



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

MANUAL DE ADQUISICIONES PARA ARSA.

SUSTENTADO POR:

ANA GABRIELA CHAVARRÍA MATAMOROS

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO

MÁSTER EN DIRECCIÓN

EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A.

JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLÓN ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICE RECTOR

DESIRE TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

MANUAL DE ADQUISICIONES PARA ARSA.

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
NÍVIDA ALEJANDRA URBINA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

PATRICIA VILLALTA

MIGUEL DUBÓN

LAURA GONZALES

FACULTAD DE POSTGRADO
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA EL ÁREA DE
ADQUISICIONES A NIVEL GERENCIAL, CASO ARSA.

AUTORES:

ANA GABRIELA CHAVARRÍA MATAMOROS

RESUMEN

La presente investigación se destaca por realizar un estudio sobre la aplicabilidad de una estructura metodológica con el objetivo de contribuir a mejorar la eficacia de los procesos de ejecución en el área de Recursos Materiales (compras) de la Agencia de Regulación Sanitaria, mediante un manual de adquisiciones basados en las correspondientes leyes y reglamentos correspondientes a las funciones, se prevé garantizar el correcto funcionamiento de las tareas a ejecutar, concretando el uso de manuales en teorías de mejoramiento continuo, control de procesos y aplicabilidad de manuales para mejorar las funciones y garantizar la competitividad y el buen funcionamiento de la empresa y sobre todo de transparencia. Los resultados obtenidos arrojan la necesidad de un manual de procesos que ayude al colaborador a desarrollar con mayor eficiencia y eficacia los procesos que se desarrollan en el área de compras ya que de ella depende gran parte de las tareas de la empresa.

Palabras Clave: Manual, Proceso, Agilizar, Recurso Material, Ley, Compra del Estado, Manual de Adquisiciones, Estandarización, Orden, Mejoramiento.



FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES A NIVEL GERENCIAL, CASO ARSA.

AUTHOR:

ANA GABRIELA CHAVARRÍA MATAMOROS

ABSTRACT

The present investigation stands out for carrying out a study on the applicability of a methodological structure with the aim of contributing to improve the efficiency of the execution processes in the area of Material Resources (purchases) of the Sanitary Regulation Agency, of acquisition manual and based on the corresponding laws and regulations corresponding to the functions, it is expected to guarantee the correct functioning of the tasks to be executed, specifying the use of manuals on theories of continuous improvement, process control and applicability of manuals to improve functions and guarantee the competitiveness and the good operation of the company and above all of transparency. The results obtained reveal the need for a process manual that helps the collaborator to develop more efficiently and effectively the processes that take place in the purchasing area, since a large part of the company's tasks depend on it.

Key Words: Manual, Process, Streamline, Material Resource, Law, State Purchase, Procurement Manual, Standardization, Order, Improvement.

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, dándome las fuerzas necesarias y la inspiración para concluir este gran paso.

A mi Madre.

Por siempre darme el apoyo y el aliento para seguir adelante, la cual con sus sacrificios, empeño, confianza y amor me dieron aliento para poder derribar cada obstáculo y llegar a cumplir otro de mis sueños, quien junto a mi Novio fueron un pilar fundamental para sostenerme a lo largo de este camino.

Ana Gabriela Chavarría Matamoros.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso por haberme dado la iluminación y fuerzas para iniciar y culminar este largo proceso educativo y académico el cual me ha forjado habilidades y destrezas en este mundo competitivo.

A mi Madre, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, por estar dispuesta a acompañarme cada día, confiar y creer en mí y en mis expectativas. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ella.

A mis Hermanos que siempre me motivaron y creyeron fielmente en mí.

A mi Novio, El pues, siendo de gran motivación en mi vida encaminada al éxito, fue el ingrediente perfecto para poder lograr alcanzar esta dichosa y muy merecida victoria en la vida, el poder haber culminado esta tesis con éxito, y poder disfrutar del privilegio de ser agradecido, ser grato con esa persona que se preocupó por mí en cada momento y que siempre quiso lo mejor para mi porvenir.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que ofrecen las personas que me estiman, sin el cual no tendría la fuerza y energía que me anima a crecer como persona y como profesional.

Gracias a mi asesor temático y metodológico por compartir sus experiencias y aconsejarme siempre de la mejor manera en la elaboración de este proyecto tan valioso para mí.

CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	2
1.3 Delimitación del Tema.....	2
1.4 Definición del Problema	3
1.4.1 Enunciado	3
1.4.2 Planteamiento del Problema	4
1.4.3 Preguntas de Investigación	4
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.1.1 Análisis de Macro Entorno	8
2.1.2 Análisis de Micro Entorno.....	11
2.1.3 Análisis Interno.....	15
2.2 Teorías.....	17
2.2.1 Teorías de Sustento	17
2.2.2 Conceptualización.....	20
2.3 Metodologías Aplicadas.....	22
2.3.1 La Metodología de Procesos de Rummler -Brache	22
2.3.2 ISO 9000:2000.....	24
2.3.3 El Diagrama de Gantt y la Gestión de Proyectos.....	28

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1.1 Congruencia Metodológica.....	31
3.1.2 Variables de Estudio	32
3.1.3 Operación de Variable	33
3.2 Enfoque y Métodos de la Investigación.....	36
3.3 Diseño de la Investigación	38
3.3.1 Población.....	39
3.3.2 Descripción de la Muestra	39
3.3.3 Unidad de Análisis.....	41
3.3.4 Unidad de Respuesta.....	41
3.4 Instrumento y Técnicas Aplicadas	41
3.4.1 Instrumentos Aplicados	41
3.3.2 Técnicas	41
3.5 Fuentes de Información.....	42
3.5.1 Fuentes Primarias.....	42
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	42
3.6 Limitantes del Estudio	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	43
4.1 Resultados de la Encuesta.....	43
4.2 Resultados de la entrevista.....	54
4.3 Diagrama de Ishikawa.....	58
4.4 Propuesta.....	59
4.4.1 Manual de adquisiciones para el Área de Recursos Materiales en ARSA.	59
4.4.2 Introducción	60
4.4.3 Descripción de la Propuesta.....	60

4.4.3.1 Viáticos Nacionales y al Exterior	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.2 Compra directa	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.3 Compra licitación pública y privada.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.4 Compra por catálogo	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.5 Compra conjunta.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.6 Pago directo	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.7 Horas extras	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.8 Inscripción de bienes nacionales al sistema ...	Error! Bookmark not defined.
4.4.4 Presupuesto	65
4.4.5 Cronograma de Ejecución.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	72
Anexo 1. Encuesta	72
Anexo 2. Entrevista.....	74
Anexo 3. Diseño de manual	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa Problema como Efecto.....	4
Figura 2. Ejemplo de procesos.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 3. Procesos de apoyo.....	Error! Bookmark not defined.

Figura 4. Diagrama de Variables.....	33
Figura 5. Diseño de la Investigación.....	39
Figura 6. Edad y Sexo de Encuestados.....	44
Figura 7. Grado Académico.....	45
Figura 8. Estructura de Manual para Agilizar y Minimizar Errores.....	46
Figura 9. Deficiencia en Ejecución de Procesos.....	48
Figura 10. Conocimiento a Detalle de Funciones.....	49
Figura 11. Limitaciones por Falta de Manual de Adquisicione.....	51
Figura 12. Evaluación de Procesos del Área de Compras.....	52
Figura 13. Contribución a la Transparencia y Confiabilidad de Procesos.....	54
Figura 14. Necesidad de Manual de Adquisiones.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 15. Diagrama de Ishikawa, Causa y Efecto Positivo.....	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	31
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	33
Tabla 3. Operación de Variable Dependiente.....	35
Tabla 4. Formula muestra finita.....	40
Tabla 5. Edad y Sexo.....	43
Tabla 6. Grado Académico.....	44
Tabla 7. ¿Considera que la estructura de un manual de proceso ayude a la agilización y rápida comprensión de tareas y actividades logrando minimizar errores?.....	46

Tabla 8. ¿Considera que la carencia de manuales de proceso es causal de deficiencia en la ejecución de los procesos?	47
Tabla 9. ¿Conoce con detalles cuáles son los pasos adecuados para realizar sus funciones?	49
Tabla 10. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al no contar con una estructura base que le ayude a realizar las tareas diarias?	50
Tabla 11. ¿Considera que los procesos que realiza el área de compras son ágiles y efectivos?	52
Tabla 12. ¿Contribuiría a la transparencia y confiabilidad una estructura que muestre paso a paso las tareas que deben desarrollarse para ejecutar una actividad?	53
Tabla 13. Presupuesto de la Propuesta	65
Tabla 14. Cronograma de Ejecución	65
Tabla 15. Concordancia de Segmentos de Tesis	68

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se define una serie de pasos que se realizaron para brindar un amplio panorama sobre la estructura de la investigación, que plantea definir y estructura una problemática dentro de la Agencia de Regulación Sanitaria ARSA para poder desarrollar una estrategia de solución. Se cuenta con una introducción, antecedentes del problema, definición y delimitación del tema, planteamiento del problema, preguntas, objetivos y justificación.

1.1 Introducción

El presente documento plantea el proceso que se llevará a cabo para realizar una herramienta metodológica, que busca eficientar los procesos que se realizan a diario en el departamento de Compras y Recursos Materiales de la Agencia de Regulación Sanitaria ARSA.

El diseño de la herramienta metodológica que se utilizará, es mediante la creación de un producto final que genere ayuda idónea en los procesos que se realiza en el área; redactadas y explicadas en un manual de adquisiciones.

Con esta investigación interna de información recopilada, se busca generar ayuda a toda la gerencia administrativa que por una u otra razón se ven implicados en cada uno de los procesos, Es importante señalar que los manuales de procesos y procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los colaboradores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización (Vega, 2018).

1.2 Antecedentes del Problema

Cuando ARSA comienza a funcionar a principios del año 2017, no contaba con bases y pilares propios para ejecutar procesos, ARSA al ser una empresa de gobierno optó por adaptarse a la forma de trabajo de otras entidades del estado creando una mezcla de procesos que han logrado levantar y volverse auto sostenible, como todo proceso que no está fundamentado en algún documento es fácil de entorpecer; ya sea porque no se conocen los pasos a seguir, o por otras circunstancias. La empresa no cuenta con un manual de adquisiciones y sobre todo en el área de compras que es una unidad ejecutora y tiene procesos ya dados pero débiles.

La mayoría del personal es nuevo y se pretende crecer aún más, hay mucha deficiencia en cuestión de agilidad, y limitaciones en el cumplimiento de actividades.

Los procesos que la unidad ejecuta muchas veces son fáciles de evadir u olvidar cuando hay demasiada presión, y no se toma el orden correspondiente, por ejemplo, de las tres que nos encontramos en el área ambas conocemos a pesar de que soy la más nueva tuve la iniciativa de involucrarme, pero han pasado varias personas más que piden ser cambiadas por el miedo a equivocarse en algún proceso.

1.3 Delimitación del Tema

Para la investigación se tomaron en cuenta la Gerencia Administrativa que se divide en Gerente General, Sub-Gerente de Presupuesto y Sub-Gerente de Compras y Recursos Materiales con un equipo de apoyo en cada sub-gerencia, la participación de determinados proveedores enfocándose en el área de compras.

1.4 Definición del Problema

1.4.1 Enunciado

Mediante la implementación de una herramienta metodológica con la cual se busca potenciar el área de adquisiciones de la Agencia ARSA, se plantea una investigación de determinados sucesos que crean la pericia de incursionar en el comportamiento de los manuales de adquisiciones en la Agencia.

Para estructurar el manual de adquisiciones es necesario conocer cada una de las tareas que realiza el área, un diseño acertado se logrará teniendo los insumos de valor que se brinden mediante una recolección de datos, que agilizará la comprensión de cada uno de los procesos y tareas.

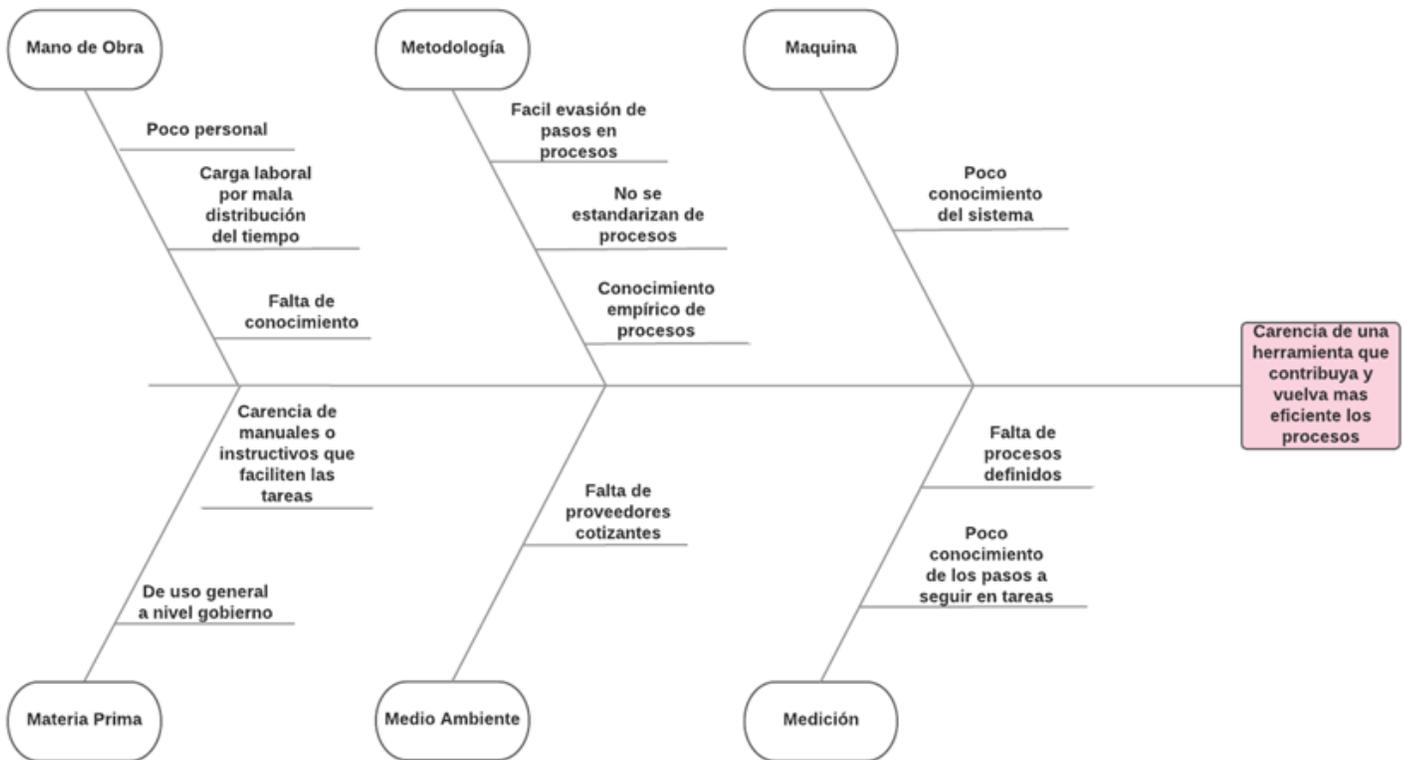
El manual de adquisiciones, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización.

La carencia de una herramienta metodológica ha creado diferentes problemas, entre ellos lentitud, errores, deficiencia y hasta se puede llegar a desconfiar de la transparencia en los procesos que se ejecutan dentro de la Agencia a simple vista, enfocándonos en el área de compras la cual realiza diferentes tareas a diario, no cuenta con una estructura que fortalezca y valide los procesos que se llevan a cabo como ser, compras, viáticos, pagos, licitaciones entre otros.

1.4.2 Planteamiento del Problema

Actualmente se carece de alternativas que agilicen los procesos de ejecución y por ello se desarrolló una serie de preguntas.

¿Qué tan factible sería ejecutar una estructura de procedimientos, para volver más eficientes y agilizar las actividades de ejecución para el Departamento de Compras?



1.4.3 Preguntas de Investigación

A continuación, se plantea la pregunta principal:

¿Qué estrategia será la más eficiente de implementar para agilizar la aplicación de los procesos del área de Compras y Recursos Materiales?

Preguntas secundarias:

1. ¿Qué tan eficiente volverá los procesos del área de Compras la implementación de una herramienta que agilice los procesos mediante esquema de manual?
2. ¿Qué factores influirán en determinación de las variables dependientes como independientes?
3. ¿Cómo afecta la productividad la inexistencia de un manual de procesos del área?
4. ¿Cómo se puede apoyar el aprendizaje en los nuevos colaboradores de cada uno de los procesos?
5. ¿Qué valores de la empresa encabezará el manual y en base a que se registrará el respaldo de del manual?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un manual que explique las funciones y tareas que se realizan en área de recursos materiales y compras contribuyendo a la competitividad de la agencia, aportando a la minimización de errores y la rápida comprensión de los pasos a seguir en los procesos.

1.5.2 Objetivos Específicos

Identificar los factores que influyen para que no se cumplan efectivamente cada uno de los procesos.

Analizar los datos recolectados, definiendo las posibles alternativas de solución al problema logrando minimizar los errores y generar confianza al momento de ejecución.

Desarrollar un manual de procedimientos para las adquisiciones así agilizar, controlar y garantizar la comprensión y efectividad de ejecución de las actividades de ARSA realizadas por el área de Compras.

1.6 Justificación

La realización de esta investigación surge de la necesidad de contar con una estructura explícita que sirva de base para dar a conocer los pasos que se realizan para llevar a cabo las continuas tareas de determinada área, que desencadena una serie de actividades fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la Agencia.

La carencia de un documento que sirva de guía y justifique los pasos ha creado debilidad en los procesos que se llevan a cabo en el departamento; así mismo, inseguridad en los nuevos colaboradores que ingresan al área, por tanto, surge la iniciativa de mejora de los procesos en el desarrollo de las actividades, del mismo modo resultará más fácil y efectivo cada uno de los mismos garantizando la transparencia de ellos.

