a solicitar	80%	20%	Indica que el 80% de los colaboradores que son informados de los cambios constantes sobre la documentación a solicitar, pero hay un 20% que demuestra que no se le

actualiza, aunque es bajo el porcentaje, pero la falta de información o actualización puede provocar errores en la revisión que repercute en retraso y dificulta el proceso de contratación.

¿Conoce el proceso completo de convocatoria y selección de las personas a contratar bajo el renglón 189?	50%	50%	Actualización puede provocar errores en la revisión que repercute en retraso y dificulta el proceso de contratación ya que no todos trabajan sobre una misma línea de conocimiento.
¿Le asignan por escrito los expedientes para revisión?	20%	80%	Es una deficiencia importante porque es necesario responsabilizar al colaborador.
En caso de solicitar cambios, son nuevamente revisados por usted	100%		No se puede determinar que una misma persona revise un mismo expediente debido a la falta de un formulario de control
¿Se cuenta con un formato de control del expediente, en específico quien va revisando las fases de contratación?	60%	40%	No fue constatado por el 100% de los colaboradores, lo cual llama la atención.
¿A su criterio es necesario elaborar una guía con los pasos a seguir en el proceso de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales?	100%		El total del personal encuestado indica que es necesario elaborar una guía que apoye el desarrollo de las actividades de contratación.

Después de realizar la encuesta, se establecen varios puntos importantes a tomar en cuenta, siendo la necesidad de tener los procesos de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales por escrito que sirva de guía a los colaboradores; la falta de asignación de los expedientes por escrito en virtud que sería importante mejorar los controles sobre los expedientes; responsabilizar al colaborador sobre el manejo del expediente y uso de tiempos. Otro punto es que todos los colaboradores tienen que tener la misma información de cambios, en virtud que se tiene que manejar una misma línea de revisión del expediente.

El siguiente punto es que no todos conocen el formato de control de expedientes, lo cual llama la atención porque es la guía para revisar la documentación o llevar el control. El último punto y más importante es que se determinó la necesidad de tener una guía que oriente sobre los pasos a seguir.

Conocimiento del procedimiento por parte de los colaboradores

Que los colaboradores conozcan los procedimientos de convocatoria, entrevista, evaluación de destrezas o conocimientos, selección del contratista y validación de la documentación repercute en varios beneficios, con lo cual se da una mejora en la gestión.

Tabla 5

Listado de beneficios a obtener con relación al conocimiento de los colaboradores sobre el proceso de contratación

No.	Beneficios
1.	Mejora en el clima interno, debido a la distribución equitativa de las actividades
2.	Aumento de la productividad por parte de los colaboradores
3.	Mayor compromiso y responsabilidad de los colaboradores
4.	Mayor capacidad de adaptación a la actividades
5.	Optimización en el desarrollo de las actividades

6. Minimizar errores, siendo los colaboradores más eficaces y eficientes
 7. Mejora en el control de los expedientes
 8. Reducción de tiempos al desarrollar las actividades
 9. Cumplimiento de plazos por parte de la unidad ejecutora
 10. Reducción de costos
-

Nota: Deducciones extraídas de material “¿Cuáles son los beneficios de la gestión de procesos?, 2022.

4.2.3 Orden cronológico de la documentación requerida al contratista

Para lograr verificar el orden cronológico de la documentación que es requerida al contratista, se procedió a realizar un cuestionario entrevista a la Encargada de la Unidad Ejecutora, con lo cual se obtuvo información y del resultado se presenta a continuación en una cédula narrativa.

Cédula Narrativa 2

Orden cronológico de la documentación requerida al contratista

Entidad: **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Dependencia: **Dirección de Recaudación**

Unidad ejecutora: **148 Unidad Administrativa Financiera**

Entrevistado: **Encargada de Unidad Ejecutora**

A la persona Encargada de la Unidad Ejecutora se le preguntó acerca de la documentación requerida y en qué orden se presentan los documentos. Indica que los documentos requeridos al contratista son trece, los cuales están establecidos en el Acuerdo No. 25/2021 de la Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Los documentos le son requeridos después de haber aprobado la fase de entrevista y evaluaciones de destrezas o conocimientos, esto en virtud que muchos de los documentos requieren de un costo y el contratista no incurra en gastos innecesarios.

Además se verificó que sí existe un listado que detalla los documentos requeridos, siendo el orden siguiente de solicitud dentro del expediente:

1. Hoja de vida
2. Acta notarial de declaración jurada
3. Carencia de antecedentes penales
4. Carencia de antecedentes policiales
5. Constancia de inscripción y actualización de datos al Registro Tributario Unificado RTU
6. Solvencia fiscal
7. Constancia de Colegiado en el caso de ser profesional
8. Certificación emitida por el registro nacional de agresores sexuales –RENAS-
9. Documento Personal de Identificación –DPI- de ambos lados
10. Título o diplomas en el caso de servicios técnicos / Título o diplomas a nivel universitario para servicios profesionales
11. Constancias de otros estudios
12. Constancia de manejo de paquetes de software, sí los tuviere.
13. Cartas de recomendación si las tuviera.

Asimismo indica la Encargada de la Unidad Ejecutora que es necesario tener un orden cronológico en la documentación requerida en virtud que es necesario cumplir con los tiempos ya que es más fácil revisar y verificar los documentos dentro del expediente.

En opinión de la Encargada de la Unidad Ejecutora, hay documentos que deberían tener un mayor tiempo de validez, como por ejemplo los antecedentes penales y policíacos, ya que se requieren no mayores de dos meses y podrían ser aceptados con un máximo de seis meses.

Conclusión: Se recabó información importante, para adquirir un mayor conocimiento del tema relacionado con la contratación de servicios técnicos o profesionales y se verificó la situación actual del control de la documentación.

Nota: Información extraída de Cuestionario realizado a la Encargada de la Unidad Ejecutora, 2022.

De la información adquirida por parte de la Encargada de la Unidad Ejecutora, se verificó que se carece de un documento guía específico de la unidad ejecutora, únicamente se dirigen por el establecido de forma general para todo el Subgrupo 18, el cual está de forma muy general. Aunque la Encargada indica que sí se lleva un orden sobre la solicitud de documentación, pero no es verificable ya que no hay una forma donde se realiza un chequeo que incluya fecha de revisión y quién fue el colaborador en validar el documento.

Además para verificar si la documentación es solicitada de forma ordenada y con coherencia, se procedió a realizar un cuestionario dirigido a un grupo de contratistas del año 2022 y para lo cual se presenta a continuación una tabla con los cuestionamientos.

Tabla 6

Orden cronológico de la documentación requerida al contratista

Preguntas	Respuestas		Comentarios
	SÍ	NO	
Le hacen entrega de una guía o listado con los documentos requeridos	100%		Pero no se va anotando que documentos están correctos y cuáles no
Le asignan plazos para la entrega de la documentación	100%		
Los documentos que conforman el expediente le son solicitados en un determinado orden	100%		

Cree que es necesario mejorar la revisión de la documentación por parte del personal asignado	100%
Las consultas realizadas a los colaboradores referente a documentación le fueron resultados	100%
Qué mejoría en su opinión con relación al tema de orden de la documentación requerida	Siendo esta una pregunta abierta, nos presenta varios comentarios importantes entre los que se destacan: la estandarización de formatos con los que se solicita la información personal y una mejor revisión para evitar tanto cambio urgente.

Nota: Información extraída de encuesta realizada a tres contratistas bajo el renglón 189, 2022.

Por lo que se pudo verificar a través de estos instrumentos es que la documentación se les solicita de acuerdo a un orden cronológico, ya que se cuenta con listado de los documentos a requerir. Pero a través de la observación no participativa (anexo 2), se pudo constatar que no todo el personal que colabora en dar información al contratista de cómo presentar los documentos, se expresa de forma clara y concisa al momento de proporcionar la información o solicitar correcciones y por parte de las respuestas de los contratistas, es posible que den una opinión positiva de casi todo, por temor a que afecte su contratación.

Otra circunstancias observadas y a tomar en cuenta es que carecen de una base de datos. Además no se lleva una bitácora, donde se tenga el control de los expedientes, tanto a nivel de asignación o para determinar en qué fase se encuentra el expediente. Y es necesario capacitar nuevo personal, para que en determinado momento se pueda hacer uso de recurso humano con conocimiento en trámite de contratación y no caer en la improvisación.

Importancia de llevar un orden cronológico de los documentos requeridos al Contratista

El orden cronológico ayuda a mejorar los procesos en las entidades, ya que permite un enfoque disciplinario, lo que conlleva a obtener un mejor control sobre los expedientes de los contratistas en este caso.

Tabla 7

Listado de beneficios a obtener sobre llevar un orden cronológico de los documentos

No.	Beneficios
1.	Una mejor gestión documental
2.	Facilita la revisión del expediente del contratista
3.	Facilita la verificación en el uso de los formularios correctos
4.	Evitar la duplicidad de formas
5.	Reducción de tiempos tanto de los colaboradores como de los contratistas
6.	Mayor eficiencia y eficacia de los colaboradores
7.	Mejora en la gestión de los procesos y de los procedimientos
8.	Administración eficaz de los recursos
9.	Mejora constante de formas o formatos
10.	Calidad en el llenado de las formas evitando errores y desinformación

Nota: Deducciones extraídas de Franklin. E, Libro Organización de Empresas, p. 79.