Una de las cosas que se busca es beneficiar a todos los colaboradores tanto nuevos como antiguos del área directamente, y de manera indirecta a toda la gerencia que necesita la verificación de cada uno de ellos para validar y comenzar diversos trabajos, ya que, por ejemplo; el área de Compras realiza disponibilidades que sin ella no se pueden pasar los viáticos a Gerencia de Presupuesto para ser aprobados y luego de nuevo regresan a Compras para ser desarrollado el formato de viáticos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se entra en detalle sobre un análisis de diferentes situaciones considerando la situación actual, macro, micro entorno tomando en cuenta, teorías sustento y especialistas en el tema; que nos brinda su expectativa ante el tema central de nuestra investigación, basándose en citas se describe a continuación.

2.1 Análisis de la Situación Actual

Actualmente se carece de una estructura que justifique y sirva de apoyo en las actividades que se desarrollan en el área de Compras, no se cuenta con alternativas que agilicen los procesos de ejecución del área.

La deficiencia de esta estructura afecta los procesos, como también afecta el óptimo desarrollo de las demás áreas que dependen de la agilización de trámites ejecutados por Compras.

Como una propuesta de mejora a la Agencia se sugiere un Manual de Procesos y Procedimientos, es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad organizacional, o de dos o más de ellas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación (trabajo, 2014).

Aprovechar el funcionamiento de cada uno de los manuales que se desarrollan en las empresas es de vital ayuda para el correcto funcionamiento de las empresas, hoy en día las grandes empresas cuentan con una variedad de manuales que ayudan a eficientar los procesos, a ejecutar con la respectiva calidad los productos o servicios, el orden de cada empresa es resultado de

manuales de procedimiento. “un manual es una herramienta de ayuda para el manejo correcto de la vida en el día a día y debe aplicarse a quien o a lo que corresponda” (manual para hoy, 2005).

Es importante el adecuado uso de un manual, ya que muchas empresas manejan manuales, por ejemplo, un manual sobre conducta, o políticas de la institución donde se da a conocer las sanciones y éstas son aplicadas solo a ciertas personas y no se ve la parcialidad y el trato justo.

2.1.1 Análisis de Macro Entorno

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto (moreno, 2006).

Acciones de implantación del manual

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de los mejoramientos puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

En épocas de vida más sencilla, era importante la buena administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado. Todo en la vida es un proceso por esa misma razón, es indispensable contar con un manual de procesos en la empresa, que consolide cada una de las actividades que se llevan a cabo (Roig, 1998).

El contar con un manual de procesos, permite a una empresa estandarizar sus conocimientos para todo el personal. Sobre todo, es importante, ya que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. Es importante no solo documentar los procesos, sino capacitar al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito.

Además, cuando los colaboradores tienen acceso al manual de procesos, conocen las implicaciones que tiene su cliente interno, al no recibir un producto conforme. Esto permitirá,

además, disminuir las posibles fallas y el reproceso a la hora de producir un producto o servicio (limay, 2015).

Rodríguez Fernández (2007), El ser humano ha vivido en una constante preocupación por realizar un trabajo de calidad, es decir bien hecho tratando de cumplir cada una de las labores y procedimientos que le permitan realizar cada una de las tareas que a diario desarrolla, da auge a partir del siglo XX cuando surge el concepto de calidad y en la implementación de sistemas de que tratan de conducir a la mejora de la empresa.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones El agua es un componente importante y determinante en las mezclas, su calidad puede tener o provocar diferentes comportamientos químicos y de reacción entre los componentes.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Gómez Cardona (2012) afirma:

En la construcción y aplicación de un manual de procesos y procedimientos, se debe establecer una sólida correlación con otros manuales y reglamentos, especialmente con el manual de funciones y

responsabilidades y la estructura organizacional, lo que, indudablemente, permite fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo de la interdependencia entre las diferentes divisiones, áreas y empleados de la empresa. (p. 40)

El Manual de Procedimientos, es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades que se realizan en una Entidad, Dependencia o Unidad Administrativa, de acuerdo a sus atribuciones, para la ejecución eficiente de las mismas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. Un procedimiento es la sucesión cronológica y secuencial de las acciones para llevar a cabo una actividad o tarea específica, entre una o varias personas dentro de un ámbito predeterminado de aplicación, así como el método de ejecución necesario para realizarla. Harrington (1993) afirma: “Comprender las características esenciales del proceso en primer lugar, la comprensión, ayuda a identificar las áreas problema que son claves dentro del proceso” (p. 128).

2.1.2 Análisis de Micro Entorno

Honduras a nivel público o de gobierno cuenta con una gran cantidad de manuales; unos muy útiles que son de generación en generación, pero hay otros que ya están obsoletos o son irrelevantes. Como se sabe las empresas públicas se rigen bajo procesos similares, muy diferentes a los que maneja la empresa privada que cada quien estructura sus manuales de procesos de acuerdo a lo que deseen muchos de ellos son regidos por organismos internacionales como el caso de algunas ONG, los nombres podrán ser los mismos y argumentarse en las leyes hondureñas, pero en acción son literalmente libres de manejar su empresa como deseen.

Los Manuales de Procedimientos, pueden ser generales o específicos, son generales cuando se refieren a los procedimientos de toda la entidad o dependencia con las áreas que la integran, y

son Específicos cuando únicamente contienen los procedimientos de una función operacional (contabilidad, adquisiciones, etc.), un área o una sección en particular (MORENO, 2004).

El consultar información en el manual de adquisiciones, permitirá que tus colaboradores se familiaricen y lo empezarán a utilizar con más frecuencia, los procesos deben ir cambiando, no se debe hacer un manual de procesos y dejarlo para siempre. Las nuevas tecnologías, exigencias de los clientes, requerimientos de gerencia, se van dando la apertura a hacer cambios al manual. Por lo que es importante que, a la hora de consultar la información, los colaboradores conozcan que están manejando la última versión del manual. “Los deberes deben de ser funciones esenciales para el éxito del trabajo, habilidad requerida para desempeñar el puesto y las exigencias físicas asignadas al empleado que lo desempeña,” (Snell & Bohlander, 2013, p. 196).

Se debe tener controles de calidad más rigurosos en las etapas de producción de materiales e instalación. “El crear un manual en el registro nacional de las personas este eficiente los procesos y asegura que es un medio que garantiza el orden y minimiza los problemas por operabilidad y ejecución” (Reina, 2013).

La empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado.

Un manual debería incluir las siguientes consideraciones:

Direcciona el aspecto del empleado. Esto incluye cosas particulares del uniforme al igual que cosas del cuidado personal como el cabello y el vello facial. El manual debería incluir también algún escrito acerca del olor del cuerpo, de esta forma cualquier conversación al respecto apuntará a la política en lugar de los hábitos personales del empleado.

Direcciona el comportamiento del empleado. Aunque sea obvio que el empleado deba comportarse "profesionalmente", es mejor incluir ejemplos específicos. Lamentablemente, no puedes asumir que algo será obvio. Explica con detalle que se espera que los empleados lleguen a tiempo a trabajar y detalla un procedimiento específico de llamados para reportar enfermedad.

Direcciona procedimientos de manejo de efectivo y conciliación. En muchos negocios minoristas, este es el área donde tendrás la mayor causa de sanciones disciplinarias y despidos. Escribe estos procedimientos muy claramente y actualízalos cada vez que encuentres una falla en el sistema.

Direcciona los procedimientos de control de inventarios, incluyendo procedimientos para sospechas de robo por parte de empleados. Estos procedimientos deben incluir una inicial o una firma cada vez que algún objeto del inventario es trasladado de un lugar a otro. Están incluidos ejemplos como el traslado al cuarto de inventarios, desde el cuarto de inventarios a la vidriera y cuando el elemento es finalmente vendido.

Incluye una copia de cada descripción de tareas de los empleados para una fácil referencia que le sirva a empleados y supervisores. También podrás querer incluir el organigrama de tu compañía en esta sección (Leaf, 2016).

Direcciona la información básica de beneficios y compensación. Esto podrá o no incluir los rangos salariales comunes desde empleados que recién empiezan en diferentes posiciones. Si tienes una estructura de comisiones, ésta definitivamente debería estar incluida en el manual. Incluye además unas líneas acerca de otros beneficios para empleados tales como posibilidad de elección de seguro y planes de retiro.

Los empleados deben haber sido informados acerca del procedimiento que toma lugar en el momento en que no cumplen con el manual. Esta sección está dentro de las más importantes para evitar o ganar demandas cursadas por antiguos empleados descontentos.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El Manual de Procesos y Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad organizacional, o de dos o más de ellas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación (trabajo m. d., 2014).

2.1.3 Análisis Interno

Se identificó en la Agencia de Regulación Sanitaria debilidad en diferentes temas, pero su mayor debilidad es definitivamente una estructura que le diga paso a paso al colaborador que hacer, ya que al ser una empresa nueva no cuenta con respetivo orden y es algo con lo que trabaja para poder crecer como empresa, es más fácil capacitar al personal cuando se tiene un manual de procesos actualizado. Esto permitirá que los nuevos colaboradores, empiecen leyendo el manual y se involucren más rápido y fácil con la cultura de la empresa.

Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización (Secretaria de desarrollo social, 2004).

Los Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a) Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b) Auxilian en la inducción al puesto.

- c) Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d) Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e) Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f) Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g) Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h) Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i) Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j) Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k) Son guías del trabajo a ejecutar.

Es importante recalcar este punto, la mejora continua se construye por medio de: encuestas de satisfacción, resultados de auditoría, requerimientos de alta gerencia, etc. También por el aporte de cada uno de los empleados que “opera” el proceso, al simplificar las actividades.

El empowerment hacia los colaboradores, permitirá la motivación y la fidelización de cada uno de ellos hacia tu empresa, Poco a poco dales la apertura de hacer mejoras, cambios al proceso, y aprovecha el recurso valioso que se tienen en la empresa (PROCEM CONSULTORES, 2018).

El propósito de un manual de empleados es proveer a los empleados un acuerdo escrito sobre cómo se espera que se comporten en el lugar de trabajo. De esa manera, empleados y gerentes pueden consultar en el manual en caso de haber un desacuerdo o un malentendido. Aunque las expectativas específicas de un empleado difieren de una tienda a otra, incluso adentro de la industria minorista.

Riquelme (2004) afirma: un proceso es un concepto muy amplio y utilizado en diversos campos de estudio, desde la biología hasta la ingeniería.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de Sustento

El diagrama de Ishikawa

Es una herramienta gráfica para análisis usualmente utilizada en administración combinada con muchas otras técnicas para el control de procesos, gestión y planificación de mejoras, con inclusión de todos los agentes implicados en el proceso de análisis.

El diagrama de Ishikawa también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de efecto causa, diagrama Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica y sencilla en la que se puede verse de manera racional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas sugeridas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en los servicios, para facilitar el análisis. (Ishikawa, K., 1943)

El uso de esta herramienta da lugar a una estructura de las posibles causas de un problema en análisis, su estructura da oportunidad de identificar inmediatamente oportunidades de mejoras para ser aplicadas.

El diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto es una de las herramientas clave para llevar a cabo la gestión eficaz de la calidad en la empresa. A la hora de encontrar las causas, tanto negativas como positivas, de un resultado que se está estudiando, esta herramienta se convierte en un potente aliado ya que permite determinar un conjunto de causas probables que delimitan el campo de actuación o revisión para comprender los orígenes del aspecto estudiado. (Rojo, 2014)

En la estructura del diagrama de Ishikawa los problemas son clasificados en seis causales:

1. Materia Prima
2. Metodologías
3. Mano de obra
4. Maquina
5. Medio ambiente
6. Medición

Teoría de kaizen

kaizen en minúscula, ('cambio a mejor' o 'mejora' en japonés) es traducido literalmente al español como "mejora continua" o "auto mejora" pero en la civilización occidental también engloba el concepto de un método de gestión de la calidad muy conocido en el mundo de la industria.

Es por ello que el Kaizen (con mayúscula) es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de base. Como implica un cambio de actitud en el trabajador y también en la empresa, ambas definiciones apuntan a diferentes aristas, pero en ningún momento pierden su conexión, la una no puede existir sin la otra, algo parecido a la filosofía taoísta que establece el Yin y yang (Nakamuro, 1996).

Este concepto filosófico, elemento del acervo cultural del Japón, se lo lleva a la práctica y no solo tiene por objeto que tanto la compañía como las personas que trabajan en ella se encuentren bien hoy, sino que la empresa es impulsada con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados.

Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos (kaizen, 2004).

Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a un bajo costo (por lo tanto, aumenta el beneficio) apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

El Kaizen como herramienta hace parte de lo que se denomina sistema de producción y es complementario a herramientas como la estandarización, las 5s y TPM, entre otros. Existen sistemas de producción que pueden ser adaptados a cualquier organización, como el monozukuri-genba, en este el Kaizen se considera como parte del nivel 3 de madurez. Existen muchos tipos de Kaizen, entre los más comunes están:

- a) Círculos de calidad (grupos kaizen)
- b) Kaizen 2 días 2 horas (kaizen nissan)
- c) Karakuri kaizen
- d) Teian kaizen
- e) Kaizen kobetsu

Su aplicación dependerá de la necesidad y madurez de cada empresa. Por ejemplo, los grupos Kaizen que están compuestos por 5 personas y un asesor están destinados sobre todo al desarrollo humano y tienen como resultados adicionales mejoras en indicadores de calidad, productividad o seguridad y ergonomía, pero nunca debe perderse el foco de que su principal función es el desarrollo del trabajador; es por esto que en empresas maduras la oficina que lidera el Kaizen pertenece al área de recursos humanos (VIRTUAL, 2017).

2.2.2 Conceptualización

En esta entrada se han redactado 2 definiciones:

- a) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
- b) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

Definible: Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

Repetible: Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.

Procesos: La palabra Proceso presenta origen latino, del vocablo processus, de procederé, que viene de pro (para adelante) y cere (caer, caminar), lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Por ende, proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo.

Manuales: Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere.

Eficiente: Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín efficientia) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que se quiere determinadamente. No debe confundirse con la eficacia, que se define como ‘la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera’.

Eficacia: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, Eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

La Efectividad: es la unión de Eficiencia y Eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.

Ejecución: Como ejecución se denomina la acción y efecto de ejecutar. La palabra, como tal, proviene del latín *exsecutio*, *exsecutiōnis*. Ejecución, en este sentido, se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa. Así, se podrá hablar de la ejecución de un programa informático, de una auditoría, de un proyecto o de una obra de construcción.

2.3 Metodologías Aplicadas

2.3.1 La Metodología de Procesos de Rummler -Brache

Metodologías empleadas por diferentes autores e instituciones para la gestión de procesos. Existen diferentes metodologías empleadas por diferentes autores e instituciones para la gestión por procesos que difieren en algunos aspectos (Pacheco, 2004) .

Fase 0

Planificación de la Mejora: Consiste en responder a la pregunta de ¿Sobre qué procesos debemos actuar? ...para entender bien cuáles son los problemas más críticos de los procesos que

más impacto tienen en el cliente y en los objetivos de negocio tanto operativos a corto como estratégicos. El entregable final de esta fase es la definición y aprobación de un plan específico de mejora.

Fase 1

Definición del Proyecto: Consiste en esencia en responder a las preguntas de ¿Qué y cómo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer, para cuándo y cuánto me cuesta? ¿Qué beneficios obtengo y cómo mido el éxito del cambio? El entregable final de esta fase es la definición del proyecto: todos los participantes lo entienden, comprenden su papel y la dirección lo aprueba.

Fase 2

Análisis y Diseño: Consiste en entender bien y analizar el proceso actual tal y como funciona al día de hoy (“IS”) y rediseñar el nuevo (“SHOULD”). Mapas de proceso como herramienta para pensar, analizar y crear nuevos conceptos, nuevas reglas. Se habla de Mapa IS, Mapa SHOULD. El entregable final es un Mapa SHOULD, con sus medidas de proceso y una estrategia de implementación aprobada.

Fase 3

Implementación: Es sin duda la más dura, se trata de poner en práctica nuevos conceptos, nuevas maneras de hacer las cosas. Implica cambios con las personas: en sus hábitos, en sus oficios...Es el momento de la verdad y cambia drásticamente el modus operandi: de diseño a ejecución. Pasar del papel al flujo de actividades reales en la cadena de valor de la empresa. Un

plan minucioso en torno a tres fases: transición –instalación –institucionalización, es el factor clave de éxito en la implementación (Pacheco, 2004).

Fase 4

Gestión de Procesos: El esquema nos muestra los pilares fundamentales que sustentan una gestión óptima de los procesos: produce los resultados deseados y a tiempo (eficacia) con el consumo optimizado de los recursos necesarios (eficiencia).

Fase 5

Gestión de la organización como un sistema de procesos: Visión INTERNA e INTEGRADA de los procesos de la organización + Visión EXTERNA de la organización para ADAPTARSE adecuadamente al entorno.

2.3.2 ISO 9000:2000

Metodológica para el diseño del proceso de implantación ISO 9000:2000: para los productos y/o servicios de cualquier empresa en el país mediante el desarrollo de planes de acción y seguimiento, así como también puede brindar un conocimiento general sobre el tema al personal que accede al mismo en las Empresas.

Los SGC se dirigen a obtener resultados consistentes a través de una coherente ejecución del proceso, proporcionan los medios para sostener la ganancia obtenida en las actividades de mejoramiento. Al hacerlo de esta manera constituyen un prerrequisito del mejoramiento efectivo.

Los SGC producen un desempeño consistente bien sea bueno o malo. Por tanto, suministran una base sólida para manejar el proceso. Ahora bien, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cómo lograrlo?, ¿Cuáles son los primeros pasos?

Partiendo de estos hechos se hace necesario dotar a las empresas de una metodología que les permita con sus propios medios, si fuese necesario, desarrollar las actividades vinculadas a diagnóstico, diseño, implementación análisis y mejoramiento del SGC según la serie de normas NC ISO 9000:2000 (Estandarización, 1928).

En el proceso de diagnóstico en sí se comienza por la identificación de los objetivos generales que se quieren con la implantación de un SGC en la Entidad, estando éstos en consonancia con el porqué de la certificación del SGC de la organización por la serie de normas NC ISO 9000:2000.

Por otra parte, se debe realizar la identificación de las expectativas de las partes interesadas ya que al aplicar un SGC en la organización se supone que se desean satisfacer las expectativas de diversas partes interesadas como son:

Clientes y usuarios finales: Estos serán los principales beneficiados y podrán palpar de forma más directa todas las mejoras que conlleva la implantación de un SGC en el servicio y/o producto permitiendo así la posibilidad de planificar y realizar con un elevado grado de objetividad las acciones que se proponga para el futuro y evitando desacuerdos o rechazos con otras entidades que interactúen con ella (Unidas, 1944).

Empleados: Los empleados, al aplicarse un SGC, se verán con la posibilidad de definir claramente las responsabilidades generales y específicas de la actividad que realizan. De lo anterior se deriva que se podrá lograr una mayor coordinación y un vínculo más estrecho entre las áreas de la organización de ahí que se identifiquen rápidamente los problemas existentes reales o potenciales que afecten la calidad en la organización. Se establecerá un vínculo más estrecho con la administración ya que la misma tiene una alta responsabilidad en la implantación del SGC y los empleados son las células fundamentales en este proceso.

Sociedad: En nuestros días producto del creciente incremento por lograr que la mayoría de las empresas del país puedan implantar el Perfeccionamiento Empresarial se ha elevado la cantidad de empresas que deben acceder al proceso de certificación de sus productos y/o servicios.

Se logra con esto que la Empresa tenga la posibilidad de contar con un servicio y/o producto que cumpla todos los requisitos dándole una seguridad en el camino del Perfeccionamiento Empresarial lo que haría que la Entidad sea más eficiente y eficaz repercutiendo positivamente en la economía del país y en la sociedad aportando, una vez implantado el Perfeccionamiento Empresarial, una mayor competitividad y una mayor calidad en su producción y/o servicios (Committee, 1947).

Obtención de información sobre la familia de normas NC ISO 9000:2000, para la obtención de información sobre la familia de normas NC ISO 9000:2000 se realizan estudios, consultas y

utilización detallada de las propias normas las cuales se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de SGC.

Aplicación de la serie de normas NC ISO 9000:2000 en el SGC, partiendo de la decisión de que lo que se busca es la certificación del SGC conforme con la norma NC ISO 9001:2008, se identifica la necesidad de utilizar la norma NC ISO 9001:2008 como base para la certificación (9000-4, 1993).

Comenzando porque la aplicación de la serie de normas NC ISO 9000:2000 en un SGC tiene que recibir la influencia de los objetivos particulares de los productos y/o servicios, los procesos y las prácticas específicas de la organización se procede en el caso particular de la organización objeto de estudio a realizar un diagnóstico de la situación actual del SGC de la Entidad basándose en los requisitos que debe cumplir este según la norma NC ISO 9001:2008 para su futura certificación.

Obtención de ayuda en temas específicos dentro del SGC, en la implementación de un SGC la entidad no debe apoyarse solamente en la serie de normas NC ISO 9000:2000, sino que también se debe buscar ayuda en temas específicos.

Para la realización de este trabajo se obtienen datos de varias fuentes, tanto internas como externas, para asegurarse de que los objetivos de su SGC sean los apropiados. Esta información también puede utilizarse posteriormente para mejorar el desempeño de sus procesos y se encuentra

en consonancia con la presente en el punto Obtención de información sobre la familia de normas NC ISO 9000:2000 (Deming, 1989).

Toda esta información se utiliza oportunamente según la fase de trabajo en que el mismo se encuentre ya sea estudiando el vocabulario presente en las normas, NC ISO 9000:2005, libros o páginas web, o en la revisión bibliográfica, utilizando todas las normas anteriormente expuestas y otras o durante la conformación de la Lista de Chequeo, NC ISO 9001:2008, NC ISO 9004:2009, NC ISO 10011:2001 y NC ISO 19011:2007 agregando a esto los demás soportes de información existentes utilizados y expuestos en párrafos anteriores.

Establecimiento de la situación actual del SGC en la organización objeto de estudio, para establecer el proceso de diseño de cualquier sistema se debe ante todo conocer la situación actual en que se encuentra la organización, esto se lleva a cabo mediante dos métodos fundamentales los cuales se pueden utilizar de forma separada o ambos a la vez, uno es la autoevaluación y el otro es la evaluación por una organización externa. Para ello se comienza con la realización del diagnóstico según el enfoque y el resultado que se quiere obtener en la gestión de la organización (9000-4, 1993).

2.3.3 El Diagrama de Gantt y la Gestión de Proyectos

El Diagrama de Gantt es una herramienta que permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto (Gantt, 1917). El Diagrama de Gantt lleva utilizándose durante cerca de siete décadas y es una de las más famosas metodologías. La

simplicidad de su estructura y lo manejable de su planteamiento lo configuran como la herramienta ideal para proyectos y tesis.

El Diagrama de Gantt como metodología podría resumirse así: Se compone de dos ejes donde se recogen las tareas y actividades que componen un proyecto y se asocian a un cronograma, quedando reflejada su duración, momento de inicio y plazo de entrega previsto.

En este eje de coordenadas también hay espacio para marcar las distintas fases que forman el proyecto y para resaltar los eventos o acontecimientos que suponen un hito reseñable para los participantes en el mismo (Gantt, 1917).

- a) Las principales dificultades del Diagrama de Gantt se derivan del establecimiento de prioridades y la detección de dependencias entre actividades.
- b) Aporta una visión clara y realista de la situación, pero requiere de actualización continua para garantizar su validez.
- c) Su aplicación no es recomendable para proyectos sujetos a muchos cambios, porque no les resultaría de utilidad; ni para los que se basan en un planteamiento demasiado sencillo, ya que incorporar esta metodología complicaría innecesariamente la gestión.

Establecer y delimitar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades; Registrar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se efectúan, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizarán en la ejecución de las actividades; Dar a

conocer la información detallada y ordenada de cada uno de los procedimientos que se realizan; La simplificación de actividades; y evitar la duplicidad de funciones. (Meza, 2011)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación. Enfoque y métodos de diseño entre otros puntos importantes tales se describen a continuación para brindarle mayor claridad a la investigación procurando obtener la información más relevante.

3.1.1 Congruencia Metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Manual de adquisiciones para ARSA.	Limitado conocimiento en el desarrollo de diferentes actividades en la agencia de regulación sanitaria.	¿Qué tan eficiente volverá los procesos del área de compras la implementación de una herramienta que agilice los procesos mediante esquema de manual?	Proponer un manual que explique las funciones y tareas que se realizan en área de recursos materiales y compras contribuyendo a la competitividad de la agencia, aportando a la minimización de errores y la rápida comprensión de los pasos a seguir en los procesos.	Identificar los factores que influyen para que no se cumplan efectivamente cada uno de los procesos.	Procesos más eficientes.	Manual de funciones y tareas del área de adquisiciones
		¿Cómo afecta la productividad la inexistencia de un manual de procesos?		Proponer un manual de procedimientos para agilizar, controlar y garantizar la comprensión y efectividad de ejecución de las actividades de ARSA realizadas por el área de compras.		

Continuación de tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Manual de adquisiciones para ARSA.	Limitado conocimiento en el desarrollo de diferentes actividades en la agencia de regulación sanitaria.	¿Qué factores influirán en determinación de las variables dependientes como independientes?		Analizar los datos recolectados, definiendo las posibles alternativas de solución al problema.	Información ágil y oportuna.	Manual de funciones y tareas del área de adquisiciones
		¿Cómo se puede garantizar el aprendizaje en los nuevos colaboradores de cada uno de los procesos?			Minimizar los errores de información.	
		¿Qué valores de la empresa encabezará el manual y en base a que se registrará el respaldo de del manual?				

3.1.2 Variables de Estudio

Variables Independientes

- a) Procesos más eficientes.
- b) Disminución en errores de ejecución.
- c) Información ágil y oportuna.
- d) Minimizar los errores de información.

Variable Dependiente

- a) Manual de Funciones y Tareas del Área de Adquisiciones.

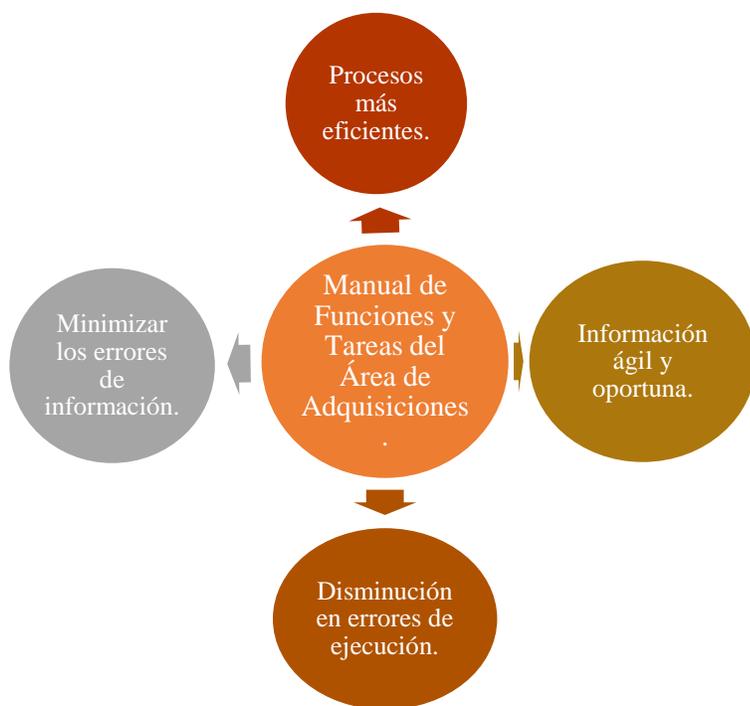


Figura 2. Diagrama de Variables

3.1.3 Operación de Variable

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variables Independientes	Definición		Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional				
Procesos más eficientes.	Como central el tema de la eficiencia del proceso, conjugándolo en maneras diferentes y originales, Visto pues que el mejoramiento de la productividad pasa necesariamente por la recuperación de la	Desarrollo de cada una de las etapas del proceso.	Compras Viáticos Pagos	¿Considera que la carencia de manuales de proceso es causal de deficiencia en la ejecución de los procesos?	Si No	1 2

	eficiencia, especialmente, en el ámbito del manual.					
Información ágil y oportuna	Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.	Desarrollo ágil de información	La atención oportuna de sus solicitudes. Que se garantice el proceso y el buen uso de su información. Que se reciba de forma óptima la información. los procesos de interés sean de forma ágil y sencilla. Que se garantice el cumplimiento	¿Considera que los procesos que realiza el área de compras son ágiles y efectivos?	Si No	1 2
Disminución en errores de ejecución.	Se trata de un error humano que se puede producir al azar o de forma sistemática. Se pueden originar por una negligencia o por una incompetencia. Normalmente, se produce de forma accidental, sin intencionalidad del operador.	se puede reducir errores mediante la implantación de una herramienta de información, se mejora el sistema de calidad, la formación del personal, la utilización de protocolos validados, el establecimiento de procedimientos	Pagos Cálculos de viáticos Uso del sistema	¿Considera que la estructura de un manual de proceso ayude a la agilización y rápida comprensión de tareas y actividades logrando minimizar errores?	Si No	1 2

	Entre ellos podemos citar a los errores de transcripción de datos, el uso incorrecto de una determinada instrumentación (García, 2005).					
Minimizar los errores de información.	La información es un recurso vital para toda organización, y el buen uso de ésta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para una empresa.	Área administrativa (compras), financieras, utilización de la capacidad productiva.	Detalles de compras Pliegos de condiciones Elaboración de F01	¿Conoce con detalles cuáles son los pasos adecuados para realizar sus funciones?	Si No	1 2

Tabla 3. Operación de Variable Dependiente

Variable Dependiente	Conceptual	Operacional	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
Manual de Funciones y Tareas del Área de Adquisiciones.	Es el documento que contiene la descripción de cada una de las actividades que se realizan en el área de adquisiciones de la empresa.	Contiene cada uno de los procesos a seguir en el desarrollo de las tareas del área.	Uso directo de la información adecuada para el desarrollo y ejecución de tareas del área.	¿Consideraría factible la elaboración de un manual que estructure cada uno de los pasos que se realizan en el área de compras para que vuelva más eficiente cada proceso de forma fácil para los actuales y nuevos	Si No	1 2

				colaboradores del área?		
--	--	--	--	-------------------------	--	--

3.2 Enfoque y Métodos de la Investigación

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo en su mayoría y una mínima cantidad cuantitativo, debido al tipo de información que se tiene disponible y para lograr un análisis efectivo en relación al impacto que el manual de procesos dejará en la empresa y su efectividad en el área de Compras.

Se utilizó como elemento principal la elaboración de una serie de instrumentos para obtener la diversa información necesaria para garantizar la objetividad del manual, y las proyecciones futuras que permitan analizar la utilidad para que cada unidad pueda ejecutar el debido proceso.

La investigación se realizó mediante un alcance descriptivo con la finalidad de determinar mediante una serie de recolección de datos una estructura que brinde claridad y la agilización de procesos, logrando de esta forma fortalecer el criterio de la investigación (Chávez, 2014).

¿Cómo saber cuál es el alcance apropiado de una investigación? Como lo indica Baptista, (2010) la respuesta a esta pregunta dependerá de dos factores:

- a) el estado de conocimiento sobre el problema de investigación reportado en la literatura
- b) la perspectiva que se pretenda dar al estudio.

Método inductivo: Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método deductivo Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa. (investigacion, 1970)

Método analítico Es un proceso de carácter cognoscitivo, que usualmente considera en forma minuciosa, un objeto de estudio, considerando en forma separada cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El método analítico se desarrolla con precisión y en forma atenta a los detalles.

Método sintético Consiste en la unificación de los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Como resultado de su aplicación se logra establecer, partiendo de esos componentes, un concepto general y resumido.

Método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características de una población o situación particular En la investigación descriptiva, tal como lo indica su nombre, el objetivo es describir el estado y/o comportamiento de una serie de variables. El método descriptivo orienta al investigador durante el método científico en la búsqueda de las respuestas a preguntas como: quién, qué, cuándo, dónde, sin importar el por qué. Describir implica observar sistemáticamente el objeto de estudio y catalogar la información que se observa para que pueda ser utilizada y replicada por otros. (R., 1989)

El método histórico o también llamado “Historiología o Teoría de la Historia” es una disciplina que se aplica sobre la descripción de los hechos históricos y el tipo de análisis científicos necesarios a nivel general para explicar los hechos. Este método histórico tiene como objetivo el estudiar cuál es el método del proceso de investigación en la ciencia histórica y así identificar patrones que sean regulares y las causas generales que hay en los procesos históricos, en especial a largo plazo. Marx, 1859 fue uno de los que más materialismo a nivel histórico han aportado a la sociedad, ya que aportan diversas teorías sobre los procesos generales que están condicionando constantemente los acontecimientos históricos. (Garragha, 1859)

Método explicativo buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. “Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”. (Chávez, 2014)

3.3 Diseño de la Investigación

Es necesario identificar la manera en la cual se respondió las preguntas de investigación, con el propósito de cumplir con los objetivos que se plantea. Para la investigación se seguirán las siguientes etapas:

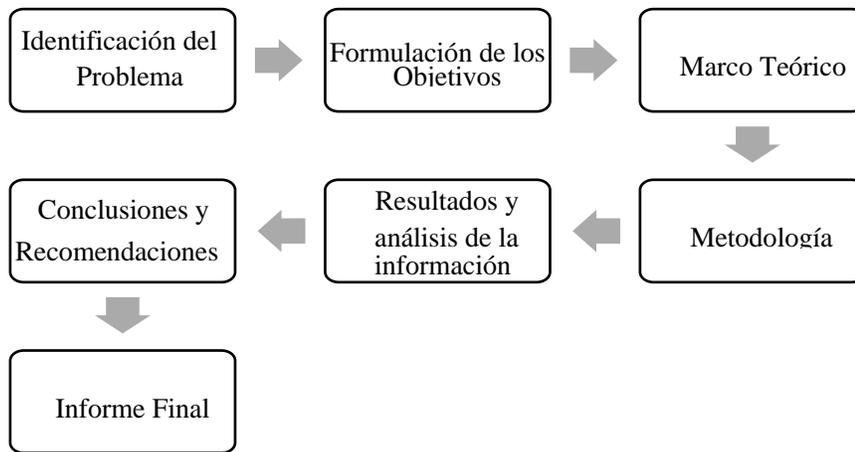


Figura 3. Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

La población seleccionada para realizar esta investigación:

Agencia de Regulación Sanitaria ARSA, cuenta con un total de cien (100) colaboradores.

3.3.2 Descripción de la Muestra

- Gerencia administrativa (tres)
- Colaboradores Gerencia Administrativa (cinco)
- Otras gerencias (seis).
- Proveedores (tres)
- Colaboradores de distintas áreas (veintiocho)

Para recolectar información se aplicó la fórmula de muestra finita para obtener mayor objetividad arrojando 42.44 de muestra a criterio del investigador se toman en 45 cerradas.

utilizando una muestra de 45 la cual se distribuyó en cinco (5) entrevistas y cuarenta (40) encuestas.

Basándose de la siguiente manera se tomó en consideración las tres (3) gerencias y tres grandes proveedores, ya que están ligados directamente con los procesos.

La aplicación de esta es ligada directamente a criterio de conveniencia del investigador debido a la susceptibilidad de información que pudiese generarse.

Se desarrolló la siguiente formula:

Tabla 4. Formula muestra finita

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO								
FORMULA DE CALCULO								
n =	$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$							
Donde:								
Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)							
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado							
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p							
	Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q							
N =	Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)							
e =	Error de estimación máximo aceptado							
n =	Tamaño de la muestra							
INGRESO DE DATOS								
Z =	1.96						Valores de confianza tabla Z	
p =	95%						95%	1.96
q =	5%						90%	1.65
N =	100						91%	1.7
e =	5%						92%	1.76
							93%	1.81
							94%	1.89
TAMAÑO DE MUESTRA								
n =	42.44							

3.3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis del estudio se basó en los colaboradores de la empresa a nivel gerencial incluyendo personal bajo cargo de ellos mismos.