4.3 Discusión de resultados

En esta sección se presenta los hallazgos que a criterio son los más relevantes y los resultados obtenidos expuestos en la sección del numeral 4.2, siendo los siguientes:

- a. Con el objetivo de mejorar el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, se estableció que el número de colaboradores es insuficiente para llevar a cabo el proceso de selección debido al alto volumen de expedientes, por lo cual es

necesario dar inducción a nuevo personal que en determinadas fechas del año puedan colaborar, con la finalidad de agilizar la gestión. Según establece el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-, los colaboradores deben participar en las capacitaciones que promueva la entidad y que fortalezcan sus funciones. Y en el numeral 4.1.2. literal a) Fortalecer las Competencias de Control Interno, en el cual estipula que la máxima autoridad y el equipo de dirección, deben desarrollar programas de capacitación continua.

b. Otro punto importante es la falta de segregación de funciones, la cual es necesaria para agilizar las actividades y minimizar esfuerzos, debido a que al trabajar con distintas tareas se mejoraría los tiempos. El numeral 4.3 Normas relativas de las Actividades de Control y el subnumeral 4.3.1 Selección y Desarrollo de Actividades de Control, indica que la autoridad máxima debe desarrollar actividades de control que permitan alcanzar objetivos y mitiguen el riesgo de la entidad. Y en el mismo subnumeral en la literal b), especifica que se debe seleccionar diferentes tipos de controles y entre ellos presenta a la segregación de funciones.

c. Se determinó que es necesario que el personal conozca los procedimientos de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales, en las fases de convocatoria y selección, procesos que desarrolla la unidad ejecutora, con la finalidad de orientar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y agilizar el proceso de contrato. Lo anterior en virtud de lo que indica el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG, en el numeral 4.3 Normas Relativas de las Actividades de Control, en específico lo estipulado en la Literal a) Establecer Políticas y Procedimientos e indica que la máxima autoridad a través de la unidad especializada de la entidad, debe promover la elaboración de políticas y manuales de procedimientos para cada puesto, cargo y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad.

En el Artículo 27 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 147-2021, en el cual se reforma Artículo 80 y queda así: “Artículo 80. Manual de Normas y Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones. Las entidades obligadas por la Ley, deberán contar con Manual o Manuales de Normas y

Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones”. Y en el párrafo segundo del mismo Artículo estipula que se incluyen las contrataciones por caso de excepción como en este caso. Además indica que los manuales deben describir detalladamente los procesos.

d. Con la información recabada se verificó que es necesario mejorar algunas formas, ya que es necesario que la unidad ejecutora elabore una base de datos para facilitar la localización de los candidatos sin necesidad de buscar el expediente físico; asimismo no se lleva control de que analista tiene a su cargo el expediente o cuantas correcciones se le ha realizado al documento, lo cual provoca retraso en los procesos. Se debe implementar una constancia de recibido del expediente para un mayor control. Dentro de las directrices que otorga el SINACIG, en la literal a) del numeral 4.3.2. indica que la máxima autoridad debe establecer, documentar, autorizar y comunicar políticas y procedimientos que aseguren las actividades de control.

Y en las directrices dadas por el SINACIG, en numeral 4.4.3. Documentos de Respaldo, indica que todas las actividades que realicen las entidades deben contar con documentación suficiente y competente que la respalde, ya que promueve la transparencia y demostrar que cumple con los requisitos legales, administrativos, de registro y control de calidad.

4.3.1 Otros beneficios a obtener

Al realizar la observación no participativa, fue posible verificar que es necesario el mejorar algunas formas y en otros casos crear, para obtener un mejor control de los procesos, con la finalidad de mejorar la gestión, agilizar el proceso de contratación y mejorar el control sobre la papelería. Para ello se presentan a continuación varias propuestas que mejoran el control sobre los documentos:

- a) Implementar una base de datos en Excel en la cual se consigue el nombre de los participantes y datos personales que faciliten cualquier posible notificación.
- b) Crear un formato de constancia de recepción de expediente, la cual se le entregue al interesado al momento de entregar su expediente.

- c) Crear una bitácora o mejorar el listado actual en donde se consigne una columna para colocar en nombre del colaborador al cual se le asignó el expediente y otra columna se consigne el número de correcciones y fecha.
- d) Asignar un número a cada expediente para facilitar la identificación del interesado.

4.4 Propuesta de mejoras a implementar

Se consideró como primera propuesta los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189 en la cual se tenía planificado la elaboración de un manual; pero debido a la necesidad que presenta la unidad ejecutora de tener una guía a la brevedad posible para mejorar los procesos, agilizar la gestión y minimizar esfuerzos por parte del personal que tiene a cargo el realizar esta actividad, se considera prioridad presentar una guía metodológica con los procesos de contratación.

La elaboración de una guía metodológica está dirigida a los colaboradores que participan con los procesos, la encargada del área y autoridad máxima de la Dirección en virtud que favorece la supervisión y si el personal desarrolla las actividades de forma correcta. Asimismo favorece el entendimiento de las actividades a realizar por parte del nuevo personal. La importancia de implementar una guía metodológica radica, en que es un componente de organización y distribución del trabajo, constituyéndose como un instrumento de gestión que sirve para enlazar los procesos de contratación como son la convocatoria, selección y validación de la documentación.

Otro logro con el uso de una guía metodológica, es determinar si todo el personal es apto para determinada actividad, en virtud que no todos los colaboradores tienen las mismas capacidades y destrezas. A continuación se presenta una Guía Metodológica en la cual se incluyen los procedimientos de forma detallada acerca de cómo llevar a cabo una convocatoria y selección de contratistas por parte de una unidad ejecutora.

Guía Metodológica de Procedimientos para la Contratación de Servicios Técnicos o Profesionales, Renglón Presupuestario 189, en la Unidad Ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala

1. Objetivo de la Guía

La guía tiene como objetivo principal el establecer una ruta de trabajo a seguir para el buen desarrollo de las actividades, con la finalidad de estandarizar los procesos y mejorar la gestión. Es un documento en el cual se presenta la propuesta de los procedimientos a seguir por parte de los colaboradores de la Unidad ejecutora para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios. Los procesos propuestos son un modelo de trabajo, que ofrece un acompañamiento al colaborador de los pasos a seguir en las distintas etapas que conlleva la contratación de servicios

Con la guía metodológica se pretende proporcionar un instrumento técnico-administrativo que presente los procedimientos de contratación de servicios técnicos o profesionales, con la cual se de uniformidad y ayude a optimizar el cumplimiento de las funciones de la unidad ejecutora. Además esta guía permitirá que los colaboradores que se les asigne realizar la actividad de contratación, cuenten con una herramienta técnica que les permita un mayor conocimiento más profundo del funcionamiento de la unidad administrativa.

2. Alcance:

Los procedimientos plasmados en esta guía son aplicables a los contratistas de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, que prestan servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario 189 otros estudios y/o servicios.

3. Definiciones:

Para un mayor entendimiento de la guía metodológica se presentan las siguientes definiciones:

- a. Contratista: Persona individual o jurídica que suscribe un contrato con entidades establecidas en el Artículo 1 de la Ley de Contrataciones del Estado.

- b. Fianza de Cumplimiento: Documento emitido por una entidad financiera, mediante el cual la entidad asegura el pago de posibles daños y perjuicios por incumplimiento del contrato suscrito.
- c. Ley: Ley de Contrataciones del Estado.
- d. Ley de Contrataciones del Estado: Tiene como función el regular las adquisiciones, ventas, contrataciones y arrendamientos, lo cual con base en distintas modalidades de adquisiciones públicas.
- e. Servicios Profesionales Individuales: Son los servicios prestados por una persona individual que acredita un grado académico a nivel universitario y que cumple con lo estipulado en el Decreto 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.
- f. Servicios Técnicos: Son los servicios prestados por una persona individual o jurídica que realiza actividades de acuerdo a cierto grado de conocimiento, experiencia, calificación o acreditación.
- g. Solvencia Fiscal: Documento que emite la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, para hacer constar que a la fecha que es emitida, el contribuyente se encuentra en cumplimiento de sus deberes tributarios.
- h. Términos de referencia: Es un documento mediante el cual las entidades establecidas por el Artículo 1 de Ley, determinan los requisitos y condiciones de la contratación.

4. Base Legal:

Como parte de esta guía se presentan los fundamentos legales necesarios para el desarrollo de las actividades de contratación de servicios técnicos o profesionales.

- a. Constitución Política de la República de Guatemala.
- b. Decreto 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado.

- c. Acuerdo Gubernativo Número 122-2016 del Ministerio de Finanzas Públicas, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- d. Acuerdo Gubernativo Número 147-2021 del Ministerio de Finanzas Públicas, Reformas al Acuerdo Gubernativo Número 122-2016, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- e. Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- f. Acuerdo 25/2021 de la Gerencia, Manual de Normas y Procedimientos para la Contratación de Servicios Profesionales Individuales en General y Servicios Técnicos dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social bajo los Renglones Presupuestarios que Corresponde al Subgrupo 18.

5. Normas

Los procesos de convocatoria y selección de contratistas es necesario tomar en cuenta las siguientes normas:

- a. Previamente debe haber una solicitud de contratistas por parte de la Dependencia requirente.
- b. Contar con disponibilidad presupuestaria la unidad ejecutora para la contratación.
- c. Términos de referencia aprobados con las firmas respectivas de los responsables.