3.3.4 Unidad de Respuesta

La unidad de respuesta está formada por porcentajes.

Utilizando la herramienta de Excel como apoyo, se analizó cada uno de los datos arrojados en gráficos y porcentajes.

3.4 Instrumento y Técnicas Aplicadas

3.4.1 Instrumentos Aplicados

El principal instrumento de recolección fue el cuestionario; elaborándose seis preguntas cerradas en las encuestas orientadas a la investigación y cuatro de datos generales del encuestado, mientras que en la encuesta se presentaron cinco preguntas abiertas.

3.3.2 Técnicas

Como técnica principal para la recolección de datos se utilizó la encuesta que es la herramienta principal para obtener datos para un enfoque cuantitativo, su cuerpo se fundamenta en preguntas y respuestas cerradas aplicadas a toda la muestra y fue utilizada para extraer información y analizar por métodos estadísticos.

Encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (bernal, 2010)

Como segunda técnica se utilizó la entrevista que es la herramienta principal para la obtención de datos del enfoque cualitativo, la cual contiene preguntas abiertas y nos sirvió para la extracción de datos analizados por métodos no estadísticos. Se aplica a un grupo reducido que no representa toda la muestra.

Entrevista Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal, 2010)

3.5 Fuentes de Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias para la investigación son las encuestas y entrevistas, así como otras fuentes directas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son bibliográficas, libros, investigaciones previas, documentos técnicos entre otros.

3.6 Limitantes del Estudio

Entre las limitaciones de la investigación están el acceso a información sensible en las empresas, y el tiempo requerido para profundizar en el comportamiento de los colaboradores de las otras áreas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En breve se describe una serie resultados que se mostraron al momento de llevar a cabo la aplicación de diferentes herramientas, así mismo la descripción de instrumentos y la propuesta que se oficia para brindar solución ante la complejidad que se encontró mediante la investigación.

4.1 Resultados de la Encuesta

Se presentan los resultados de la encuesta utilizando unidades de porcentajes para determinar factores que provocan la poca presura de los procesos, Se plantean únicamente seis preguntas que cubren los aspectos más significativos y cuatro sobre datos generales del entrevistado, de las tendencias más comunes en la objetividad de la investigación para la elaboración de la herramienta, teniendo en cuenta que un número excesivo de ellas predispondría a los encuestados a rechazar la encuesta o a responder sin una mínima reflexión. Por otra parte, complicaría la evaluación y análisis.

Tabla 5. Edad y Sexo

Edad	Género	Cantidad	Porcentaje
20-30	FEMENINO	17	43%
20-30	MASCULINO	8	20%
31-40	FEMENINO	6	15%
31-40	MASCULINO	4	10%
> 40	FEMENINO	3	8%
> 40	MASCULINO	2	5%
Totales		40	100%

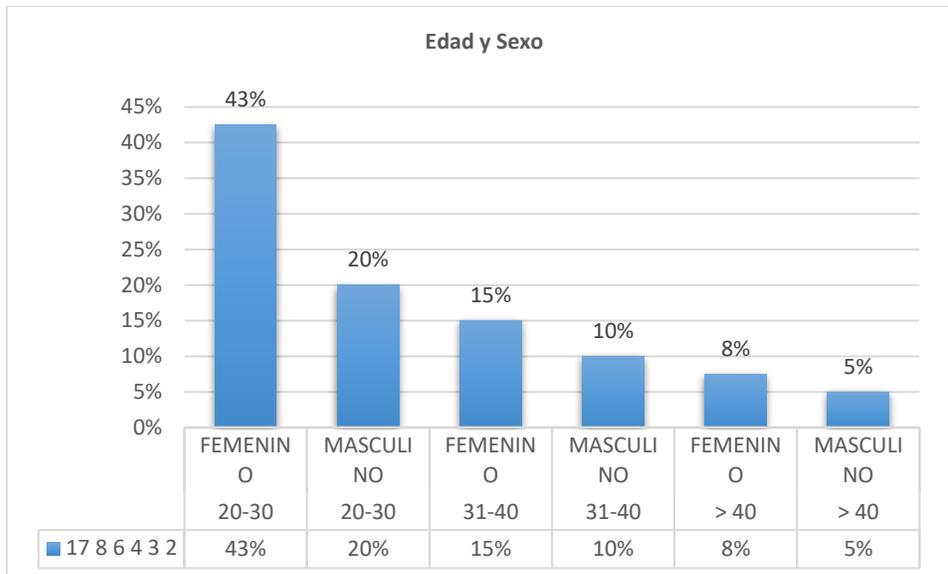


Figura 4. Edad y Sexo de Encuestados

Se obtuvo como dato general, que el personal entrevistado con tendencia ascendente predomina el sexo femenino, en cuanto a desarrollo de actividades el sexo es irrelevante ambos tienen las competencias necesarias para llevar a cabo diferentes actividades, profundizando se encontró que la empresa en su mayoría es relativamente joven ya que gran parte de entrevistados sus edades oscilan entre los 20 y 30 años, se concluye que la edad y sexo en el desarrollo de las funciones no influye en la ejecución de actividades que desarrollan en la agencia.

Tabla 6. Grado Académico

Grado académico	Cantidad	Porcentaje
Primaria completa	0	0%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria completa	5	12%
Secundaria incompleta	0	0%
Universitario	31	78%
Grado superior	4	10%

Total	40	100%
--------------	-----------	-------------

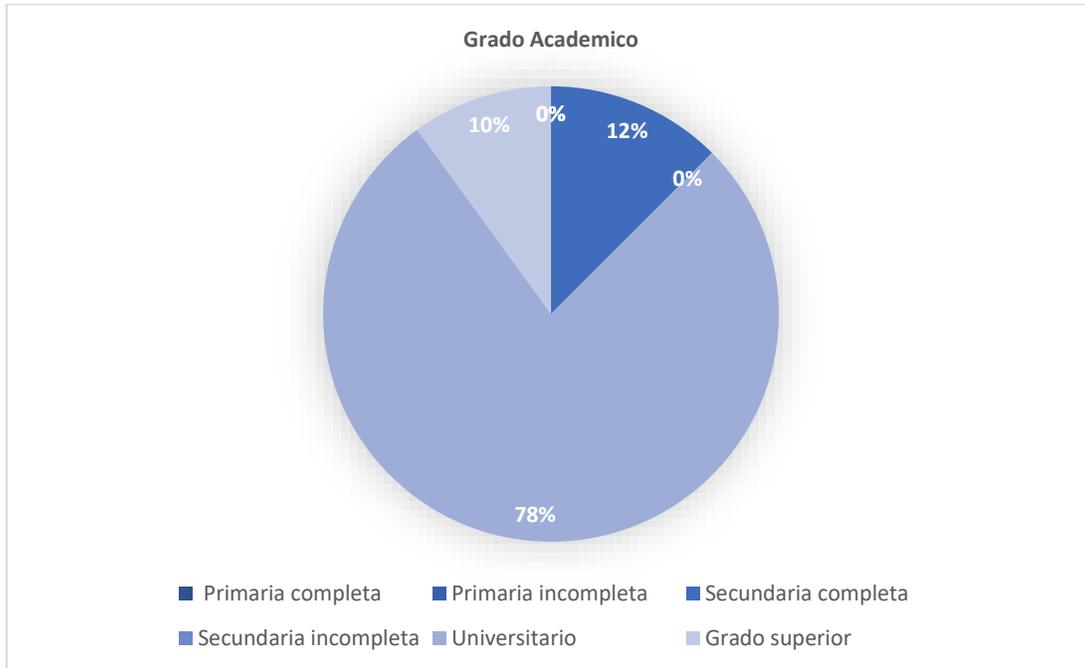


Figura 5. Grado Académico

En este gráfico se destaca que la empresa cuenta con personal muy preparado académicamente, pero con distintas carencias de herramientas metodológicas que ayuden a desarrollar procesos, entre los hallazgos se observa que solo cuatro personas cuentan con un postgrado, la demás población cuenta con pregrado o se encuentran cursándolo.

Con una tendencia ascendente en población universitaria, influyente de forma positiva en el grado de preparación del colaborador.

Se descarta la carencia de habilidades y preparación del colaborador para desarrollar las actividades que se le asignen. Por lo tanto, se concluye que el factor que influye en la ejecución de

actividades es la carencia de material de información brindado y no el grado académico del colaborador ya que se encuentra preparados de forma académica y la empresa debe de aprovechar factor.

Tabla 7. ¿Considera que la estructura de un manual de procesos ayude a la agilización y rápida comprensión de tareas y actividades logrando minimizar errores?

Agilización y comprensión minimizando errores	Cantidad	Porcentaje
SI	36	91%
NO	4	9%
Total	40	100%

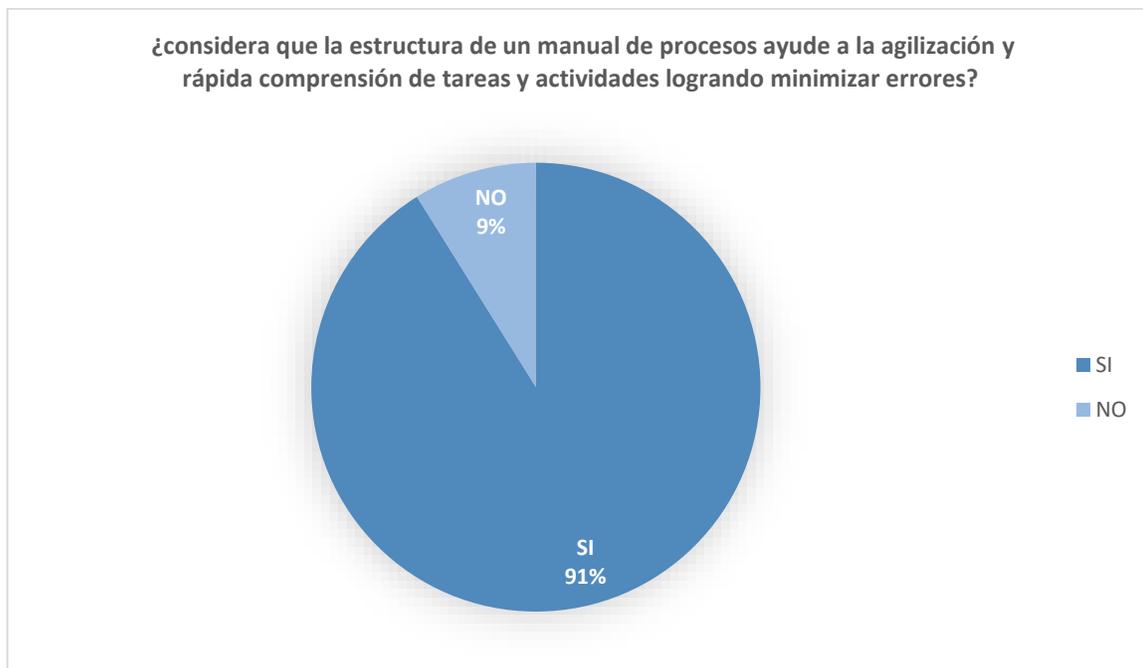


Figura 6. Estructura de Manual para Agilizar y Minimizar Errores

La población encuestada constata que un manual de procesos ayudaría a la fácil adaptación y realización de procesos, en vista de que se observó que la mayor población es relativamente joven, no cuentan con la suficiente experiencia, muchos están viviendo su primera experiencia laboral, con un 91% se expresa la necesidad de un manual que ayude a minimizar errores de ejecución, resultando la tendencia descendente en temas de errores de ejecución.

La información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, y los procesos que realizan, facilitará las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La disponibilidad que los empleados tienen favorece la adaptación de un manual ya que todos los pasos que conlleva realizar al momento de ejecutar los procesos no serán un conflicto entre los empleados y los errores disminuirán.

Tabla 8. ¿Considera que la carencia de manuales de procesos es causal de deficiencia en la ejecución de los procesos?

Carencia causal de deficiencia	Cantidad	porcentaje
SI	27	67%
NO	13	33%
Total	40	100%

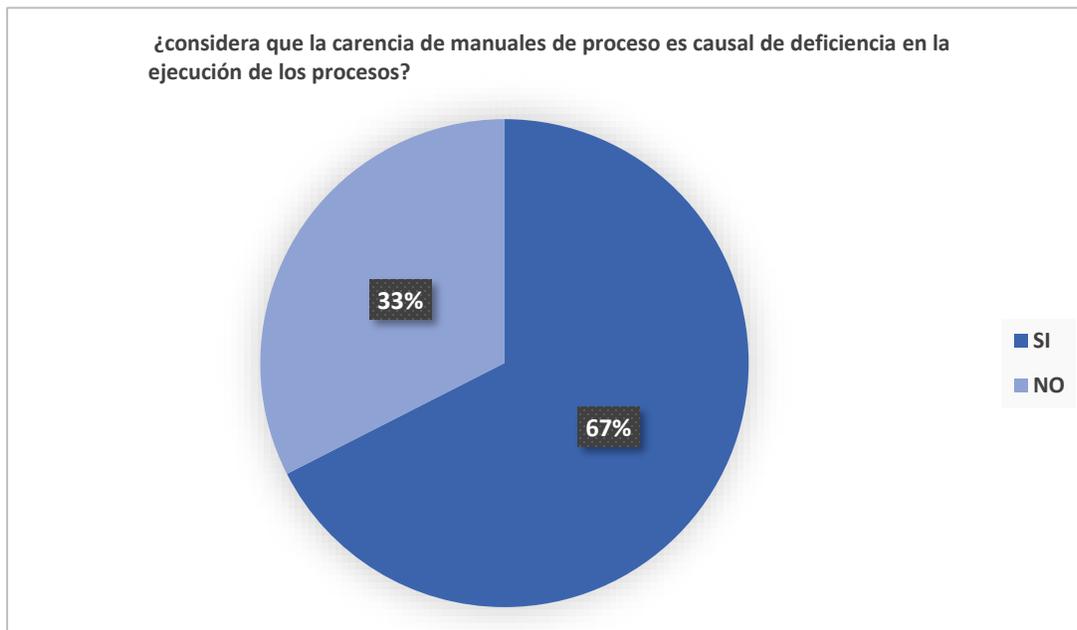


Figura 7. Deficiencia en Ejecución de Procesos

La mayoría del personal afirma que la carencia de manuales en una empresa influye en gran manera en los procesos que se llevan a cabo, el 67% considera de vital importancia el tema de tener un apoyo que reduzca el tiempo que se demora en llevar a cabo algunas tareas porque no se conocen los pasos, mientras que el 33% asumen que ellos realizan otras tareas que no son tan necesarias como para tener un manual; y que los manuales deberían dejarse para unidades de ejecución y procesos largos aunque no descartan la necesidad a nivel de empresa.

Relataban que muchas veces el proceso se atrasa no solo por falta de estructuras metodológicas sino también por la inadecuada distribución de tareas y actividades, ya que muchas veces por miedo a postear su firma y que puedan ser reparados le asignan tareas a personal no apto.

Se concluye que el manual de procesos dará confianza y las tareas podrán ser desarrolladas de mejor manera reduciendo errores y contribuirá a la eficiencia en los procesos de ejecución.

Tabla 9. ¿Conoce con detalles cuáles son los pasos adecuados para realizar sus funciones?

Conocimiento adecuado de funciones	Cantidad	Porcentaje
SI	19	55%
NO	21	45%
Total	40	100%

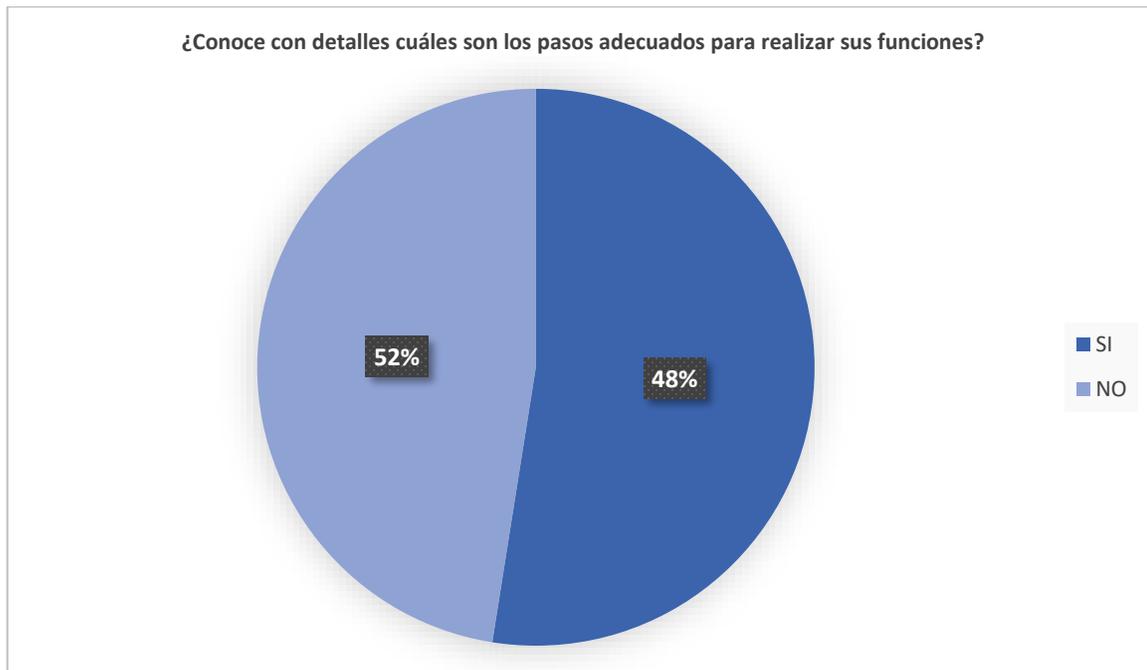


Figura 8. Conocimiento a Detalle de Funciones

En el caso de ARSA, al ser una empresa relativamente nueva, los colaboradores no tienen mucho conocimiento y reflejan cierto temor al ejecutar y eso vuelve tardado el proceso, se ha constatado que el ser humano tarda aproximadamente siete meses en aprender muy bien su trabajo.