6. Usuarios de la guía

Esta guía está orientada para ser utilizada por los colaboradores y Encargada de la unidad ejecutora de la Dirección de Recaudación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

7. Procedimientos

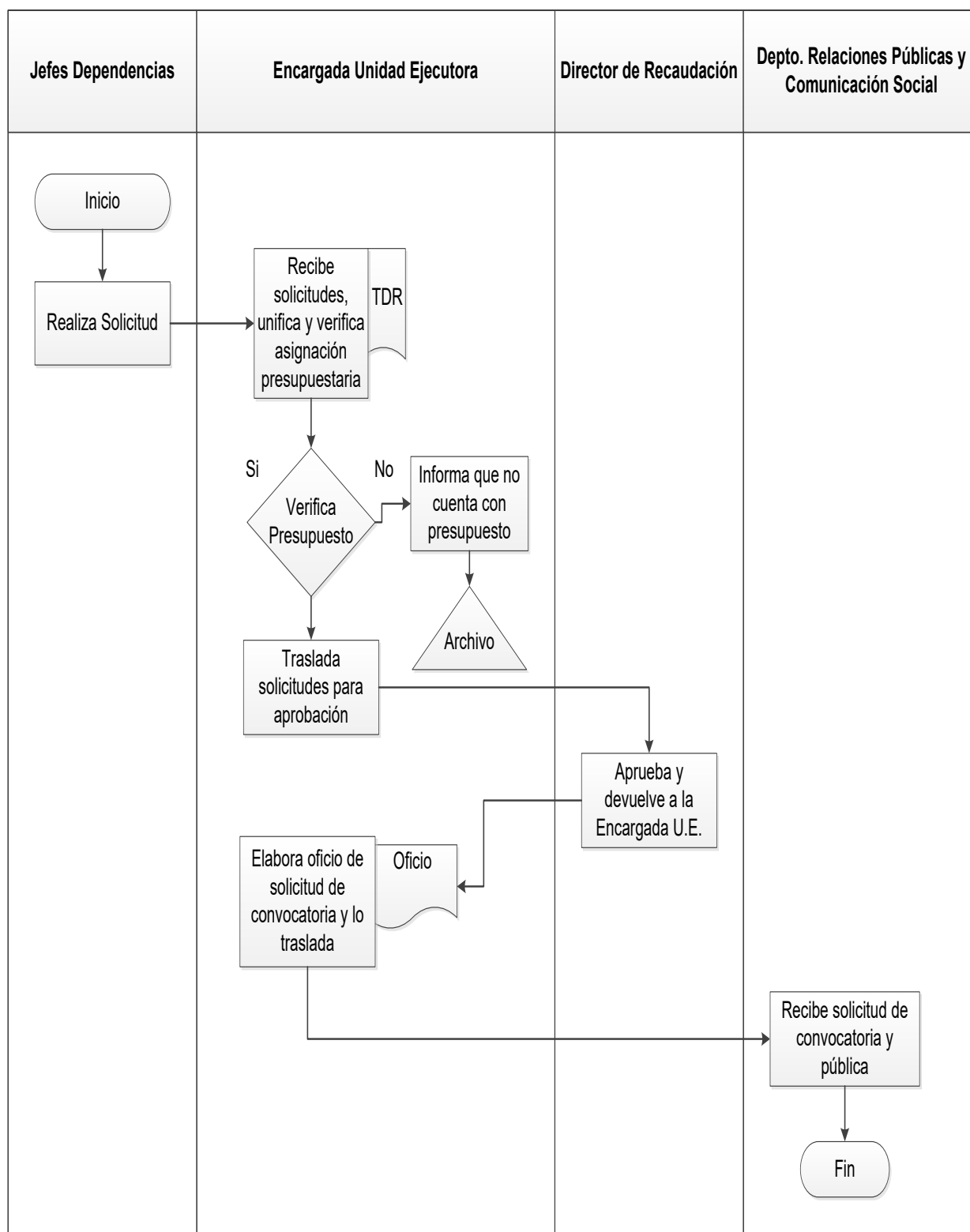
Los procedimientos para realizar una convocatoria y selección de contratistas son los siguientes:

Tabla 8
Procedimiento de Convocatoria Externa

No.	Responsable	Actividad
1	Jefes de las Dependencias	Realizan solicitud de requisición del personal a través de un oficio, adjuntando los Términos de Referencia TDR.
2	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe las solicitudes de requisición, unifica y verifica asignación presupuestaria.
2.1	Encargada Unidad Ejecutora	Notifica al Jefe de la Dependencia que no cuenta con presupuesto.
2.2	Encargada Unidad Ejecutora	Traslada propuesta al Despacho para su aprobación.
3.	Director de Recaudación	Aprueba y devuelve aprobada la propuesta, para continuar con el trámite.
4.	Encargada de la Unidad Ejecutora	Elabora oficio solicitando creación de convocatoria y traslada al Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.
5.	Jefe del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	Recibe solicitud de convocatoria y procede a realizar la publicación de acuerdo a requerimientos de la Dependencia solicitante.

Figura 2

Flujograma Procedimiento de Convocatoria Externa



Información extraída de la Tabla 8, Procedimiento de Convocatoria Externa, 2022.

Tabla 9
Procedimiento de Recepción de Expediente

No.	Responsable	Actividad
1	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe correos electrónicos conteniendo hoja de vida de los interesados.
2	Encargada de la Unidad Ejecutora	Elabora un listado de los interesados. El listado (base de datos) debe incluir: nombre, número de teléfono, dirección de correo, edad, dirección de domicilio.
3.	Encargada de la Unidad Ejecutora	Procede a distribuir las hojas de vida recibidas a través del correo electrónico dentro del número de Analistas y en su base de datos coloca a quien se le asignó.
4.	Analista	Recibe y procede a revisar la hoja de vida para verificar si cumplen con los criterios de convocatoria.
5.	Analista	Determina si cumple o no cumple con los primeros requisitos.
5.1	Analista	Sí no cumple, informa al interesado.
5.2	Analista	Si cumple se traslada a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
6.	Encargada de la Unidad Ejecutora	Se encarga de unificar la información obtenida de los Analistas y procede a asignar en la base de datos la fecha y hora para entrevistar y notifica al interesado del siguiente paso.

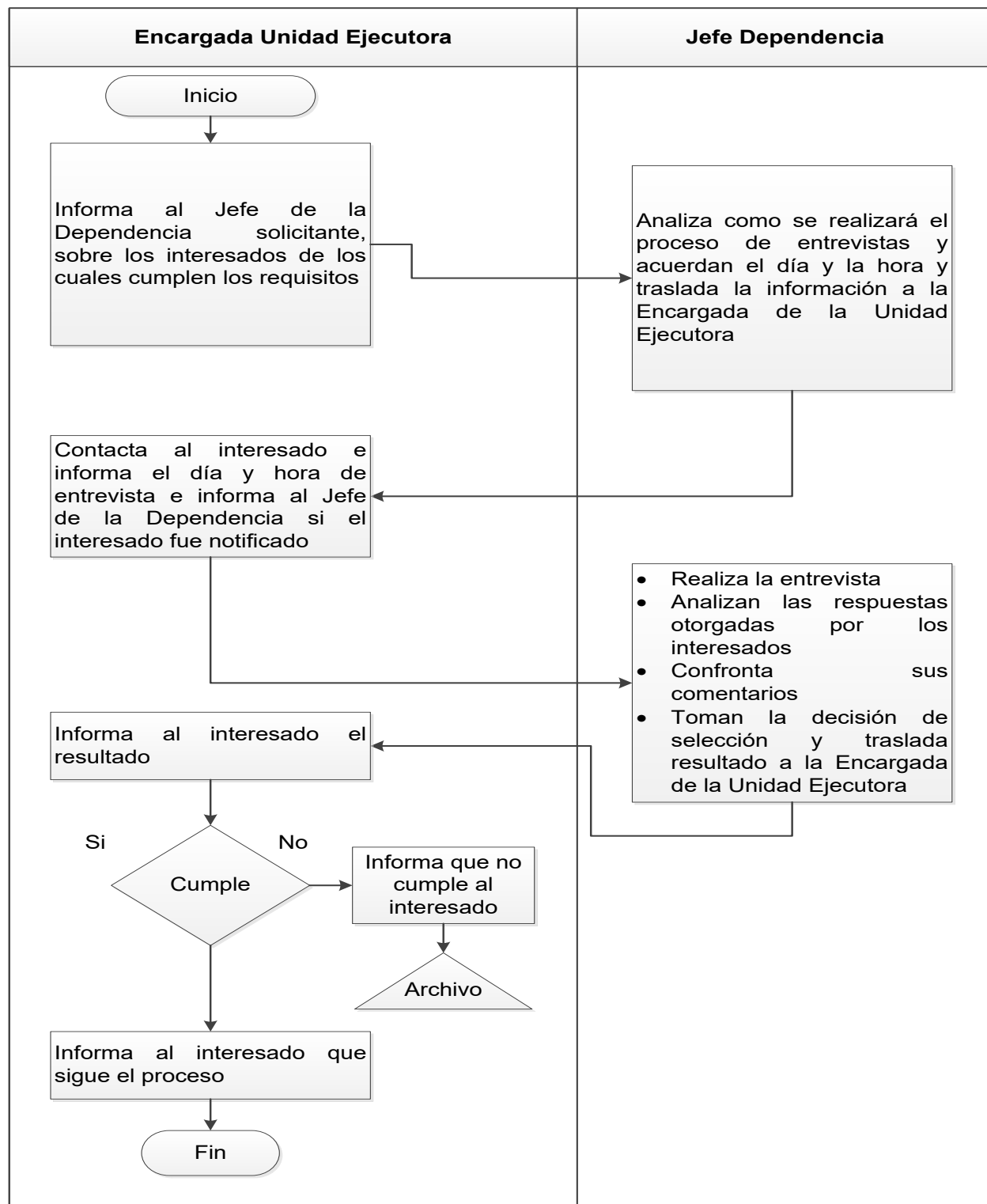
Tabla 10
Procedimiento de Entrevista

No.	Responsable	Actividad
1	Encargada de la Unidad Ejecutora	Informa al Jefe de la Dependencia solicitante, referente a las personas interesadas en prestar los servicios requeridos y que cumplieron con los requisitos establecidos en la convocatoria.
2.	Jefe de la Dependencia	Analiza cómo realizará entrevistas y acuerda el día y la hora de las entrevistas e informa a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
3	Encargada de la Unidad Ejecutora	Contacta al Interesado, para informarle en día y hora que se le realizará la entrevista. Informa al Jefe de la Dependencia si el interesado fue notificado.
4	Jefe de la Dependencia	Realizan la entrevista al interesado en prestar sus servicios. Después de realizadas las entrevistas, procede a analizar las respuestas otorgadas por los interesados, confronta sus comentarios y toma la decisión de quienes son seleccionados para el siguiente proceso y traslada resultado a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
5	Encargada de la Unidad Ejecutora	Informa al interesado el resultado.
5.1.	Encargada de la Unidad Ejecutora	Si no cumple las expectativas, se informa que no sigue el proceso.
5.2	Encargada de la Unidad Ejecutora	Si cumple, informa al interesado que sigue el proceso

Información extraída a través de los instrumentos de medición (anexos 1 al 5), 2022.