En el hallazgo se encuentra una variación y se debe a que en los últimos meses de este año entró la mayor parte del personal a trabajar; y por ello están empezando a conocer las funciones que desarrollarán, mientras que los que sí conocen muy bien las actividades son los que están desde que empezó a funcionar la institución hace un año y vienen de un sector similar al de la empresa, se ha venido a realizar de forma mecanizada la ejecución de algunos procesos, y la información se va pasando de boca a otros, es decir “viendo, aprendiendo, haciendo”.

Se concluye que al ser la unidad de administración una de las más importantes para la empresa se debe tener la información clara y precisa de las tareas y el conocimiento detallado de las funciones para facilitar la ejecución de procesos.

Tabla 10. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al no contar con una estructura base que le ayude a realizar las tareas diarias?

Limitación por falta de conocimientos	Cantidad	Porcentaje
SI	6	12%
NO	10	24%
POCAS VECES	15	40%
MUCHAS VECES	9	22%
Total	40	100%

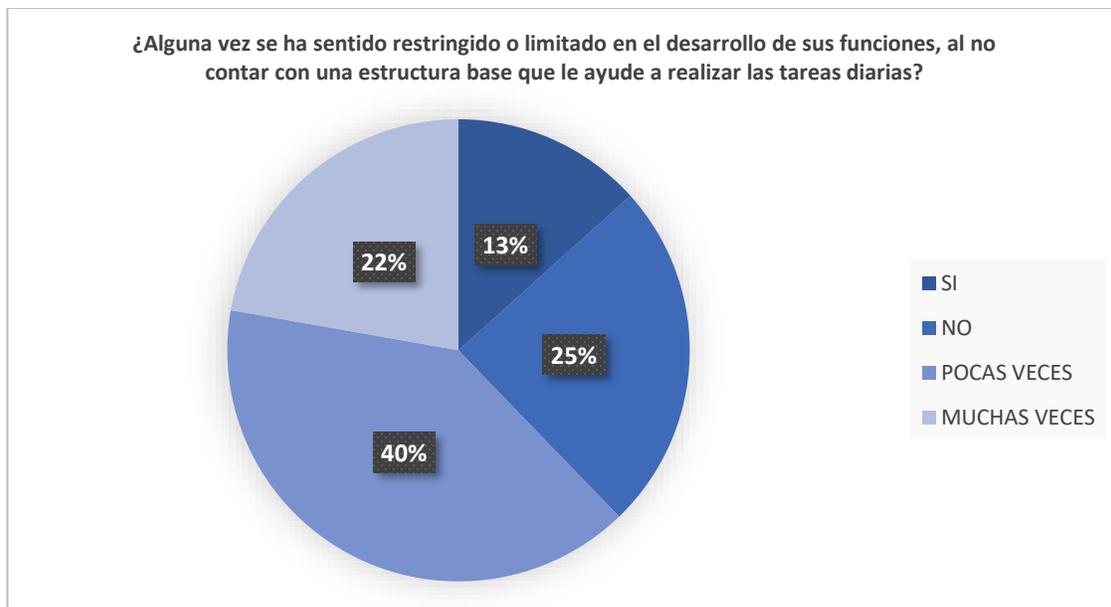


Figura 9. Limitaciones por Falta de Manual de Procesos

El 40% dice que pocas veces se ha retardado o ha realizado sus tareas de forma lenta o inadecuada por la falta de conocimiento en alguna tarea del área, y sobre todo por no tener algo que haga validar que se está realizando adecuadamente, se denota sobre todo una tendencia ascendente en limitaciones por la carencia de manuales en el área administrativa (compras, presupuesto) ya que son los que manejan muchos sistemas, la mayoría son tareas, actividades y ejecuciones que deben estar validadas por la leyes del estado (contrataciones, compra, etcétera).

Con una herramienta metodológica de validación se tomaría mayor responsabilidad y confianza por parte del colaborador al momento de desarrollar su trabajo ya que tendrán un documento que guíe la correcta elaboración de cada una de las acciones a realizar.

En general se concluye que la mayor parte del personal encuestado más de alguna vez se ha sentido limitado, ya sea en una o varias de sus tareas por falta de un manual de procesos que guíe paso a paso la ejecución de procesos y tareas.

Tabla 11. ¿Considera que los procesos que realiza el área de compras son ágiles y efectivos?

Evaluación de procesos del área de compras	Cantidad	Porcentaje
SI	18	45%
NO	22	55%
Total	40	100%

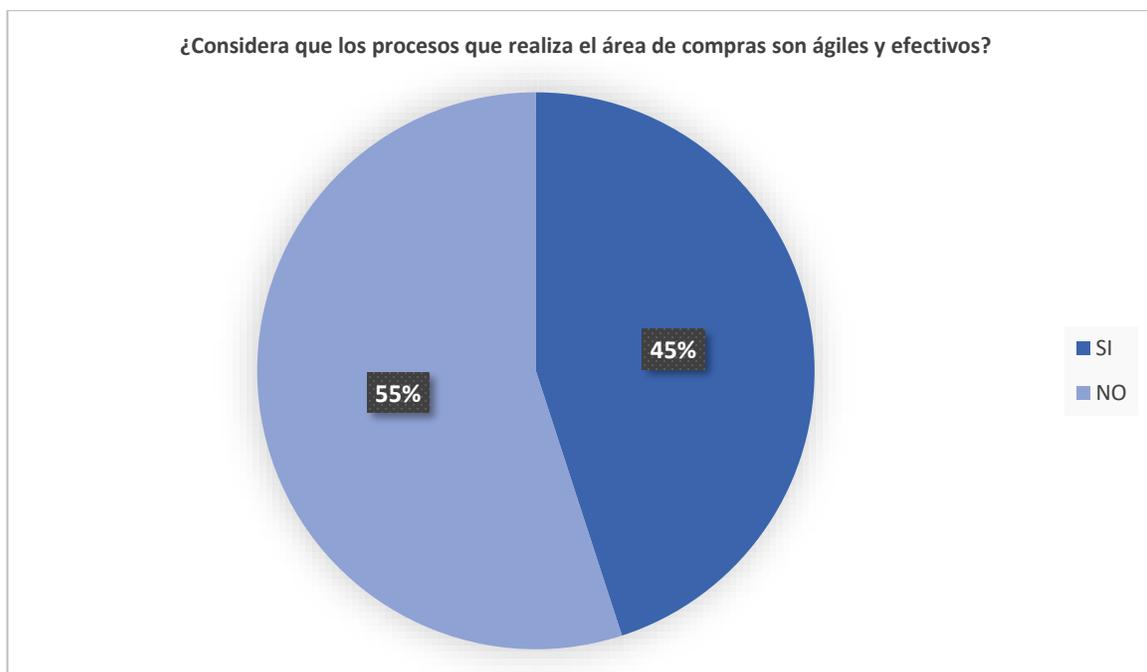


Figura 10. Evaluación de Procesos del Área de Compras

En este gráfico se puede decir que la mayor parte de encuestados, reflejándose con el 55%, ha tenido alguna crítica hacia el área de Compras, y sobre todo a lo tardado que suelen ser algunos procesos por diferentes factores que influyen. El estar buscando documentos en internet

que se asemejen a la tarea que se quiere ejecutar quita demasiado tiempo, y el desconocimiento de algunas actividades retrasan el tiempo de ejecución en gran manera, al desarrollarse tantas tareas en el área de recursos materiales aletarga los procesos y sobrecarga al empleado, ya que se carece de una estructura que ayude con la descripción de pasos para ejecutar algún proceso, llegando a este punto se crea la necesidad y surge la propuesta de esta investigación.

En conclusión, se define que el área de administración, específicamente el departamento de compras o recursos materiales cree factible y necesario un manual de procesos que facilite y vuelva más efectivos cada uno de los procesos que se realizan.

Tabla 12. ¿Contribuiría a la transparencia y confiabilidad una estructura que muestre paso a paso las tareas que deben desarrollarse para ejecutar una actividad?

Transparencia y Confiabilidad	Cantidad	Porcentaje
SI	36	91%
NO	9	9%
Total	40	100%

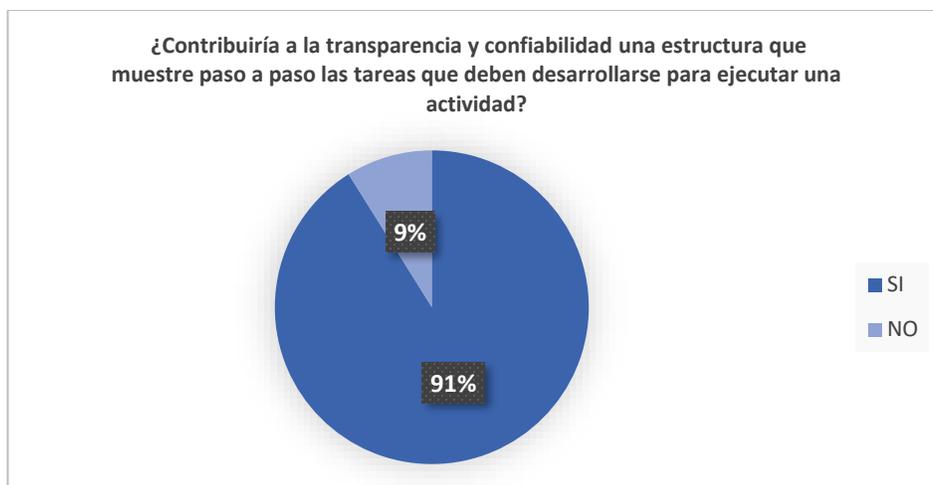


Figura 11. Contribución a la Transparencia y Confiabilidad de Procesos

Con un 91% se realiza y reafirma que un manual traería cierta conformidad ante el ciudadano y los mismos empleados en temas de transparencia, que teniendo un manual que afirme cada paso será más difícil evadirlos, y destacan que aumentaría la confiabilidad de empleado al momento de ejecutar por si solo una tarea.

El 9% se muestra indistinto y propone que si el personal está bien capacitado constantemente no hay necesidad de manuales.

Se consideró este punto inválido, debido a que uno de los puntos más importantes en todos los manuales; son los procesos de capacitación constante al empleado en temas de importancia.

4.2 Resultados de la entrevista

Los resultados de la entrevista aplicada fueron: conocer las opiniones de los gerentes y sub-gerentes del área administrativa, que impacto podrían tener el poder contar con una

herramienta metodológica que contribuya a la agilización de tareas y actividades diarias del área de adquisiciones, qué alternativas considera debe tener para garantizar la efectividad de los procesos.

Basándose en que la investigación es en su mayoría cualitativa se enfocó más en la entrevista, ya que se orientó al entrevistado al área específica de desarrollo de propuesta.

Entrevista

1. ¿En el momento en el que un colaborador ingresa a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las tareas que desarrollaría? Explique

E.1- No, es una institución nueva.

E.2- No en totalidad, Algunas en el camino surgen ya que son tareas no contempladas

E.3-No, ni cuenta con un instructivo.

E.4-Si, algunas instrucciones generales

E.5- Es relativo la mayor información es sobre que es ARSA y conocimiento general.

2. ¿Considera usted que un manual de procesos agilizaría los mismos y ayudaría a desarrollar mayor confianza en el colaborador? ¿Por qué?

E.1- Si, brindaría un orden cronológico de desarrollo de procesos

E.2- Si nos dará seguridad al momento de realizar tareas

E.3-Si, le daría al colaborador y a uno mismo definición de funciones y tareas mas claras.

E.4- Si ayudaría a minimizar problemas a futuro

E.5- Si, ya que los procesos oficiales son de beneficio para la institución

3. ¿Consideraría factible la elaboración de un manual que estructure cada uno de los pasos que se realizan en el área de compras para que vuelva más eficiente cada proceso de forma fácil para los actuales y nuevos colaboradores del área? Explique

Beneficios de funcionamiento del manual

1. Procesos de certificación
 2. Temas de responsabilidad
 3. Disminución de la toma de tiempo en procesos de capacitación y supervisión
 4. Fácil comprensión
 5. Procesos eficaces y expeditos
4. ¿Cuáles son los errores más comunes en el desarrollo de pasos que lleva cada proceso? Explique
1. Falta de documentos en expedientes
 2. Omisión de pasos para las compras
 3. Entrega tardía de documentos por proveedores y colaboradores
 4. No se tienen clara las funciones
 5. Definir competencias
 6. Detalles por falta de conocimiento
 7. Repetición de procesos innecesarios
 8. El producto final necesita la aprobación de múltiples personas
 9. Burocracia
10. ¿Cree que un manual de proceso sería una opción que aportaría a que los proveedores coticen con la empresa? ¿Por qué?

E.1- Si ayudaría en la confianza del proveedor e Incrementaría el flujo de cotización

E.2- No, debe de extenderse una precalificación de proveedores

E.3- Si, basándose en la ley de contratación

E.4- Si, incrementaría las cotizaciones porque se conocerían los pasos por parte del colaborador para brindar claridad en las especificaciones logrando el interés en el proveedor.

E.5 sobre todo internamente al momento que los proveedores vean que el proceso de pagos y todo lo que implica es rápido y de acorde a ley.

Como muestra de la entrevista se denota la necesidad de poder contar con un manual de procesos que aporte a la agilización de los mismos; tal cual se definen algunas necesidades que arroja la entrevista, se destaca la necesidad que al ser el área de compra uno de los departamentos con mayor demanda en temas de ejecución es necesario el garantizar la minimización de error mediante un manual de procesos que guíe cada uno de los pasos de ejecución.

Entre los entrevistados su mayoría destaca que al tener un manual el mismo colaborador tendrá una visión más clara al momento de ofertar, y de esta manera poder contestar cualquier inquietud del proveedor y saber qué hacer en distintas situaciones que se pueden presentar.

4.3 Diagrama de Ishikawa

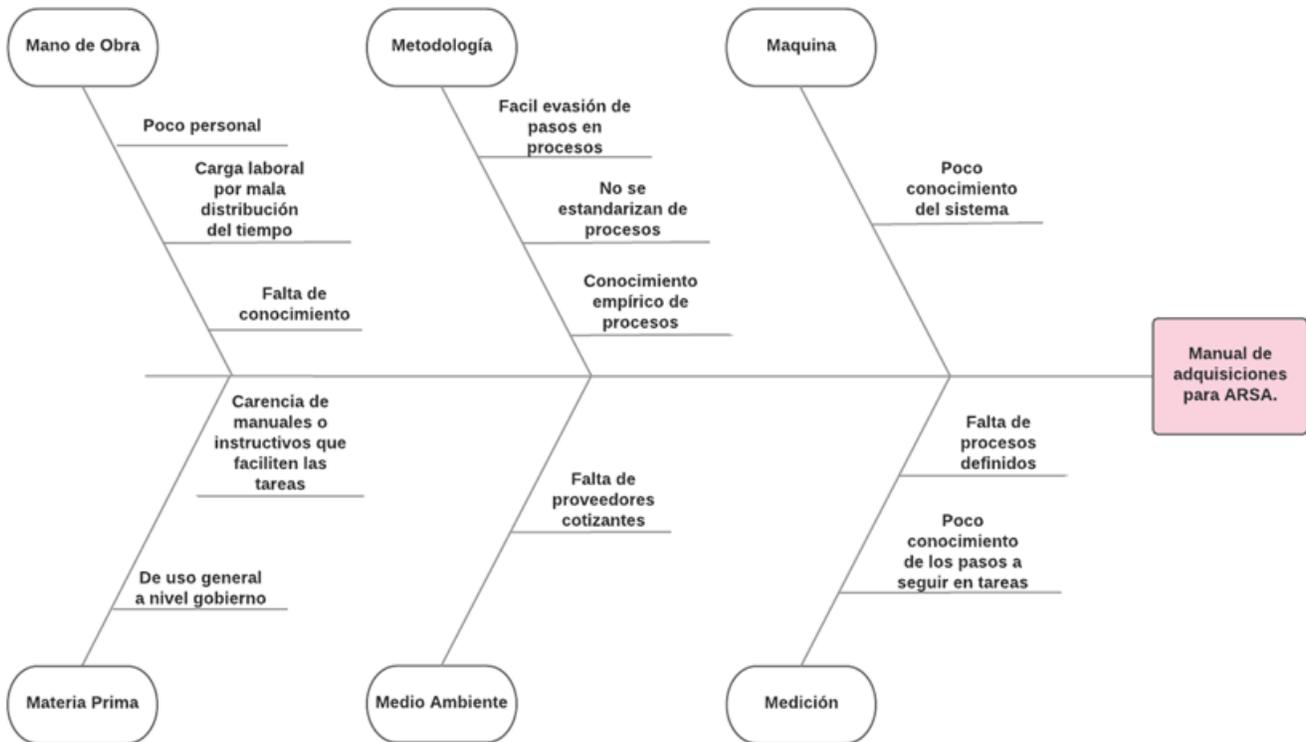


Figura 12. Diagrama de Ishikawa, Causa y Efecto Positivo

Explicación

Impactando de manera positiva, en la aplicación de un manual de procesos se buscó contribuir a eficientar los procesos.

Mano de obra:

Contribuiría a manejar de mejor manera la distribución del tiempo y del mismo modo el trabajo.

Metodología:

Minimizaría los errores que fácilmente se evaden al momento de ejecutar, contribuiría a la estandarización de procesos provocando el fácil manejo y conocimiento de los pasos.

Máquina:

Al momento de desarrollar en el manual la ejecución de pasos facilitarían el uso, y por ende el conocimiento del sistema que se utiliza en la empresa y lo cual es bastante difícil cuando no se tiene ningún conocimiento, este es llamado sistema de administración financiera SIAFI.

Materia prima:

La carencia de un manual en la empresa dificulta el control de pasos de ejecución repercutiendo en diferentes áreas de la empresa, el manual contribuirá y volverá más eficientes los procesos que el área de compras realiza de manera cotidiana.

Medición:

El poco conocimiento de los procesos crea deficiencia y debilidad en el colaborador y repercute en la aplicación de cada uno, al no contar con una estructura definida de procesos.