Figura 4

Flujograma Procedimiento de Entrevista



Información extraída de la Tabla 10, Procedimiento de Entrevista, 2022.

Tabla 11

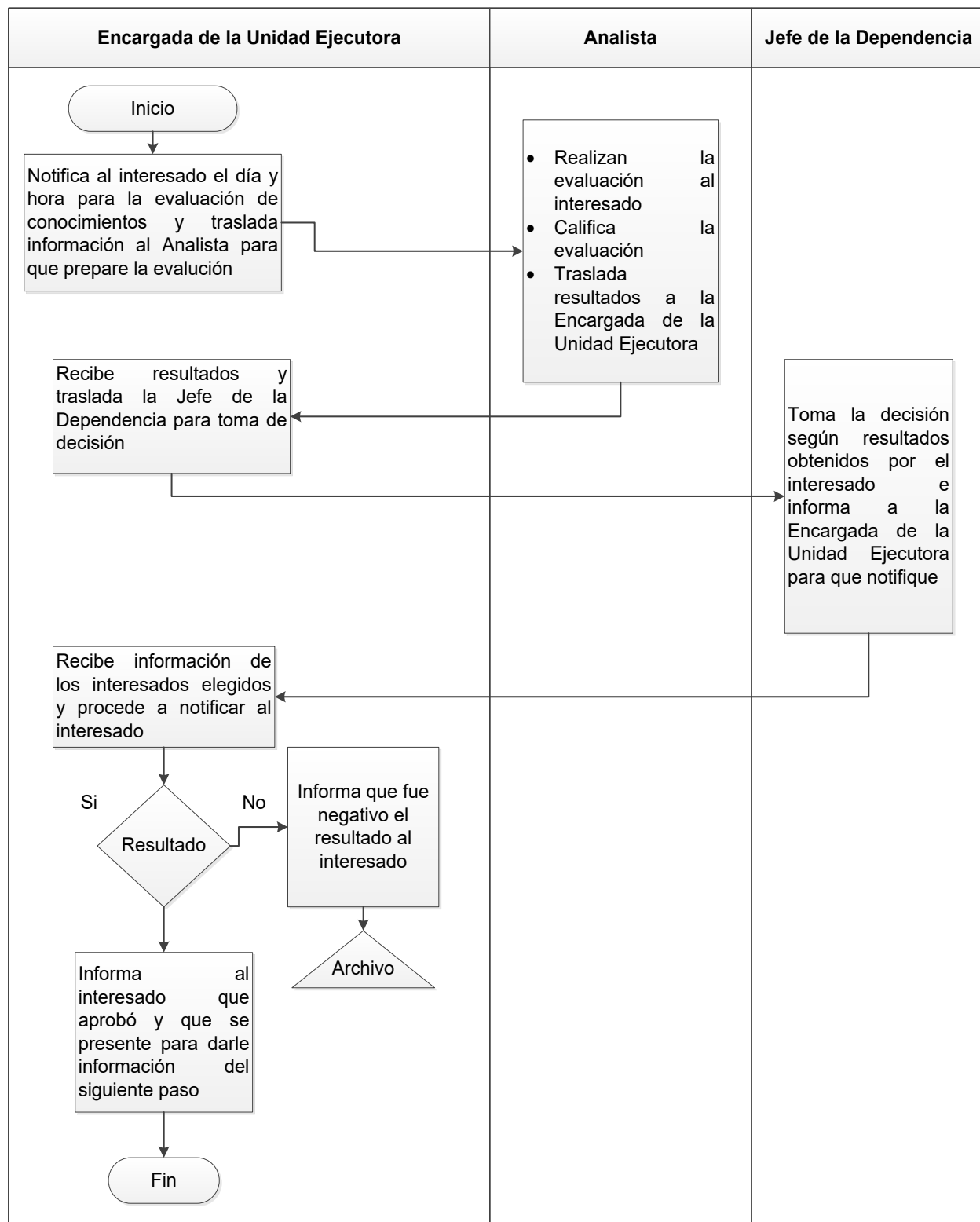
Procedimiento Evaluación de Destrezas y Conocimientos

No.	Responsable	Actividad
1	Encargada de la Unidad ejecutora	Notifica al interesado el día y la hora para evaluación de conocimientos y traslada información a Analista A para que prepare la evaluación.
2	Analista A	Realiza la evaluación al interesado. Califica la evaluación y traslada resultado a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
3	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe resultados y traslada resultados al Jefe de la Dependencia para toma de decisión.
4	Jefe de la Dependencia	Toma la decisión según resultados obtenidos por el interesado y traslada información a la Encargada de la Unidad Ejecutora para que notifique.
5	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe información de los interesados elegidos y procede a informar al interesado.
4.1	Encargada de la Unidad Ejecutora	Si su resultado es negativo, informa al interesado que no sigue el proceso.
4.2	Encargada de la Unidad Ejecutora	Si aprobó, informa al interesado que debe presentarse para darle información del siguiente paso.

Información extraída a través de los instrumentos de medición (anexos 1 al 5), 2022.

Figura 5

Flujograma Procedimiento de Evaluación de Destrezas y Conocimientos



Información extraída de la Tabla 11, Procedimiento de Evaluación de Destrezas y Conocimientos, 2022.

Tabla 12

Procedimiento de Validación de Documentación en la Unidad ejecutora

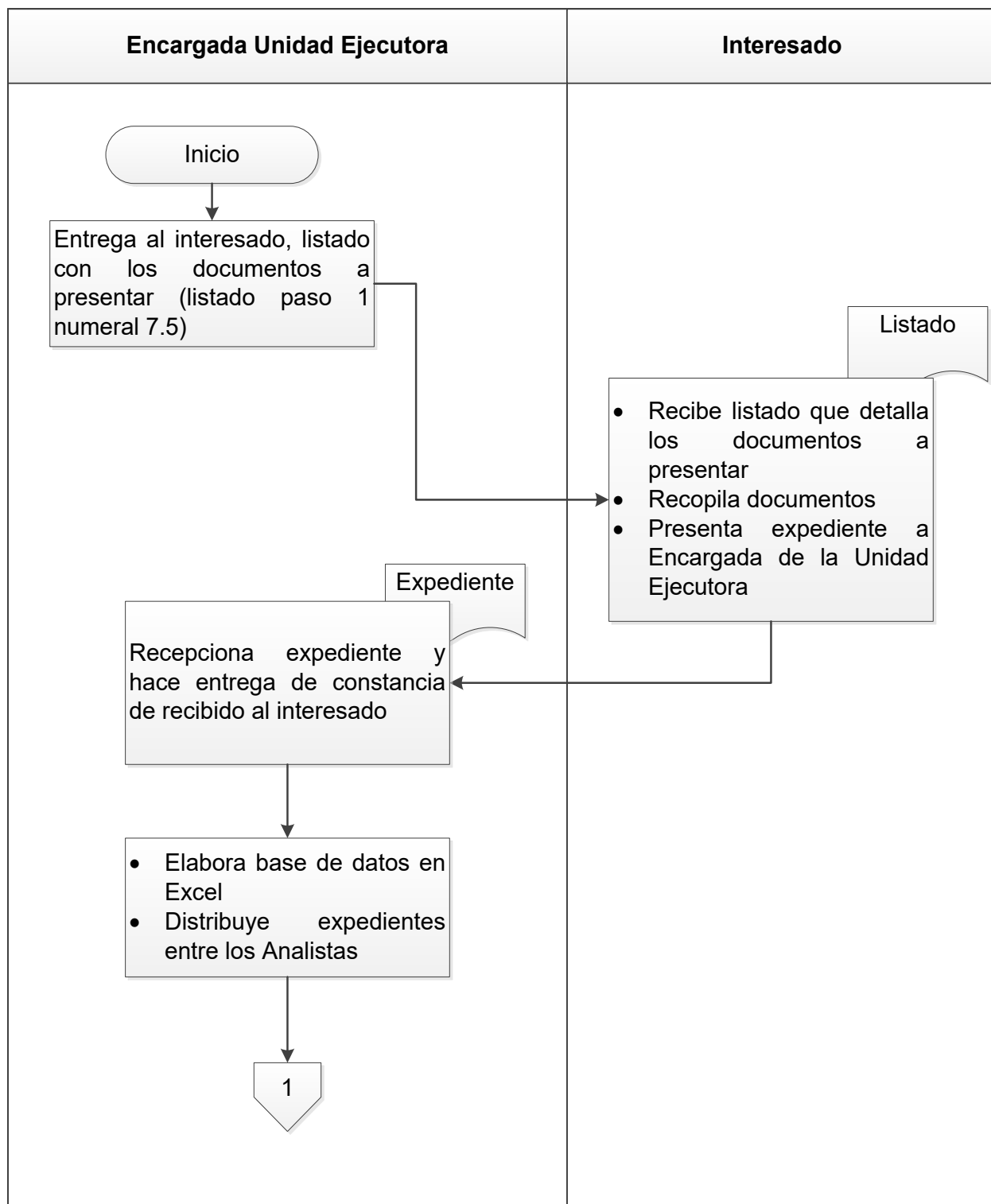
No.	Responsable	Actividad
1	Encargada de la Unidad Ejecutora	<p data-bbox="657 422 1414 621">Entrega al interesado, el listado de documentos que debe presentar para seguir el proceso de contratación. Siendo los documentos a presentar, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="657 642 883 674">✓ Hoja de vida <li data-bbox="657 695 1195 726">✓ Acta notarial de declaración jurada <li data-bbox="657 747 1195 779">✓ Carencia de antecedentes penales <li data-bbox="657 800 1214 831">✓ Carencia de antecedentes policiales <li data-bbox="657 852 1414 947">✓ Constancia de inscripción y actualización de datos al Registro Tributario Unificado RTU <li data-bbox="657 968 927 999">✓ Solvencia fiscal <li data-bbox="657 1020 1414 1115">✓ Constancia de Colegiado en el caso de ser profesional <li data-bbox="657 1136 1414 1230">✓ Certificación emitida por el registro nacional de agresores sexuales –RENAS- <li data-bbox="657 1251 1414 1346">✓ Documento Personal de Identificación –DPI- de ambos lados <li data-bbox="657 1367 1414 1503">✓ Título o diplomas en el caso de servicios técnicos / Título o diplomas a nivel universitario para servicios profesionales <li data-bbox="657 1524 1130 1556">✓ Constancias de otros estudios <li data-bbox="657 1577 1390 1608">✓ Constancia de manejo de paquetes de software. <li data-bbox="657 1629 1081 1661">✓ Cartas de recomendación.
2	Interesado	<p data-bbox="657 1682 1414 1824">Recibe listado que detalla los documentos a presentar. Recopila documentos y presenta expediente a la Encargada de la Unidad Ejecutora.</p>