4.4 Propuesta

4.4.1 Manual de Adquisiciones para el Área de Recursos Materiales en ARSA.

4.4.2 Introducción

4.4.3 Descripción de la Propuesta

4.4.3.1 Generalidades de la contratación pública

Conceptos básicos de la contratación pública y privada

- 4.4.3.2 Lineamientos para realizar una compra directa**
- 4.4.3.3 Lineamientos para realizar una licitación privada**
- 4.4.3.4 Lineamientos para realizar una licitación pública**
- 4.4.3.5 Compra conjunta/hecha por ONCAE por medio de licitación pública**
- 4.4.3.6 Compra por catalogo**
- 4.4.3.7 Viáticos nacionales y al exterior**
- 4.4.3.8 Pago directo**
- 4.4.3.9 Horas extras**
- 4.4.3.10 Inscripción de bienes nacionales al sistema**
- 4.4.4 Presupuesto**
- 4.4.5 Cronograma de Ejecución**

4.4.2 Introducción

El presente documento presenta detalladamente los procesos que se llevan a cabo de forma continua en el área de compras y recursos materiales de la Agencia de Regulación Sanitaria ARSA. Con él, se pretende facilitar el diseño y comprensión de los procesos logrando así contribuir a eficientar las actividades logrando óptimos resultados, claridad y disminución de errores.

4.4.3 Descripción de la Propuesta

La propuesta consiste en diseñar un documento con la descripción de los pasos a seguir en cada una de las tareas asignadas al área, esta podrá agilizar la comprensión por parte del personal asignado a la ejecución de la actividad, garantizando el cumplimiento correspondiente, agilizar y eficientar los procesos que de una u otra manera se ven debilitados o afectados por el conocimiento empírico que debido a la necesidad se debe implementar.

Este da realce y mayor orden administrativo, mejor manejo de asignaciones y del tiempo, y sobre todo el colaborador estará confiado al momento de ejecutar ya que estará mejor capacitado e informado.

4.4.3.1 Generalidades de la contratación pública

Definición de contrataciones públicas: Una contratación pública es el procedimiento encaminado a que el Estado adquiriera los bienes o los servicios que necesita para cumplir su misión o encomiende la construcción de obras necesarias para el desarrollo del mismo.

La Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE) de conformidad a lo dispuesto en el ARTÍCULO 30 de la Ley de Contratación del Estado, en su condición de órgano técnico y consultivo que tiene la responsabilidad de dictar normas e instructivos de carácter general para desarrollar o mejorar los sistemas de contratación administrativa en sus aspectos operacionales, técnicos y económicos, así como, la prestación de asesoría y la coordinación de actividades que orienten y sistematicen los procesos de contratación del sector público; es así que en apego manifiesto a lograr los objetivos dispuestos por el Presidente de la Republica y orientados a la transparencia, pone a disposición de los funcionarios y empleados del Gobierno Central y Descentralizado, la presente Guía de apoyo para los capacitadores en Contratación Pública como una herramienta que permita la capacitación y adquisición de conocimientos básicos en contratación pública (Maduro, 2002).

4.4.3.2 Lineamientos para realizar una compra directa

Se conoce como Compra Directa (CD) la operación mediante la cual una dependencia solicita a la Dirección General de Proveeduría su apoyo para la logística y despacho aduanero para lograr la importación de mercancías cuya adquisición fue gestionada por la dependencia usuaria en estricto apego a la normativa vigente.

Basándose en la Ley de Contratación del Estado, especificando el proceso en apoyo al manual realizado por ONCAE (Romero, 2010).

4.4.3.3 Lineamientos para realizar una licitación privada

Cuando la licitación fuere privada, según lo establecido en el Artículo 38 de la presente Ley, el órgano responsable de la contratación cursará invitación a participar a, por lo menos, tres (3) oferentes potenciales inscritos en el registro correspondiente.

4.4.3.4 Lineamientos para realizar una licitación pública

Licitación Pública: Procedimiento de selección de contratistas de obras públicas o de suministro de bienes o servicios, consistente en la invitación pública a los interesados que cumplan los requisitos previstos en la Ley y en este Reglamento, para que, sujetándose a los pliegos de condiciones, presenten sus ofertas por escrito, entre las cuales el órgano responsable de la contratación decidirá la adjudicación del contrato, de acuerdo con los criterios previstos en la Ley (Maduro, 2002).

4.4.3.5 Compra conjunta/hecha por ONCAE por medio de licitación pública

En el año 2011 mediante las Disposiciones Generales del Presupuesto, se implementó la modalidad de convenio marco y compra conjunta, para las instituciones de la Administración Pública Centralizada. La adquisición de los bienes o servicios, disponibles a partir de una compra conjunta, será obligatoria para las partes que firmen el convenio de participación y el correspondiente contrato de suministro de bienes o servicios.

En la modalidad de compra conjunta, se incluirá una cláusula en el pliego de condiciones, que permita la incorporación de cualquier otro ente estatal interesado en participar en el proceso, siempre y cuando el oferente adjudicatario tenga la disponibilidad de proveer a las entidades solicitantes, en las condiciones dispuestas en el Catálogo Electrónico.

4.4.3.6 Compra por catalogo

La ONCAE, creó en el Sistema de Información de Contratación y Adquisiciones del Estado “HonduCompras”, un módulo que permitiera a las instituciones del Estado realizar compras a través de un medio electrónico, el cual conocemos como “Catálogo Electrónico”.

4.4.3.7 Viáticos nacionales y al exterior

Viáticos. La cantidad diaria de dinero que se reconoce al viajero para cubrir gastos de subsistencia cuando tenga que viajar en misión oficial fuera de su domicilio o del lugar

donde ejerce su cargo en forma permanente. Se entiende por gastos de subsistencia: alimentación, propinas, impuestos, aseo de ropa, bebidas no alcohólicas, llamadas telefónicas personales.

4.4.3.8 Pago directo

Son todos los pagos que se realizan, y no necesitan cotización por ser de instituciones del mismo estado (servicios públicos, sueldos, viáticos, otros).

4.4.3.9 Horas extras

Las horas extraordinarias, o, abreviadamente, horas extras, son las cantidades de tiempo adicionales que un trabajador realiza sobre su jornada de trabajo, que normalmente suele ser una jornada de ocho horas.

4.4.3.10 Inscripción de bienes nacionales al sistema

El término es también usado para el pago recibido por las horas extras trabajadas. Procedimientos que realizan las Unidades Locales de Administración de Bienes de las Gerencias Administrativas para el registro del Catálogo de Bienes en el Módulo de Catalogación, el cual forma parte del Sub-sistema de Bienes Nacionales del SIAFI. Bienes de Uso del Sub-sistema de Bienes Nacionales del SIAFI, identificando los procedimientos y formularios que permiten el registro de las operaciones de bienes de uso (muebles e inmuebles), tales como: altas, modificaciones, procesos de descargo y bajas.

4.4.4 Presupuesto

Mediante la esquematización de materiales a utilizar, se realizó un presupuesto mediante cotizaciones, logrando mostrar por costos el valor total que implicará la elaboración del manual.

Tabla 13. Presupuesto de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	COSTO
Gastos de implementación	0.00

La propuesta es viable y resulta favorable para la empresa ya que no incurren en gastos para la misma, la empresa cuenta con todo lo necesario para el trabajo diario, este generara un valor agregado al trabajo de rutina en el área para el cual va dirigido. La socialización será ad honorem por el investigador.

4.4.5 Cronograma de Ejecución

Tabla 14. Cronograma de implementación de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión y aprobación de pasos	Gerente administrativo/sub-gerente de compras								
Socialización con los gerentes y sub-gerentes de unidades pertinentes.	Investigador								
Sencibilización a personal de áreas involucradas	Gerentes y subgerentes de unidades/investigador								
Supervision de implementacion	gerentes y subgerentes de unidades/investigador								
Informe a la gerencia sobre el proceso de capacitación al personal	Investigador								
Evaluación sobre el procesos de las unidades que utilizan el manual	Investigador/Gerentes								

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este trabajo de tesis, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto.

5.1 Conclusiones

Estableciendo una guía con cada actividad y procesos, se agilizará y se garantizará la comprensión y la efectividad de las tareas. logrando distribuir el tiempo de mejor manera, disminuyendo el exceso de carga laboral que se da por el desconocimiento de algunos pasos en el área de compras.

Los factores influyentes que se identificaron para que algunos procesos se lleven a cabo de forma incorrecta son; personal con poco conocimiento y temor al ejecutar por falta de documentación que le diga los pasos a seguir, la empresa es de personal joven y con un alto nivel académico esto debe de aprovecharse.

Con la elaboración del manual de adquisiciones, la calidad de los procesos aumentará al minimizar los errores, generando con mayor confianza la delegación de funciones ya que se obtendrá una fuente que valide cada proceso, el obviar un paso será más difícil, por lo tanto, se garantizará un alto nivel de transparencia. Los factores que contribuyen al incumplimiento del proceso se disminuirán de forma efectiva y visible.

5.2 Recomendaciones

Promover la extensión de manuales se recomienda por área, con ello estaremos contribuyendo al crecimiento de la empresa, garantizar el orden tanto en procesos y ejecución como en el talento humano. Estos manuales vuelven más fáciles la capacitación y aprendizaje del colaborador brindándole confianza en cada una de las funciones asignadas.

Ser una empresa relativamente nueva y contar con personal de mayor tendencia joven se debe de aprovechar al máximo esta ventaja para poder moldear al colaborador y aprovechar cada una de sus habilidades y destrezas. El área de volverá más eficiente sus procesos al momento de usar el manual de adquisiciones.

Garantizar la eficacia de los procesos se logrará atraer a más proveedores, ya que algunos de ellos deciden no cotizar al estado por los trámites tan engorrosos que se manejan, ya sea por los pagos o por el proceso de participación en licitaciones, la mayoría de personas considera que se depende aún de salud y el cambiar este esquema ha sido difícil, por ello el mostrarse más organizados de forma independiente, lograremos la confianza de los proveedores y clientes.

Tabla de Congruencia

Tabla 15. Concordancia de Segmentos de Tesis

PROBLEMAS	OBJETIVO GENERAL	TITULO
<p>Actualmente se carece de alternativas que agilicen los procesos de ejecución y por ello se desarrolló una serie de preguntas. ¿Qué tan factible sería ejecutar una estructura de procedimientos, para volver más eficientes y agilizar las actividades de ejecución para el Departamento de Compras?</p>	<p>Proponer un manual que explique las funciones y tareas que se realizan en área de recursos materiales y compras contribuyendo a la competitividad de la agencia, aportando a la minimización de errores y la rápida comprensión de los pasos a seguir en los procesos.</p>	<p>Manual de adquisiciones para ARSA.</p>
OBJETIVO ESPECIFICO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Identificar los factores que influyen para que no se cumplan efectivamente cada uno de los procesos.</p>	<p>Estableciendo una guía con cada actividad y procesos, se agilizará y se garantizará la comprensión y la efectividad de las tareas. logrando distribuir el tiempo de mejor manera, disminuyendo el exceso de carga laboral que se da por el desconocimiento de algunos pasos en el área de compras.</p>	<p>Promover la extensión de manuales se recomienda por área, con ello estaremos contribuyendo al crecimiento de la empresa, garantizar el orden tanto en procesos y ejecución como en el talento humano. Estos manuales vuelven más fáciles la capacitación y aprendizaje del colaborador brindándole confianza en cada una de las funciones asignadas.</p>
<p>Analizar los datos recolectados, definiendo las posibles alternativas de solución al problema logrando minimizar los errores y generar confianza al momento de ejecución.</p>	<p>Los factores influyentes que se identificaron para que algunos procesos se lleven a cabo de forma incorrecta son; personal con poco conocimiento y temor al ejecutar por falta de documentación que le diga los pasos a seguir, la empresa es de personal joven y con un alto nivel académico esto debe de aprovecharse.</p>	<p>Ser una empresa relativamente nueva y contar con personal de mayor tendencia joven se debe de aprovechar al máximo esta ventaja para poder moldear al colaborador y aprovechar cada una de sus habilidades y destrezas. El área de volverá más eficiente sus procesos al momento de usar el manual de adquisiciones.</p>
<p>Desarrollar un manual de procedimientos para las adquisiciones así agilizar, controlar y garantizar la comprensión y efectividad de ejecución de las actividades de ARSA realizadas por el área de Compras.</p>	<p>Con la elaboración del manual de adquisiciones, la calidad de los procesos aumentará al minimizar los errores, generando con mayor confianza la delegación de funciones ya que se obtendrá una fuente que valide cada proceso, el obviar un paso será más difícil, por lo tanto, se garantizará un alto nivel de transparencia. Los factores que contribuyen al incumplimiento del proceso se disminuirán de forma efectiva y visible.</p>	<p>Garantizar la eficacia de los procesos se logrará atraer a más proveedores, ya que algunos de ellos deciden no cotizar al estado por los trámites tan engorrosos que se manejan, ya sea por los pagos o por el proceso de participación en licitaciones, la mayoría de personas considera que se depende aún de salud y el cambiar este esquema ha sido difícil, por ello el mostrarse más organizados de forma independiente, lograremos la confianza de los proveedores y clientes.</p>

REFERENCIAS

9000-4, S. (1993). Normas de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

Baptista, F. &. (2010). metodología de la investigación.

bernal, c. (2010). metodología de la investigación.

canales. (1996). introducción a la metodología científica.

Chávez, J. C. (2014). Epistemología y Metodología de la Investigación.

Committee, U. N. (1947). ISO.

Deming, E. W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. En la salida de la crisis.

Estandarización, O. I. (1928). los primeros pasos.

Gantt, H. L. (1917) Diagrama de Gantt.

García, R. (2005). recursos humanos.

Garragha. (1859). metodos.

Gómez Cardona, W. D. (2012). Prácticas empresariales. Bogotá, COLOMBIA: Ecoe Ediciones.

Recuperado a partir de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3199826>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa (Vol. 4).

Investigación, m. d. (1970). metodo cualitativo.

Ishikawa, K, (1943); Kouro Shikawa, traducción del japonés al inglés por David J. Lu; traducción

Margarita Cárdenas. Recuperado de https://progressalean.com/Diagrama_de_Ishikawa

kaizen. (2004). mejoramiento continuo.

Leaf, O. (2016). manuales de control.

Limay, J. (2015). diseño de un manual de procesos. Obtenido de

http://unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3908/Jimenez_lp.pdf

Maduro, R. (2002). guía de apoyo en contrataciones públicas. En Ley de Contratación del Estado.

manual para hoy. (2005). Obtenido de <http://www.herramientas-manuales-hoy.com>

Marx, K. (1859). prólogo.

Meza, M. (2011). desarrollo administrativo.

moreno, J. m. (2006). manual de procesos. pereira.

MORENO, M. L. (2004). metodología Elaboración_manualesAdmón. Obtenido de [http://xalapa.gob.mx/wp-content/uploads/2011/02/metodología Elaboración_manualesAdmón.pdf](http://xalapa.gob.mx/wp-content/uploads/2011/02/metodología_Elaboración_manualesAdmón.pdf)

Nakamuro, J. (1996). causa y efecto.

PROCEN CONSULTORES. (2018). Manual de Procesos. Obtenido de <http://procenconsultores.com>

Pacheco, A. A. (2004). metodologia de los procesos de Rummler -Brache.

R., Bisquera. (1989). clasificación de los métodos de investigación.

Reina, J. A. (2013). Obtenido de <http://www. www.rnp.hn>

Riquelme, m. (2004). control de gestión.

Roig, A. (1998). arxivistia, 219.

Romero, S. (2010). manual de compras menores.

Rodríguez Fernández, M. (2007). Procesos de Trabajo, Teoría y Casos Prácticos. Madrid: Pearson educación. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos (16.a ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.

Secretaría de desarrollo social. (agosto de 2004). manual de procesos. Obtenido de

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/wo47979.pdf>

trabajo, m. d. (2014). Manual_de_Procesos_Procedimientos.

trabajo, M. d. (2014). Manual_de_Procesos_Procedimientos. Obtenido de www.mintrabajo.gob.

Unidas, C. d. (1944). United Nations Standards Coordinating Committee.

Vega, A. (abril de 2018). manual de procesos. (Gabriela, Entrevistador)

VIRTUAL, T. (2017). ruta de la calidad.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión referente a los procesos que dirige la empresa. Seleccione una respuesta para cada pregunta.

Datos Generales

1. Sexo: Masculino Femenino

 2. Edad:
 - a. 20-30
 - b. 31-40
 - c. Mayor de 40

 3. grado académico:
 - a. Primaria completa
 - b. Primaria incompleta
 - c. Secundaria completa
 - d. Secundaria incompleta
 - e. Universitario
 - f. Grado superior

 4. Cargo laboral que ocupa
-

Información específica

1. ¿Considera que la estructura de un manual de proceso ayude a la agilización y rápida comprensión de tareas y actividades logrando minimizar errores?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Considera que la carencia de manuales de proceso es causal de deficiencia en la ejecución de los procesos?

- a. Si
 - b. No
3. ¿Conoce con detalles cuáles son los pasos adecuados para realizar sus funciones?
- a. Si
 - b. No
4. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al no contar con una estructura base que le ayude a realizar las tareas diarias?
- a. Si
 - b. No
 - c. Pocas veces
 - d. Muchas veces
5. ¿Considera que los procesos que realiza el área de compras son ágiles y efectivos?
- a. Si
 - b. No
6. ¿Contribuiría a la transparencia y confiabilidad una estructura que muestre paso a paso las tareas que deben desarrollarse para ejecutar una actividad?
- a. Si
 - b. No

Gracias por su tiempo

Anexo 3. Diseño de manual



MANUAL DE ADQUISICIONES PARA ARSA.

SUB-GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES

Julio 2018

**Elaborado por:
Ana Gabriela Chavarría**

Índice de Contenido

Introducción	778
Objetivo general	79
Objetivos específicos	79
Componente institucional.....	80
Visión institucional.....	80
Misión institucional.....	80
Organigrama institucional.....	81
Descripcion de procesos.....	82
Organigrama de gerencia administrativo influyentes en los procesos.....	82
Organigrama de recursos materiales.....	83
Generalidades de la contratación pública.....	84
Conceptos básicos de la contratación pública.....	85
Lineamientos para realizar una compra directa.....	90
Lineamientos para realizar una licitación privada.....	92
Lineamientos para realizar una licitación pública.....	94
Compra conjunta/hecha por ONCAE por medio de licitación pública.....	95
Compra por catálogo.....	96
Viáticos nacionales y al exterior.....	97
Pago directo.....	Error!
Bookmark not defined.	