- 3 Encargada de la Unidad Ejecutora Recepciona los expedientes y hace entrega de constancia de recibido al interesado (ver anexo 6).
- 4 Encargada de la Unidad Ejecutora Elabora base de datos en Excel y distribuye los expedientes entre los Analistas (utiliza forma de avance de expediente para dejar constancia a quien se lo asigna, anexo 7).
- 5 Analistas Recibe los expedientes y procede a revisar los documentos de los expedientes recibidos (Recibe el expediente utilizando la forma avance de expediente, anexo 7).
- 5.1 Analistas Si los documentos son correctos, procede a firmar y sellar forma establecida y traslada a la Encargada de la Unidad Ejecutora para proseguir con el proceso, pasa a numeral 10. (Forma establecida en Manual de Procedimientos del Subgrupo 18).
- 5.2 Analistas Si los documentos presentan algún error o incongruencia, el analista cita al interesado y devuelve expediente completo para que realice las correcciones (ver anexo 8 constancia devolución de expediente).
- 6 Interesado Recibe el expediente, firma de recibido para que quede constancia de la devolución.
- 7 Interesado Realiza las correcciones que le son solicitadas en el plazo que le asignen y entrega nuevamente al Analista.
- 8 Analistas Recepciona nuevamente el expediente, verifica si realizo las correcciones y hace entrega de la

		constancia de recepción en el caso que el interesado haya realizado todas las correcciones.
9	Analistas	Una vez recepcionado el expediente, verificadas las correcciones y realizadas de forma correcta, procede a firmar y sellar la hoja de requisitos (forma establecida en Manual de Procedimientos del Subgrupo 18), se procede a trasladar el expediente a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
10	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe el expediente por parte de los Analistas, procede a firmar y sellar la hoja de forma establecida en Manual de Procedimientos del Subgrupo 18.
10.1	Encargada de la Unidad Ejecutora	Procede a colocar en la base de datos que el proceso de validación de la documentación ha finalizado.
10.2	Encargada de la Unidad Ejecutora	Unifica los expedientes y los traslada al Despacho de la Dirección para firma y sello de oficio dirigido a Subgerencia Financiera y forma establecida como validación de la Máxima Autoridad.
11	Máxima Autoridad de la Unidad Ejecutora	Recibe los expedientes, firma y sella forma establecida en Manual de Procedimientos del Subgrupo 18, así como oficio dirigido a Subgerencia Financiera y devuelve nuevamente a la Encargada de la Unidad Ejecutora.
12	Encargada de la Unidad Ejecutora	Recibe los expedientes trasladados del Despacho y procede a revisar que los expedientes vengán firmados y sellos, para trasladarlos a la Subgerencia Financiera.

Figura 6

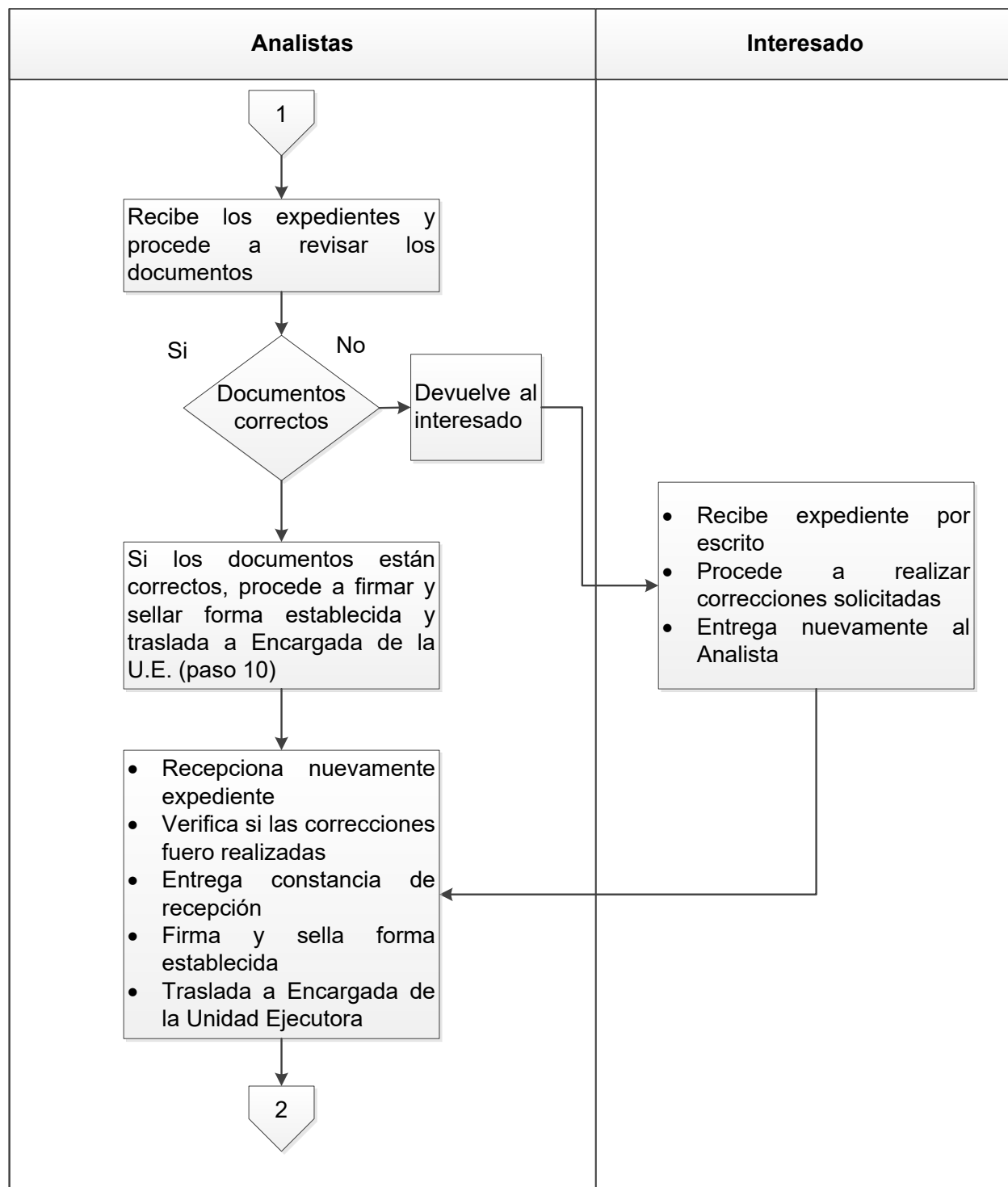
Flujograma Procedimiento Validación de Documentación en la unidad ejecutora



Información extraída de la Tabla 12, Procedimiento Validación de Documentación en la U.E., 2022.