Horas extras	99
Inscripción de bienes nacionales al sistema	100
Bibliografía	104
Glosario	105
Anexo.....	107

Introducción

El presente documento presenta detalladamente los procesos que se llevan a cabo de forma continua en el área de Compras y Recursos Materiales de la Agencia de Regulación Sanitaria ARSA. Con él, se pretende facilitar el diseño y comprensión de los procesos logrando así contribuir a eficientar las actividades logrando óptimos resultados, claridad y disminución de errores.

El manual da realce y mayor orden administrativo, mejor manejo de asignaciones y del tiempo, y sobre todo el colaborador estará confiado al momento de ejecutar ya que estará mejor capacitado e informado.

El manual comprende la parte teórica legal, seguido de los pasos para realizar cada uno de los procesos.

Objetivo General

Contribuir a eficientar las actividades que se ejecutan en la Sub-Gerencia de Recursos Materiales en ARSA, mediante un manual de procesos para controlar, agilizar y garantizar el buen funcionamiento y competitividad de la empresa.

Objetivos Específicos

Copilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones, de los procesos.

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Incrementar la eficiencia de los funcionarios, estableciendo parámetros claros sobre lo que deben hacer y cómo hacerlo.

Componente Institucional

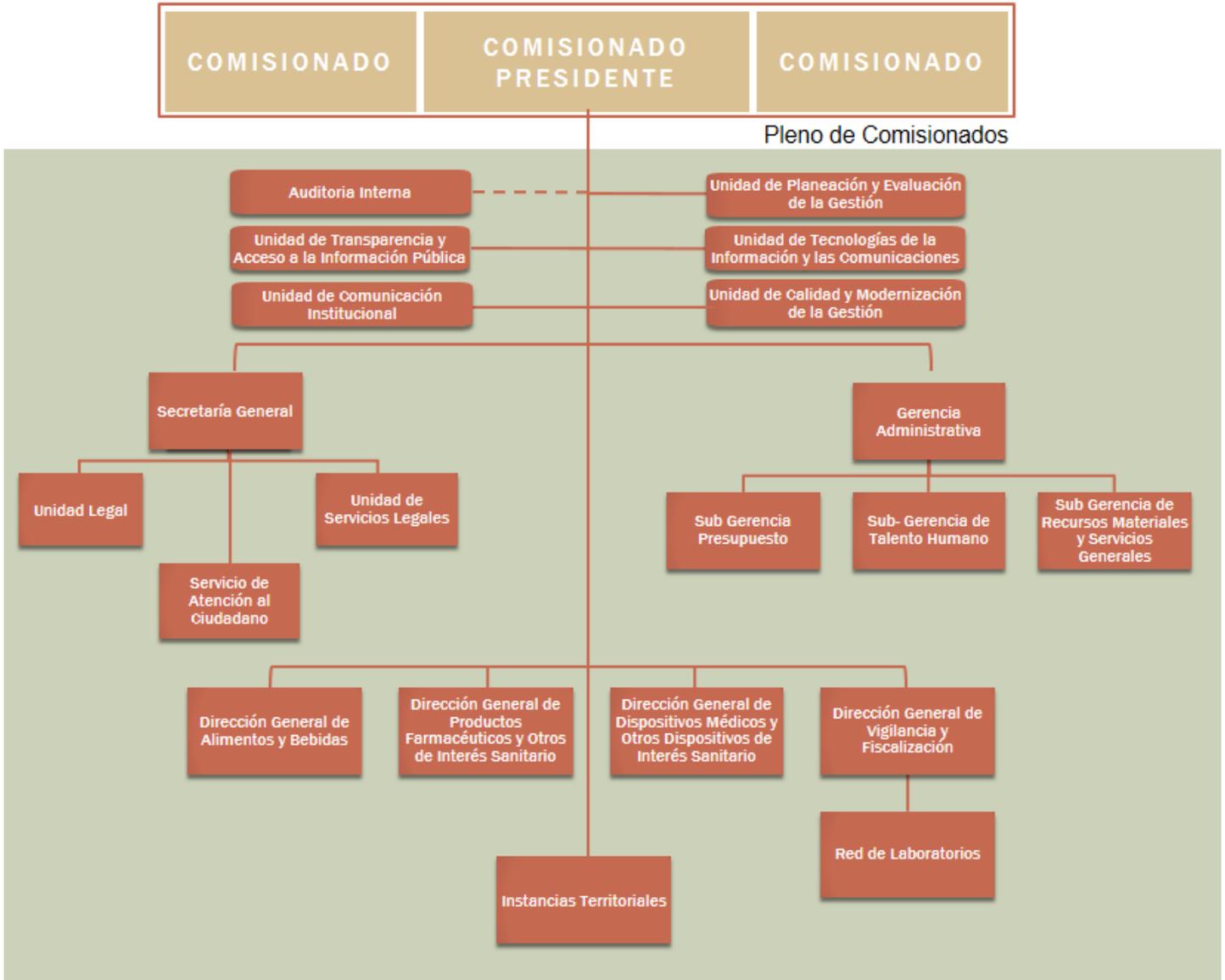
Visión Institucional

Somos la institución que regula, autoriza, vigila y fiscaliza a los establecimientos, servicios y productos de interés sanitario, con el fin de brindar protección a la salud de la población nacional y extranjera en el país; a través de una gestión efectiva que reduzca la exposición a riesgos y a que a su vez contribuya con una mejora en el clima de negocios y la competitividad del país.

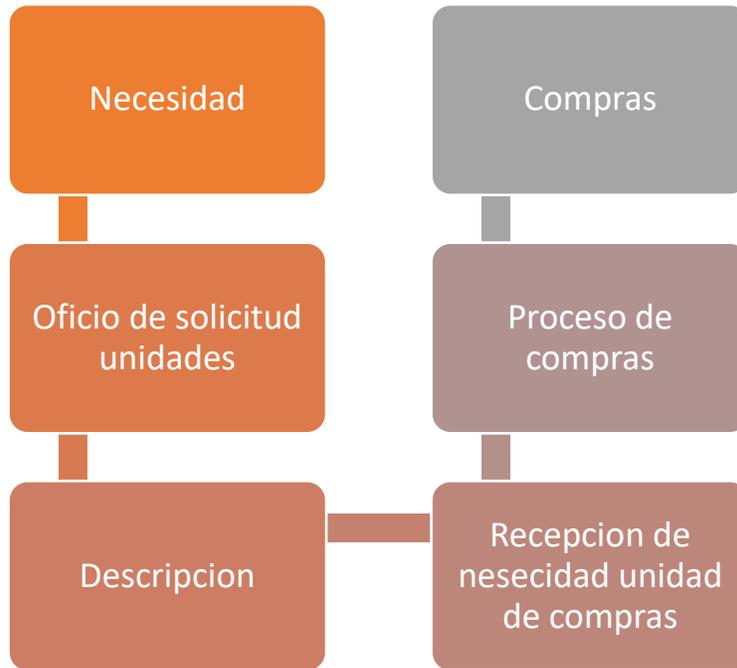
Misión Institucional

Convertirnos para el 2021 en la entidad centroamericana de referencia sanitaria y un modelo a seguir en las instituciones hondureñas; promoviendo el trabajo en equipo y servidores públicos comprometidos, con alto grado de ética profesional, honestidad, transparencia, con recursos tecnológicos avanzados que permitan prestar servicios con altos niveles de calidad y excelencia.

Organigrama institucional



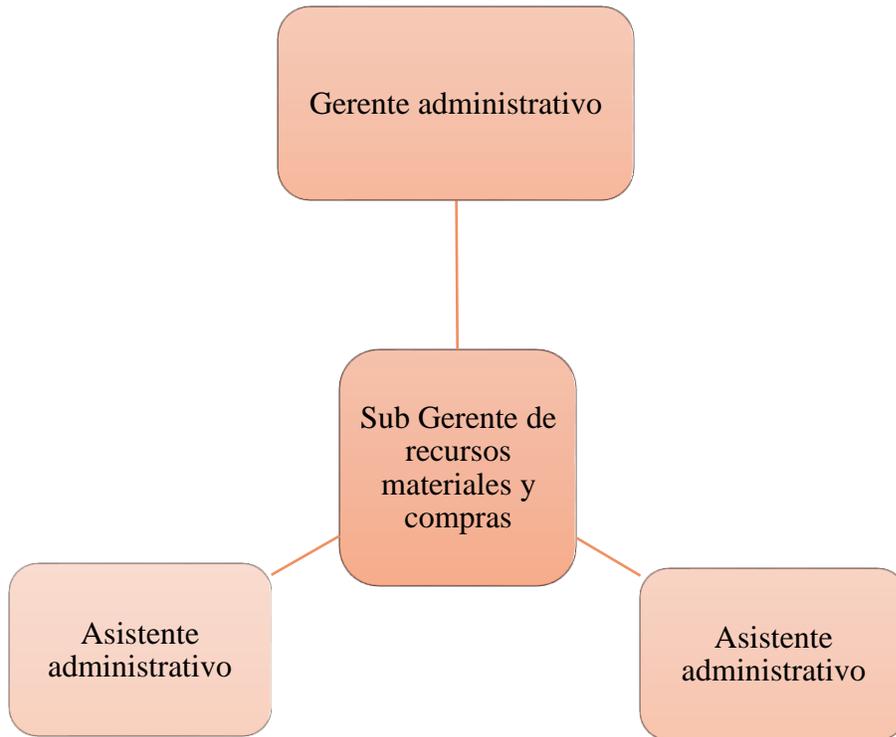
Descripción de Procesos



Organigrama de gerencia administrativo influyentes en los procesos.



Organigrama de Recursos Materiales



Generalidades De La Contratación Pública

Definición de contrataciones públicas: Una contratación pública es el procedimiento encaminado a que el Estado adquiera los bienes o los servicios que necesita para cumplir su misión o encomiende la construcción de obras necesarias para el desarrollo del mismo.

Procedimientos de contratación: Los procedimientos son los pasos ordenados que obligatoriamente deben seguir los funcionarios del gobierno para realizar una contratación pública, dichos procedimientos están establecidos en las normas de contratación a fin de evitar que se pueda favorecer a un contratista en perjuicio de otros o en perjuicio del propio Estado.

Principios de la contratación

Principio de eficiencia (ART 5 LCE, ART.9 RLCE,) La Eficiencia es el conjunto de acciones que hacen posible una contratación de obras, bienes o servicios de la mejor calidad, al mejor precio del mercado y en un tiempo razonable, sin obviar pasos obligatorios. La planificación adecuada de las contrataciones permite una mejor organización ejecución, supervisión y control de las actividades de contratación de forma que estas se realicen en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad.

Así mismo es posible la posibilidad de corregir errores y dar respuestas en tiempo oportuno, el control estricto de cumplimiento y la efectividad de las sanciones.

Principio de publicidad y transparencia (Art.6 LCE , Art.10 RLCE) La Publicidad: consiste en la difusión de todo el proceso de contratación en sus diferentes pasos, desde el comienzo hasta el final. La publicidad ofrece los siguientes beneficios: Permite que todos los interesados en contratar con el Estado conozcan con anticipación qué es lo que el Estado se propone adquirir. De esa forma, no se favorece a nadie en particular y todos pueden participar en igualdad de condiciones.

Fomenta la participación de un mayor número de oferentes de ese modo, al generarse competencia entre los interesados, el Estado obtiene mejores precios y calidad.

La Transparencia debe ser parte integral en todas las etapas del proceso de contratación y brindar la posibilidad para los interesados de recibir noticia oportuna del inicio de un procedimiento. Sin embargo, se prohíbe proporcionar información que por su naturaleza se considera reservada.

Principio de igualdad y libre competencia. (Art. 7, Art.11 RLCE) La Igualdad y Libre Competencia es la disposición constante de los funcionarios a brindar a toda igualdad de trato en igualdad de situaciones. Todo potencial oferente que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios, estará en la posibilidad de participar en los procedimientos de contratación en condiciones de igualdad y sin ser sujeto a ninguna restricción no derivada de especificaciones técnicas y objetivas propias del objeto licitado.

Relación entre los principios de contratación Los principios de eficiencia, publicidad y transparencia, igualdad y libre competencia están estrechamente relacionados entre sí.

Si el órgano contratante hace una amplia publicidad de las contrataciones que se proponen realizar, habrá más competencia y se evitará que siempre resulten favorecidos los mismos contratistas. Por tanto, la publicidad contribuye a la igualdad y libre competencia.

Si el funcionario que decide sobre las contrataciones es independiente y no tiene intereses particulares en la contratación, también querrá convocar a la mayor cantidad posible de interesados y no a unos pocos amigos o parientes. Por tanto, la igualdad y libre competencia contribuyen a la publicidad y transparencia.

Si el órgano contratante cumple con los principios anteriores, también conseguirá mejores precios y mayor calidad, de modo que la publicidad y transparencia y la igualdad y libre competencia son causas de la eficiencia.

Marco legal de la contratación pública:

Las contrataciones que celebra la Administración Pública con cualquier persona natural o jurídica y que sean financiadas con recursos propios del Estado de Honduras, se encuentran reguladas por la legislación nacional siguiente:

- a) Constitución de la República
- b) Ley de Contratación del Estado.
- c) Ley General de la Administración Pública.
- d) Reglamento de la Ley de Contratación del Estado.
- e) Ley Orgánica del Presupuesto General de la República.
- f) Disposiciones Generales del Presupuesto General de la República, cuya vigencia es el año fiscal para el cual son aprobadas.
- g) Normas técnicas del Presupuesto General de la República.
- h) Normas emitidas por la ONCAE.
- i) Pliegos de Condiciones o Bases de Concurso que rijan cada procedimiento de Contratación.

Conceptos Básicos De La Contratación Publica

Los contratos que regula la Ley de Contratación del Estado son:

a) Contratos de Obra Pública: Se definen como aquellos que implican la “construcción, reforma, reparación, conservación, mantenimiento ampliación o demolición de bienes inmuebles, así como la realización de trabajos que modifiquen la forma o sustancia del suelo o subsuelo (Art. 64 LCE).

b) Suministro de Bienes o Servicios: Estos son aquellos cuyo objeto es la entrega de uno o más bienes muebles o la prestación de un servicio de una vez o de forma continuada y periódica (Art. 83 LCE).

Entre los servicios se pueden citar los de transporte de bienes o de personas, el aseo, higienización y vigilancia de edificios u otras instalaciones públicas, la adquisición de seguros, los servicios de

reproducción electrónica de datos o documentos, la reparación o mantenimiento de los equipos, los servicios de alimentación, el arrendamiento de equipos, reparaciones menores de inmuebles u otras instalaciones públicas, los servicios de publicidad, edición e imprenta, la adquisición a cualquier título de equipos y sistemas de informática, excepto el diseño de programas y cualquier otro servicio en el que no prevalezca el esfuerzo intelectual (Art. 7 “k” RLCE).

Cuando el Contratista tenga que realizar obras accesorias de instalación o montaje de los bienes, el contrato siempre será considerado de suministro, a menos que dichas obras tengan un precio mayor al de los bienes o no se produjere un contrato “llave en mano” (Art. 85, LCE).

Un contrato de llave en mano es aquel mediante el cual el contratista se obliga a proporcionar, mediante un único Contrato, todos o algunos de los siguientes elementos: Los diseños técnicos, servicios de ingeniería, financiamiento, construcción, así como, en su caso, el terreno necesario o el suministro e instalación de plantas, equipos u otros similares, incorporadas a la obra. (64 Art. LCE; 183 RLCE)

c) **Servicios de Consultoría:** Los contratos de consultoría se caracterizan porque en ellos predominan las prestaciones de carácter intelectual (Art. 94 LCE y Art. 7 “l” RLCE). Son aquellos que consisten en la prestación de servicios específicos tales como estudios, diseños, asesoría, coordinación o dirección técnica, localización de obras, preparación de términos de referencia y presupuestos, programación o supervisión técnica de obras u otros trabajos de la misma naturaleza por personas con idoneidad técnica y profesional.

d) Contratos Excluidos: La LCE excluye de su aplicación:

- ✚ **La prestación por personas naturales de servicios profesionales o técnicos distintos a:** Estudios, diseños, coordinación o dirección técnica, localización de obras, preparación de términos de referencia y presupuestos, programación o supervisión *técnica de obras u otros trabajos de la misma naturaleza.* (LCE art. 8. Ver art.94)
- ✚ **Relaciones de servicio de los funcionarios y empleados públicos.** En la Administración Centralizada, reguladas por Servicio Civil y en la Administración Descentralizada, reguladas por la legislación laboral. (LCE art. 8, RLCE art.3)
- ✚ **Relaciones entre la Administración y los particulares derivadas de la prestación de servicios públicos que impliquen el pago de una tarifa o tasa.** (LCE art. 8)
- ✚ **Las operaciones entre Administración y particulares para la venta de papel sellado, timbres, alcohol u otras especies fiscales.** (LCE art. 8)
- ✚ **Contratos o convenios entre el Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas, Municipalidad u otros Organismos Públicos.** Así como los que celebren las distintas dependencias del Gobierno Central entre sí. (LCE art. 8)
- ✚ **Los empréstitos u otras operaciones de crédito público.** (LCE art. 8)
- ✚ **Los servicios financieros prestados por el Banco Central de Honduras, Banco Nacional de Desarrollo Agrícola o Fondo Nacional** para la Producción y la Vivienda o demás existentes o que se crearen con fines idénticos a estas. (LCE art. 8, RLCE art.3)
- ✚ **Contratos de Derecho Privado de la Administración:** Los contratos de compra-venta, de permuta y de arrendamiento que celebre la Administración.

- ✚ **Los contratos de concesión de servicios públicos, aunque impliquen la construcción de obra pública, se rigen por la Ley de Promoción y Desarrollo de Obras Publicas y de la Infraestructura Nacional y su Reglamento**, en cuyo caso se deben aplicar los principios generales de la LCE (Art. 1 párrafo 4 LCE y Art. 4 párrafo 1º RLCE).
- ✚ **Los contratos de concesión del uso o aprovechamiento del dominio público**, como los relativos a aguas nacionales, minas, hidrocarburos, pesca y acuicultura se regulan por las leyes especiales a esas materias (Art. 1 párrafo 4 LCE y Art. 4 párrafo 2 RLCE).