Figura 6.1

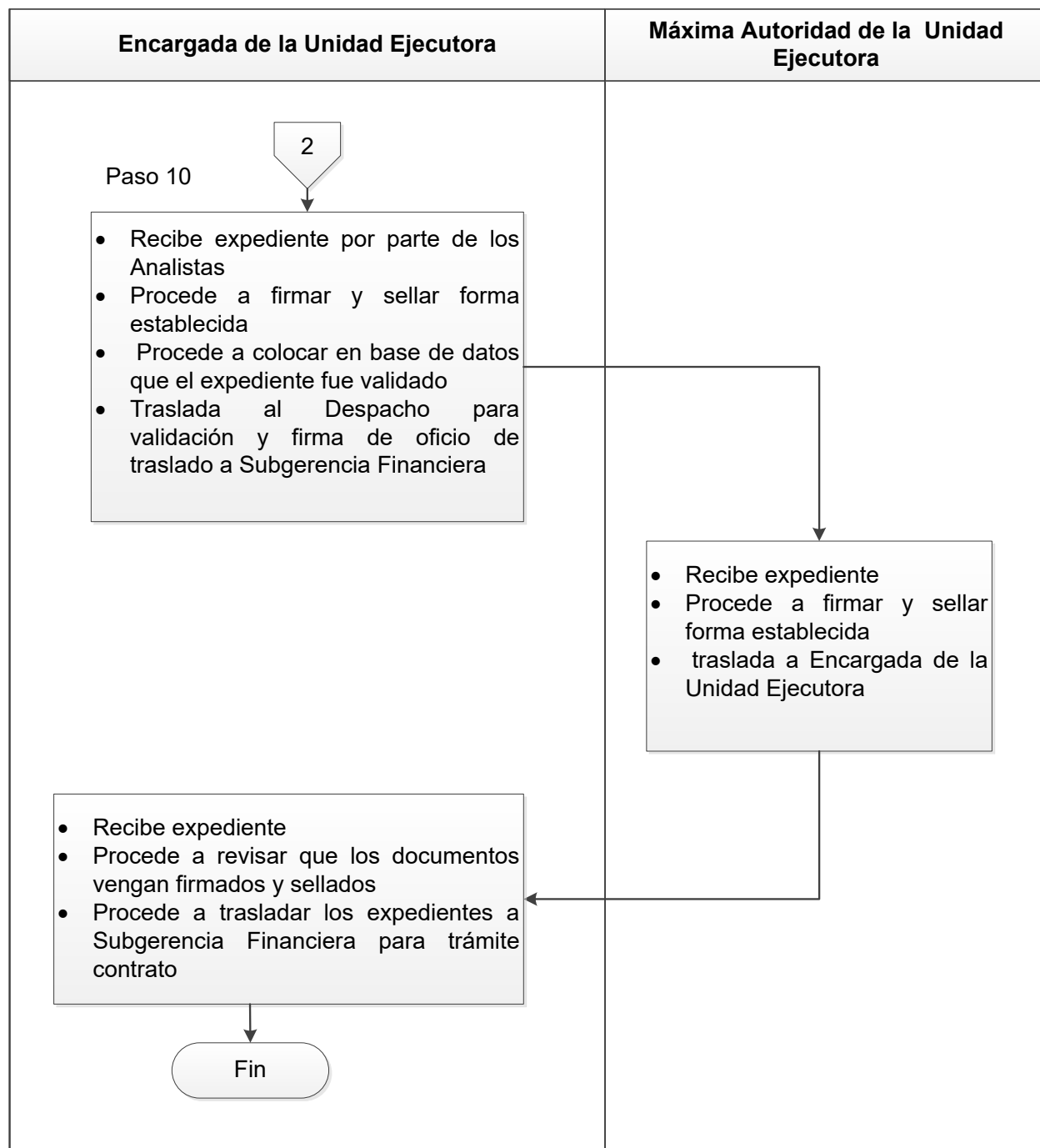
Flujograma Procedimiento Validación de Documentación en la unidad ejecutora



Información extraída de la Tabla 12, Procedimiento Validación de Documentación en la U.E., 2022.

Figura 6.2

Flujograma Procedimiento Validación de Documentación en la unidad ejecutora



Información extraída de la Tabla 12, Procedimiento Validación de Documentación en la U.E., 2022.

8. Propuesta de cumplimiento de tiempos

A continuación se presenta una propuesta del tiempo que conlleva un proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, según evaluación realizada.

Tabla 13

Propuesta de los tiempos a utilizar en el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales

No.	Descripción del proceso	Tiempo actual/ días hábiles
1	Preparación estudio necesidades de realizar una convocatoria	02 días
2	Solicitud de convocatoria ante el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	01 día
3	Vigencia de Convocatoria	05 días
4	Recepción de expedientes	03 días
5	Verificación hoja de vida	03 días
6	Notificar cita entrevista	02 días
7	Entrevista	30 minutos
8	Notificar evaluación de destrezas o conocimientos	02 días
9	Evaluación de destrezas y conocimientos	02 horas
10	Selección de contratistas	02 días
11	Notificación de selección y solicitud de expediente	01 días
12	Plazo para entrega de expediente	05 días

13	Validación del expediente por parte de la unidad ejecutora	04 días
14	Tiempo para corregir expediente	03 días
15	Validación del expediente por parte del Director	02 días
Total		35 días con 02 horas y 30 minutos

Información extraída a través de los instrumentos de medición (anexo 1), 2022.

Para cumplir los tiempos establecidos en Tabla 13 es necesario contar con seis Analistas, Encargada de la Unidad Ejecutora, Jefes de las Dependencias y Máxima Autoridad, 2022.

4.5 Supuestos básicos para la implementación

Se presentará la propuesta de una guía metodológica ante autoridad máxima de la Dirección de Recaudación, de donde jerárquicamente depende la unidad ejecutora y que se tomó como unidad de análisis para desarrollar esta investigación.

Actualmente se cuenta con cuatro Analistas, siendo tres de ellos permanentes y un cuarto el cual pasa a colaborar en temporada alta de solicitud de contrataciones. Pero de ser posible se tendrá que capacitar a dos Analistas más para agilizar los procedimientos desarrollados por la unidad ejecutora; personal que no es necesario contratar en virtud que la Dirección cuenta con colaboradores que desarrollan actividades en tiempo extraordinario y que en tiempo de alta demanda de contrataciones, pueden pasar a colaborar en el área, sin afectar sus actividades diarias, en virtud que el personal que labora horas extras desarrolla actividades ajenas a sus atribuciones ordinarias.

Para su implementación bastará con la aprobación del Despacho de la Dirección de Recaudación, función que tiene asignada el Director de Recaudación según Manual de Descripción de Puestos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ya que dentro

de sus funciones está el realizar otras atribuciones inherentes a su cargo; proponer acuerdos, manuales y normativas específicas; así como tomar acciones correctivas relativas al cumplimiento de metas y objetivos. La Encargada de la Unidad Ejecutora y los Analistas tienen la responsabilidad de la puesta en marcha, por lo que en esta fase no se incurrirá en una inversión alta, ya que solo se tiene que distribuir dentro de los colaboradores y dar inducción por parte de los colaboradores con mayor experiencia sobre los procesos de contratación.

Con relación al uso de materiales como lo son papelería, útiles, y tinta o tóner para impresora no son necesarios en virtud que los documentos se podrán enviar en formato digital a través de correo electrónico. Así como los colaboradores ya cuentan con equipo de cómputo y mobiliario asignado bajo su responsabilidad del cual pueden hacer uso para mejora de los procesos de la unidad ejecutora.

Conclusiones

1. Se estableció la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales, de la cual se determinó que la unidad ejecutora y sus colaboradores a cargo del desarrollo de esta función son insuficientes debido al alto volumen de expedientes en determinadas fechas del año, ya que les provoca saturación de trabajo y se carece de segregación de funciones, debido a que no se tienen bien definidas las atribuciones a realizar por parte del personal, lo que repercute en la falta de agilización en la gestión, incumplimiento de plazos y duplicidad de tareas.

2. Se determinó que es necesario que el personal conozca los procedimientos de contratación de servicios técnicos o profesionales, en las etapas de convocatoria y selección, debido a que los colaboradores carecen del mismo nivel de información sobre las actividades a realizar, lo que repercute en dar información errónea al contratista y validación de los documentos a criterio propio o por experiencia; lo cual provoca retraso en la revisión de la documentación y paraliza el trámite de contrato.

3. Se verificó que los documentos les son requeridos a los contratistas en orden cronológico, debido a que se cuenta con un listado en el cual se enumeran los documentos a requerir; pero al recabar la información se pudo constatar que carecen de algunas formas o formatos de recepción y devolución de los expedientes; así como otros que no llenan todos los parámetros necesarios para llevar un mejor control de la documentación.

Así como es necesario mejorar el listado de documentos requeridos, ya que carece de una casilla de fecha de recepción del expediente, otra casilla con fecha en que se solicitó alguna modificación o corrección, una casilla con la fecha en que fue recibida la modificación o recepción y una casilla en donde especifique quien tuvo a cargo la revisión; lo anterior con la finalidad de obtener un mejor control sobre los expedientes, proporcionando un mayor monitoreo de la fase en que está la documentación.

4. Se diseñaron los procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en virtud que se determinó que actualmente el personal que tiene a cargo el realizar esta actividad carece de una guía que oriente a los usuarios sobre los procedimientos a seguir, esto derivado a que se estableció que la unidad ejecutora no cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las atribuciones relacionadas a la contratación; existe falta de segregación de funciones por no estar bien definidas las responsabilidades; además se determinó que no todo el personal cuenta con el nivel de información referente a las etapas de contratación y se verificó que existe la necesidad de crear o mejorar algunos formatos; todo lo anterior con la finalidad de estandarizar los procesos y se facilite la labor de la unidad ejecutora.

Recomendaciones

1. A la Encargada de la Unidad Ejecutora solicitar al Despacho de la Dirección de Recaudación se le asigne personal en determinadas fechas del año para llevar a cabo el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales con la finalidad de agilizar la gestión, minimizar esfuerzos, crear la segregación de funciones y mejorar los tiempos de validación del expediente. Y debido a que es necesario el personal extra durante determinadas fechas del año, se propone que personal de la Dirección de Recaudación que tiene tiempo extraordinario refuerce la Unidad Ejecutora, según lo planteado en numeral 4.5 de este documento.
2. Que la Encargada de la Unidad Ejecutora, como responsable del proceso, según manual de funciones de la Dirección de Recaudación, tome en cuenta los procedimientos establecidos en el numeral 7 de la Guía Metodológica, con el objetivo de lograr la estandarización de la información y agilización del trámite de contrato.
3. A los usuarios establecidos en el numeral 2 de la Guía Metodológica, se les indica que para llevar un mejor control sobre los expedientes de los contratistas es necesario contar con una forma de “Constancia de Recepción del Expediente”; incluir una forma de “Control del Avance del Expediente” adaptando el listado de documentos, estos documentos se proponen en el anexo número 6 denominado Formas.
4. La Máxima Autoridad de la Dirección de Recaudación gire sus instrucciones a la Unidad Ejecutora y el personal que la conforma, para poner en práctica la Guía Metodológica que se presenta en el anexo 4.4 del presente documento, en virtud que se concluye que es importante que el colaborador conozca los procedimientos y se defina a quien corresponde la responsabilidad por cada operación y se lleve un mejor control sobre la documentación, con la finalidad que el servidor público asuma su responsabilidad, agilice los procesos de operación, cumpla con las funciones asignadas y se cumpla con los plazos.

Bibliografía

- Acuerdo de Junta Directiva del IGSS 1375. (12 de agosto de 2016). Acuerdo de Creación de la Dirección de Recaudación.
- Acuerdo de Junta Directiva del IGSS 25/2021. (2021). Manual De Normas Y Procedimientos para la Contratación De Servicios Profesionales Individuales en General y Servicios Técnicos dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social bajo los Renglones Presupuestarios que corresponde al Subgrupo 18.
- Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Finanzas Públicas 540-2013. (2013). Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto 2013. Guatemala.
- Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Finanzas Públicas 147-2021. (2021). Reformas al Acuerdo Gubernativo Número 122-2016 Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Guatemala.
- Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Finanzas Públicas 172-2017. (2017). Reformas al Acuerdo Gubernativo Número 122-2016 Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Acuerdo Ministerial del Ministerio de Finanzas Públicas 379-2017. (2017). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 6ta. Edición. Guatemala.
- Álvarez, T. M. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, páginas 284.
- Bejarano, S. M. (2009). *Obligaciones Civiles*. México: Oxford University Press, páginas 563.
- Cabanellas, d. I. (2004). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires Argentina: Heliasta S.R.L., páginas 1007.
- Calderón, M. H. (2000). *Derecho Administrativo II*. Edigital, páginas 229.
- Calderón, M. H. (2004). *Derecho Administrativo I*. Fénix, páginas 174.

- Calderón, M. H. (2006). *Derecho Administrativo Parte General*. Guatemala: Orión, páginas 158.
- Castillo, G. J. (2005). *Derecho Procesal Administrativo Tomo II*. Guatemala: Impresiones Gráficas, páginas 300.
- Castillo, G. J. (2006). *Derecho Administrativo Guatemalteco*. Impresiones Gráficas, páginas 300.
- Constitución Política de la República de Guatemala de la Asamblea Nacional Constituyente. (31 de mayo de 1985). Guatemala, Guatemala.
- Decreto del Congreso de la República 101-97. (1997). Ley Orgánica del Presupuesto.
- Decreto del Congreso de la República 295. (1946). *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Guatemala.
- Decreto del Congreso de la República 46-2016. (2016). Reforma al Decreto 57-92 Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto del Congreso de la República 57-92. (1992). Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas. Guatemala.
- Decreto del Congreso de la República Ley Número 106. (1963). Código Civil. Guatemala.
- Fernández, R. J. (2016). Derecho Administrativo. En *Capítulo IV Contrato Administrativo*. INEHRM, páginas 334.
- Flores, I. (abril de 2019). Marco Orientador del Presupuesto Público. *Centro de Investigaciones Económicas Nacionales CIEN*. Páginas 27.
- Franklin, F. E. (2013). *Organización de Empresas Tercera Edición*. México: McGraw-Hill, páginas 501.
- González, A. P. (enero de 2022). Encargada Unidad Administrativa Financiera.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Edición)*. México, Editorial Mc Graw Hill Education, páginas 600.
- Hidalgo, R. R. (2009). *Diccionario Municipal de Guatemala. Guatemala: Fundación Konrad Adenauer Stiftung, páginas 89.*
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2020). *Manual de Descripción de Puestos, páginas 900.* Subgerencia de Recursos Humanos.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2021). *Portafolio de Servicios, páginas 47.* Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.
- Irías, G. J. (2002). *Catálogo de Términos y sus Definiciones Utilizadas en Administración Financiera y Administrativa.* Guatemala, páginas 101.
- Mazariegos, M. (2017). *Guía de Normas APA para la División de Desarrollo Académico.* Guatemala: Centro Didáctico, páginas 36.
- Ministerio de Economía. (2022). *Contratación de Servicios Técnicos o Profesionales con cargo al Renglón Presupuestario Subgrupo 18, páginas 74.*
- Ministerio de Educación. (2017). *Procedimiento Contrataciones de Servicios Técnicos y Profesionales Individuales en General con cargo al Subgrupo de Gasto 18 ADQ-PRO-03.*
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2012). *Aprendiendo Aspectos Básicos de Presupuesto.* Guatemala.
- Ossorio, M. (2010). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Versión Electrónica.*
- Pérez, P. J. (2021). *Definición de: Concepto de gestión.* Obtenido de Definición de: Concepto de gestión, párr. 1
- Resolución de Subgerencia Financiera SGF-R/2020 No. 0101. (05 de febrero de 2020). *Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Recaudación.*

Romero, R. E. (2010). *Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. (2018). Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias. Aprobado por 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 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.

Universidad Nacional Autónoma de México. (1994). Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, páginas 81.

E-grafía

Alemán, M. D. (2021). *Contrato de Servicios Profesionales en Panamá*. Recuperado (18/07/2022) de: <https://www.acclawyers.com/contrato-de-servicios-profesionales/#:~:text=Concepto%20Un%20contrato%20de%20prestaci%C3%B3n%20de%20servicios%20profesionales,llamada%20cliente%2C%20a%20cambio%20de%20una%20remuneraci%C3%B3n%20pactada>.

De Gracia, C. (2022). *Poderes exorbitantes del ente público en los contratos de concesión de obras o servicios públicos*. Recuperado (05/08/2022) de [http://www. badellgrau.com /Poderesexorbitantes.htm](http://www.badellgrau.com/Poderesexorbitantes.htm)

León, R. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de procesos?. Área: Gestión de Operaciones. Recuperado (06/09/2022) de: <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/beneficios-gestion-de-procesos/>

Torres, I. (2022). *¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento?* Recuperado (01/09/2022) de <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>

Westreicher, G. (2020). *Gestión. Economipedia.com*. Recuperado (03/09/2022) de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Anexo 1

Universidad De San Carlos De Guatemala
 Facultad De Ciencias Económicas Escuela De
 Estudios De Postgrado Maestría En Gestión,
 Fiscalización Y Control Gubernamental



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La siguiente entrevista se ha estructurado con el fin de recabar información que sustente el tema de tesis denominado: **Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.** La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Establecer cómo es la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para la mejora de la gestión en la Unidad Ejecutora.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____

INFORMANTE CLAVE: _____

1. ¿Quién realiza la convocatoria externa en las redes sociales y medios escritos para la contratación de servicios técnicos o profesionales?

2. ¿Cómo se realiza el proceso de convocatoria externa para la contratación de servicios técnicos o profesionales?

3. ¿Qué plazo se asigna en la convocatoria para la entrega de la documentación?

4. ¿Existe personal designado directamente para la recepción de documentos?

5. ¿Cuál es el proceso para la recepción de expedientes?

6. ¿Qué tiempo conlleva la verificación de los expedientes recepcionados?

7. ¿Cuál es el proceso que se realiza después de la recepción del expediente?

8. ¿Se realiza entrevista al interesado?

9. ¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevista en la Unidad Ejecutora?

10. ¿Qué criterios se toman en cuenta al momento de realizar la entrevista?

11. ¿Cuánto tiempo le conlleva realizar una entrevista?

12. ¿Cuál es el objetivo de realizar la entrevista?

13. ¿Se realiza alguna evaluación de destreza o conocimientos al interesado? En caso de ser afirmativo conteste la siguiente pregunta.

14. ¿Con cuánto personal cuenta el área para realizar las evaluaciones a los interesados?

15. ¿Cuenta con un área adecuada para evaluar a los interesados?

16. ¿Dispone de mobiliario y equipo para evaluar a los interesados?

17. ¿Quién valida el expediente, cuando es completado?

18. ¿Cuánto tiempo conlleva la validación del expediente?

19. ¿Qué documentos debe presentar el interesado?

20. ¿Cuánto personal es asignado para validar la documentación contenida en el expediente del interesado?

21. ¿Se tiene establecido un límite de correcciones con respecto a la documentación requerida?

22. ¿Cómo se realiza la notificación al interesado en el caso de tener que realizar correcciones a su documentación?

23. ¿En caso de determinarse nuevos errores en la documentación, que plazo se le asigna al interesado?

24. ¿En cuánto tiempo se le da respuesta al interesado, si será contratado?

25. ¿Tiene algún comentario que a su criterio podría fortalecer el proceso de contratación?

Anexo 2

Universidad De San Carlos De Guatemala
 Facultad De Ciencias Económicas Escuela De
 Estudios De Postgrado Maestría En Gestión,
 Fiscalización Y Control Gubernamental



GUÍA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

La siguiente guía se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: **Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.** La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer cómo es la situación actual del proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para la mejora de la gestión en la Unidad Ejecutora.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____
 INFORMANTE CLAVE: _____

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza convocatoria externa para la contratación de servicios técnicos o profesionales?			
2	¿Existe segregación de funciones entre los distintos procesos de contratación?			

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
3	¿Se realizan los procesos de entrevista y evaluación de destrezas a todos los interesados?			
4	¿Es suficiente el número de personal que tiene a cargo el proceso?			
5	¿Cuentan con una base de datos con los datos de los candidatos?			
6	¿Existe un listado con los documentos a requerir al interesado?			
7	¿Se entrega alguna constancia de recibido del expediente al interesado?			
8	¿Se cuenta con un formato en el cual se puede verificar quien ha realizado las revisiones y cuantas correcciones se han solicitado?			
9	¿Los colaboradores se expresan de forma clara y concisa al momento de indicar sobre correcciones?			
10	¿Se cuenta con una guía de cómo llevar a cabo la revisión?			
11	¿Se cumplen con los tiempos establecidos de entrega del expediente?			

Anexo 3

**Universidad De San Carlos De Guatemala
Facultad De Ciencias Económicas Escuela De
Estudios De Postgrado Maestría En Gestión,
Fiscalización Y Control Gubernamental**

**CUESTIONARIO ENCUESTA**

La siguiente entrevista se ha estructurado con el fin de recabar información que sustente el tema de tesis denominado: **Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, renglón presupuestario 189, en la Unidad Ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.** La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Determinar porque es necesario que el personal conozca el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales para la agilización del trámite de contrato.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____
INFORMANTE CLAVE: _____

PREGUNTA	SÍ	NO
¿Existen procesos detallados por escrito de los pasos que deben llevarse a cabo para la revisión de la documentación de las personas a contratar?		
¿Se da inducción sobre cómo llevar la revisión del expediente?		
¿Se les informa o actualiza de forma constante algún cambio sobre la documentación a solicitar?		

PREGUNTA	SÍ	NO
¿Conoce el proceso completo de convocatoria y selección de las personas a contratar bajo el renglón presupuestario 189?		
¿Le asignan por escrito los expedientes para revisión?		
En caso de solicitar cambios, son nuevamente revisados por usted		
¿Se cuenta con un formato de control del expediente, en específico quien va revisando las fases de contratación?		
¿A su criterio es necesario elaborar una guía con los pasos a seguir en el proceso de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales?		

Anexo 4

**Universidad De San Carlos De Guatemala
Facultad De Ciencias Económicas Escuela De
Estudios De Postgrado Maestría En Gestión,
Fiscalización Y Control Gubernamental**



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La siguiente entrevista se ha estructurado con el fin de recabar información que sustente el tema de tesis denominado: **Procedimientos para la contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la Unidad Ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.** La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Verificar para que es necesario el orden cronológico de la documentación requerida al contratista para una mejora en el control de la papelería requerida.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____

INFORMANTE CLAVE: _____

1. ¿Cuántos son los documentos requeridos al contratista?

2. ¿En qué fase le son solicitados los documentos al contratista?

3. ¿Se cuenta con un listado que detalle los documentos a requerir al contratista?

4. ¿Indique en qué orden se le solicitan los documentos al contratista?

5. ¿Para usted, porque es necesario un orden cronológico en la documentación requerida al contratista?

6. ¿Tiene algún comentario sobre el tema de los documentos a requerir?

Anexo 5

**Universidad De San Carlos De Guatemala
Facultad De Ciencias Económicas Escuela De
Estudios De Postgrado Maestría En Gestión,
Fiscalización Y Control Gubernamental**

**CUESTIONARIO ENCUESTA**

La siguiente entrevista se ha estructurado con el fin de recabar información que sustente el tema de tesis denominado: **Procedimientos para la Contratación de servicios técnicos o profesionales, Renglón presupuestario 189, en la unidad ejecutora de una Entidad Autónoma y Seguridad Social, en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.** La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Verificar para que es necesario el orden cronológico de la documentación requerida al contratista para una mejora en el control de la papelería requerida.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____

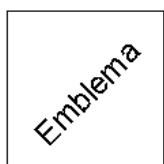
INFORMANTE CLAVE: _____

PREGUNTA	SÍ	NO
Le hacen entrega de una guía o listado con los documentos requeridos		
Le asignan plazos para la entrega de la documentación		
Los documentos que conforman el expediente le son solicitados en un determinado orden		

PREGUNTA	SÍ	NO
Cree que es necesario mejorar la revisión de la documentación por parte del personal asignado		
Las consultas realizadas a los colaboradores referente a documentación le fueron resultas		
Qué mejoría en su opinión con relación al tema de orden de la documentación requerida		

Anexo 6**Constancia Recepción del Expediente**

Emblema	Nombre de la Entidad Nombre de la Unidad Ejecutora
Expediente No.	
CONSTANCIA RECEPCIÓN DEL EXPEDIENTE	
Fecha de Recepción:	_____
Nombre de quien recibe:	_____
Firma de quien recibe:	_____
Original: Interesado Copia: Expediente	

Anexo 7**Control de Avances del Expediente**

Nombre de la Entidad
Nombre de la Unidad Ejecutora

CONTROL DE AVANCES DEL EXPEDIENTE

No.	Actividad	Responsable	Fecha
1	Recepción expediente:		
2	Expediente asignado a:		
3	Expediente revisado:		
3.1	Primera revisión		
3.2	Segunda revisión		
3.3	Tercera revisión		
4	Expediente devuelto para correcciones		
4.1.	Corrección No. 1		
4.2	Corrección No. 2		
4.3	Corrección No. 3		
5	Otras actividades realizadas		
5.1			
5.2			
5.3			
5.4			

Anexo 8**Constancia de Devolución del Expediente**

Emblema	Nombre de la Entidad Nombre de la Unidad Ejecutora
Expediente No.	<input type="text"/>
CONSTANCIA DE DEVOLUCIÓN DEL EXPEDIENTE	
Fecha de devolución:	<input type="text"/>
Nombre de quien recibe:	<input type="text"/>
Firma de quien recibe:	<input type="text"/>
Original: Analista Copia: Interesado	







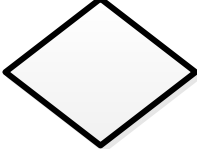
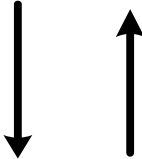
Anexo 9**Lineamientos Sobre Datos a Revisar en Algunos Documentos**

1.	Hoja de Vida
Revisar que el nombre del interesado esté correcto	
El número de CUI del Documento Personal de Identificación DPI, esté correcto	
Verificar la edad sea correcta	
Verificar que coloquen domicilio y número de teléfono para contactarlo	
Profesión esté descrita de acuerdo a título o diploma	
Si indica que tiene experiencia laboral, debe presentar cartas de recomendación que lo avalen	
Tamaño correcto de la fotografía	
2	Antecedentes Penales
No superen los dos meses de emisión (política interna del IGSS)	
3	Título o Diploma
Solicitar Título o Diploma original para establecer su veracidad	
Que el documento contenga todos los sellos de autorización (Contraloría General de Cuentas y Superintendencia de Administración Tributaria SAT)	
4	Acta Notarial de Declaración Jurada
Revisar que se declare que no es deudor moroso del Estado	
Declare si tiene parentesco con personal nombrado de la Entidad	
Declare que no tiene otros contratos de prestación de servicios en otra Entidad	

5	Otros datos a revisar
Que la dirección de domicilio en todos los documentos esté descrita igual	
Que el interesado carezca de antecedentes penales	
Cuenta Bancaria Monetaria activa	
Que en la Constancia y Resolución emitida por el Registro General de Adquisiciones del Estado –RGAE- tenga la actividad económica correcta	
Que en la Solvencia Fiscal conste la actividad económica correcta	

Anexo 10

Símbolos utilizados en flujogramación

Símbolo	Representa
	Inicio o término: Indica el principio o final del flujo.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Archivo: Indica que los documentos se resguardan para posibles futuras consultas.
	Conector de página: Representa un enlace o conexión con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalados.

Anexo 11**Índice de Tablas**

Tabla 1	Recursos humanos	34
Tabla 2	Recursos financieros	35
Tabla 3	Resumen de los tiempos utilizados en el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales	41
Tabla 4	Conocimiento del personal que tiene a cargo el proceso de contratación	43
Tabla 5	Listado de beneficios a obtener con relación al conocimiento de los colaboradores sobre el procedimiento de contratación	45
Tabla 6	Orden cronológico de la documentación requerida al contratista	48
Tabla 7	Listado de beneficios a obtener sobre llevar un orden cronológico de los documentos	50
Tabla 8	Procedimiento de Convocatoria Externa	57
Tabla 9	Procedimiento de Recepción de Expedientes	59
Tabla 10	Procedimiento de Entrevista	61
Tabla 11	Procedimiento Evaluación de Destrezas y Conocimientos	63
Tabla 12	Procedimiento de Validación de Documento en la Unidad Ejecutora	65
Tabla 13	Propuesta de los tiempos a utilizar en el proceso de contratación de servicios técnicos o profesionales	71

Anexo 12**Índice de Figuras**

Figura 1	Pasos Actuales en un Procedimiento de Contratación	36
Figura 2	Flujograma Procedimiento de Convocatoria Externa	58
Figura 3	Flujograma Procedimiento de Recepción de Expediente	60
Figura 4	Flujograma Procedimiento de Entrevista	62
Figura 5	Flujograma Procedimiento de Destrezas y Conocimientos	64
Figura 6	Flujograma Procedimiento de Validación de Documentos en la unidad ejecutora	68
Figura 6.1	Flujograma Procedimiento de Validación de Documentos en la unidad ejecutora	69
Figura 6.2	Flujograma Procedimiento de Validación de Documentos en la unidad ejecutora	70

Anexo 13**Índice de Acrónimos**

IGSS:	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
LEY:	Ley de Contrataciones del Estado
TDR:	Términos de Referencia
RGAE	Registro General de Adquisiciones del Estado
SF:	Subgerencia Financiera
SINACIG	Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental
U.E.	Unidad Ejecutora