Capacidad y Competencia

Capacidad para Contratar: La LCE y su Reglamento establecen quienes son las personas naturales y jurídicas que pueden contratar con el Estado de Honduras. En ese sentido, se establece que todas las personas naturales o jurídicas, hondureñas o extranjeras, que, teniendo capacidad de ejercicio, acrediten su solvencia económica y financiera y su idoneidad técnica y profesional y no se encuentren comprendidas en alguna de las inhabilidades establecidas pueden contratar. (LCE art. 15 y 16).

Competencia para contratar: Es la atribución o potestad de una autoridad para conocer, sobre una materia o asunto; en este caso se refiere entonces a la competencia para adjudicar contratos dentro del ámbito de sus respectivos ramos con sujeción a los procedimientos de selección de contratistas y demás requisitos previstos en la ley de contratación del Estado y su Reglamento.

En la Administración Central son competentes para contratar los siguientes funcionarios:

- ✚ **Los Secretarios de Estado** (Art. 11,a) LCE y Art. 19 Párrafo 1 RLCE).
- ✚ **Los Titulares de los Órganos Desconcentrados, ya sea por atribución legal, emanada de las normas de su creación o por delegación del Presidente de la República o del Titular de la Secretaría de Estado de quien dependen jerárquicamente** (Art. 11.1.”b” RLCE y Art. 19 Párrafo 2 del RLCE).
- ✚ **Los Gerentes Administrativos** de las Secretarías de Estado, por delegación del Secretario de Estado correspondiente, siempre que los contratos no requieran de la licitación pública (Art. 11.1 (c)LCE y Art. 19 Párrafo 3 del RLCE)

Garantías: concepto y tipos

Garantías: Se entenderá por garantías las fianzas y las garantías bancarias emitidas por instituciones debidamente autorizadas, cheques certificados u otras análogas que establezca en la LCE o el RLCE las cuales se constituirán por parte de los oferentes con el propósito de asegurar el cumplimiento de las obligaciones de estos con el Estado.

El contratista deberá acreditar en los plazos previstos en el contrato las garantías según corresponda; estas garantías estarán vigentes durante los plazos y condiciones previstas en la Ley y en el contrato. No se requerirá garantía de mantenimiento de oferta en los concursos por estar limitada esta última a las licitaciones públicas o privadas según, dispone el artículo 99 de la Ley. (ART. 238. 239 RLCE)

Tipos de Garantías:

Garantía de mantenimiento de la oferta. Los interesados en participar en una licitación pública o privada, con dicha garantía deberán garantizar el mantenimiento del precio y las demás condiciones de la oferta mediante el otorgamiento de una garantía equivalente, por lo menos, al dos por ciento (2%) de su valor. Comunicada que fuere la adjudicación del Contrato, dicha garantía será devuelta a los participantes, con excepción del oferente seleccionado quien previamente deberá suscribir el contrato y rendir la garantía de cumplimiento (ART.99 LCE).

Garantía de cumplimiento. La garantía de cumplimiento del contrato responderá por el cumplimiento de las obligaciones del contratista para con la Administración, derivadas del contrato esta deberá ser equivalente al quince por ciento (15%) de su valor y las demás garantías que determinen los documentos. En los contratos de obra pública o de suministro con entregas periódicas o diferidas que cubran períodos mayores de doce (12) meses, la garantía de cumplimiento se constituirá por el quince por ciento (15%) del valor estimado de los bienes o servicios a entregar durante el año, debiendo renovarse treinta (30) días antes de cada vencimiento.

La garantía de cumplimiento estará vigente hasta tres (3) meses después del plazo previsto para la ejecución de la obra o la entrega del suministro. Si por causas imputables al Contratista no se constituyere esta garantía en el plazo previsto, la Administración declarará resuelto el Contrato y procederá a la ejecución de la garantía de mantenimiento de oferta (ART. 100, 101 LCE).

Si por causas establecidas contractualmente se modifica el plazo de ejecución de un contrato por un término mayor de dos (2) meses, el Contratista deberá ampliar la vigencia de la garantía de cumplimiento de manera que venza tres (3) meses después del nuevo plazo establecido; si así ocurriere, el valor de la ampliación de la garantía se calculará sobre el monto pendiente de ejecución, siempre que lo anterior hubiere sido ejecutado satisfactoriamente (ART.102 LCE).

Si a consecuencia de la modificación de un contrato su monto aumentare por incremento de las prestaciones a cargo del Contratista, éste deberá ampliar, la garantía de cumplimiento teniendo como base el saldo del contrato modificado que estuviere por ejecutarse (ART. 103 LCE; ART. 240 RLCE)

Garantía de calidad. Una vez que se efectúe la recepción final de las obras o la entrega de los suministros y realizada la liquidación del contrato, cuando se pacte en el contrato, de acuerdo con la naturaleza de la obra o de los bienes, el Contratista sustituirá la garantía de cumplimiento del contrato por una garantía de calidad de la obra o de los bienes suministrados, La garantía de calidad deberá responder por los vicios o defectos en las obras, imputables al contratista o de los bienes suministrados durante el plazo que se hubiere previsto en el contrato, sin perjuicio de las garantías especiales de funcionamiento que se hubieren acordado en los contratos de suministro la vigencia de la misma será por el tiempo previsto en el contrato y su monto será equivalente al cinco por ciento (5%) de su valor. (ART 104.LCE; ART.209 , 227 RLCE).

Garantía por anticipo de fondos. Con dicha garantía se busca asegurar la correcta inversión del pago anticipado a cuenta de la ejecución del contrato, Cuando se pacte un anticipo de fondos al Contratista la cuantía será no mayor del veinte por ciento (20%), éste último deberá constituir una

garantía equivalente al cien por ciento (100%) de su monto. El anticipo será deducido mediante retenciones a partir del pago de la primera estimación de obra ejecutada, en la misma proporción en que fue otorgado. En la última estimación se deducirá el saldo pendiente de dicho anticipo. La vigencia de esta garantía será por el mismo plazo del contrato y concluirá con el reintegro total del anticipo (ART.105 LCE 179 RLCE).

En los contratos de consultoría la garantía de cumplimiento se constituirá mediante retenciones equivalentes al diez por ciento (10%) de cada pago parcial por concepto de los honorarios. En los contratos para el diseño o supervisión de obras también será exigible una garantía equivalente al quince por ciento (15%) de honorarios con exclusión de costos (ART. 105 LCE)

Las garantías constituidas por los Contratistas tendrán carácter de título ejecutivo y su cumplimiento se exigirá por la vía de apremio, una vez que esté firme el acuerdo de resolución por incumplimiento del Contratista. La administración gozará de preferencia sobre cualquier otro acreedor para hacer efectivas estas garantías. Quienes otorguen estas garantías a favor de los Contratistas no gozarán del beneficio de excusión. En consecuencia, si hubiese reclamos pendientes estando próximo a expirar cualquier garantía que responda por obligaciones del Contratista, la autoridad competente notificará este hecho a la empresa afianzadora o garante, quedando desde ese momento la garantía afecta al resultado de los reclamos. (ART. 108, 109 LCE).

Se conoce como Compra Directa (CD) la operación mediante la cual una dependencia solicita a la Dirección General de Proveduría su apoyo para la logística y despacho aduanero para lograr la importación de mercancías cuya adquisición fue gestionada por la dependencia usuaria en estricto apego a la normativa vigente.

Lineamientos Para Realizar Una Compra Directa

CONTRATACION DIRECTA (Monto de L. 0.01 a 75,000.00)		
Etapas de Compromiso		
Descripción	Normativa Oncae	Responsable
REQUISITOS PREVIOS Necesidad / Correo , Oficio, Memorandum. Art 78 RLCE	✓	Unidad solicitante
Solicitud de Pedido Con V.B. del Gerente Administrativo (Disponibilidad Presupuestaria)	✓	Gerencia administrativa
Adjuntar POA	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
PACC Aprobado por la Gerencia Administrativa	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Formato de Cotizacion	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Publicacion en Honducompras / Notas de reclamo a ONCAE por falta de Oferentes del estado /AVISO DE INTERES Invitacion Publica a los Proveedores PERIODICO DE CIRCULACION	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Cotizaciones	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Recepcion de Oferta	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Documentos Legales de Todas las Empresas Oferentes.	✓	proveedores
Constancia PGR	✓	
RTN o Identidad	✓	
Const. de Banco	✓	
Registro de Beneficiario	✓	
Const. Solvencia de la SAR	✓	
Conts, Certificacion de ONCAE	✓	
Acuerdo de nombramiento del comité de recomendación Art 33 LC	x	Sub Gerencia de Recursos materiales
Comité de Recomendación / acta apertura / acta Recomendación / resumen de cotizacion / Opinion y analisis tecnico si se necesitara según su criterio	x	comité de recomendación
Acta de Adjudicación	x	Gerencia administrativa
Generar orden de compra	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Adjudicacion en Honducompras / Print Pantalla	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Verificado	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F02 Aprobado	✓	Administracion

Etapa de Devengado

Factura de la empresa con membretado Original con firmas y sellos	✓	proveedor
Recibo de Pago a nombre de la TGR / Nombre de Quien firma y numero de ID y RTN de la Empresa	✓	proveedor
Acta de Recepcion / firmada y sellada por quien recibe , El proveedor y El Jefe de Compras	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
PA - 64 Recibo de Inspeccion de bienes de acuerdo a la adquisicion /	✓	Bienes nacionales
Ficha de bienes Nacionales / asignacion del Bien	✓	Bienes nacionales
F01 Verificado	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Aprobado	✓	Administracion
F01 Firmado	✓	Administracion
F01 Conciliado / Boleta de Pago	✓	Administracion

Cuando la licitación fuere privada, según lo establecido en el Artículo 38 de la presente Ley, el órgano responsable de la contratación cursará invitación a participar a, por lo menos, tres (3) oferentes potenciales inscritos en el registro correspondiente.

Lineamientos Para Realizar Una Licitación Privada

LICITACION PRIVADA			
Etapa de Compromiso			
Descripción del proceso de contratación	Adquisición de Bienes y Servicios	Aquileres y Obras publicas	Responsable
Montos	240,000.01 a 550,000.00	1,000000.01 a 2,000,000.00	Responsable
Necesidad / Correo , Oficio, Memorandum. Art 37 RLCE	✓	✓	Unidad solicitante
Solicitud de Pedido Con V.B. del Gerente Administrativo (Disponibilidad Presupuestaria)	✓	✓	Gerencia administrativa
Delagacion de firma de la maxima autoridad, para la celebracion de contratos. (Art.11 LCE)	x	x	Secretaria General
Solicitud de inicio de Licitacion art. 26LCE	x	x	Secretaria General
Pliego de condiciones basado en la normativa de Oncae Art 38 RLCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
publicacion en Honducompras Decreto 10-2005 art 4 #1	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Enviar cotizaciones y pliegos a oferentes Art 59 LCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Recepcion de ofertas (Acta de Apertura) Art 156 RLCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Publicacion de apertura en honducompras Decreto 10-2005 art 4 #1	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Revisión preliminar de ofertas (garantias, si cumplen con lo dispuesto en pliegos)	✓	✓	Comité de recomendación
Analisis y Evaluacion de Ofertas	✓	✓	Comité de recomendación
Recomendación de adjudicacion Art 157 RLCE	✓	✓	Comité de recomendación
solicitar dictamen legal de recomendación Art 141 RLCE	✓	✓	Comité de recomendación/ Secretaria General
Resolucion de Adjudicacion por la maxima autoridad	✓	✓	Gerencia administrativa
Notificar resolucion a oferentes Art 142 RLCE	✓	✓	sub Gerencia de Recursos materiales
adjudicacion de Honducompras (subir resolucion)Decreto 10-2005 art 4	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solicitar garantia de cumplimiento	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solicitar documentos legales para suscribir contrato:	1.Const.	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solvencia de la SAR .	✓	✓	
2.Certificacion de ONCAE.	✓	✓	
3.Constancia PGR.	✓	✓	
4.Pin SIAFI.	✓	✓	
5.Copia de RTN	✓	✓	
Orden de Compra / Contrato	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Verificado	✓	✓	92 Sub Gerencia de Recursos materiales
F02 Aprobado	✓	✓	Administracion

Etapa de Devengado

Factura de la empresa con membretado Original con firmas y sellos	✓	✓	Proveedor
Recibo de Pago a nombre de la TGR / Nombre de Quien firma y numero de ID y RTN de la Empresa	✓	✓	Proveedor
Acta de Recepcion / firmada y sellada por quien recibe , El proveedor y El Jefe de Compras	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
PA - 64 Recibo de Inspeccion de bienes de acuerdo a la adquisicion /	✓	✓	Bienes Nacionales
Ficha de bienes Nacionales / asignacion del Bien	✓	✓	Bienes Nacionales
F01 Verificado	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Aprobado	✓	✓	Administracion
F01 Firmado	✓	✓	Administracion
F01 Conciliado / Boleta de Pago	✓	✓	Administracion

Licitación Pública: Procedimiento de selección de contratistas de obras públicas o de suministro de bienes o servicios, consistente en la invitación pública a los interesados que cumplan los requisitos previstos en la Ley y en este Reglamento, para que, sujetándose a los pliegos de condiciones, presenten sus ofertas por escrito, entre las cuales el órgano responsable de la contratación decidirá la adjudicación del contrato, de acuerdo con los criterios previstos en la Ley (Maduro, 2002).

Lineamientos Para Realizar Una Licitación Publica

LICITACIÓN PUBLICA			
Etapa de Compromiso			
Descripción del proceso de contratación	Adquisición de Bienes y Servicios	Aquileres y Obras publicas	
Montos	550,000.01 en Adelante	2,000,000.01 en Adelante	Responsible
Necesidad / Correo , Oficio, Memorandum. Art 37 RLCE	✓	✓	Unidad solicitante
Solicitud de Pedido Con V.B. del Gerente Administrativo (verificar disponibilidad)	✓	✓	Gerencia administrativa
solicitud de inicio de Licitacion art. 26 LCE	x	x	Secretaria General
Pliego de condiciones basado en la normativa de Oncae Art 38 RLCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Publicar aviso de licitacion publica en diario oficial la Gaceta y uno o dos diarios de circulacion nacional Art 106 y 107 RLCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Publicacion en Honducompras Decreto 10-2005 art 4 #1	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Retirar los pliegos de condiciones por parte de los interesados	✓	✓	Proveedores
Designar mediante oficio la comision para recepcion y apertura de ofertas Art 122 RLCE 2do parrafo	x	x	Secretaria General
Designar mediante acuerdo la comision para la evaluacion de las ofertas Art 33 LCE	x	x	Secretaria General
Recepcion de ofertas (Acta de Apertura) Art 123 RLCE	✓	✓	Comité de recomendación
publicacion de apertura en honducompras Decreto 10-2005 art 4 #1	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Revision preliminar de ofertas (garantias, si cumplen con lo dispuesto en pliegos)	✓	✓	Comité de recomendación
Analisis y Evaluacion de Ofertas Artr 125, 126, 128 al 130, 134 y 135	✓	✓	Comité de recomendación
Recomendación de adjudicacion Art 157 RLCE	✓	✓	Comité de recomendación
solicitar dictamen legal de recomendación Art 141 RLCE	✓	✓	Comité de recomendación/ Secretaria General
Resolucion de Adjudicacion por la maxima autoridad	✓	✓	Secretaria General
Notificar resolucion a oferentes Art 142 RLCE	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
adjudicacion de Honducompras (subir resolucion)Decreto 10-2005 art 4 #1	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solicitar garantia de cumplimiento	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solicitar documentos legales para suscribir contrato: 1.Const. Solvencia de la SAR .	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
2.Certificacion de ONCAE.	✓	✓	
3.Constancia PGR.	✓	✓	
4.Pin SIAFI.	✓	✓	
5.Copia de RTN	✓	✓	
Orden de Compra / Contrato firmar	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Verificado	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Aprobado	✓	✓	administracion

Etapa de Devengado			
Factura de la empresa con membretado Original con firmas y sellos	✓	✓	Proveedor
Recibo de Pago a nombre de la TGR / Nombre de Quien firma y numero de ID y RTN de la Empresa	✓	✓	proveedor
Acta de Recepcion / firmada y sellada por quien recibe , El proveedor y El Jefe de Compras	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
Solicitar Garantia de Calidad	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
PA - 64 Recibo de Inspeccion de bienes de acuerdo a la adquisicion /	✓	✓	Bienes Nacionales
Ficha de bienes Nacionales / asignacion del Bien	✓	✓	Bienes Nacionales
F01 Verificado	✓	✓	Sub Gerencia de Recursos materiales
F01 Aprobado	✓	✓	administracion
F01 Firmado	✓	✓	administracion
F01 Conciliado / Boleta de Pago	✓	✓	administracion

Compra conjunta/hecha por ONCAE por medio de licitación pública

En el año 2011 mediante las Disposiciones Generales del Presupuesto, se implementó la modalidad de convenio marco y compra conjunta, para las instituciones de la Administración Pública Centralizada.

La adquisición de los bienes o servicios, disponibles a partir de una compra conjunta, será obligatoria para las partes que firmen el convenio de participación y el correspondiente contrato de suministro de bienes o servicios.

En la modalidad de compra conjunta, se incluirá una cláusula en el pliego de condiciones, que permita la incorporación de cualquier otro ente estatal interesado en participar en el proceso, siempre y cuando el oferente adjudicatario tenga la disponibilidad de proveer a las entidades solicitantes, en las condiciones dispuestas en el Catálogo Electrónico.

Se levantará una Acta de Recepción Parcial cuando la Administración efectivamente reciba los bienes o servicios verificando su calidad, especificaciones y las demás condiciones previstas en la Orden de Compra o contrato; los recibos y/o constancias quedarán sujetos a recepción definitiva luego de las inspecciones, pruebas y verificaciones que efectúe la Administración dentro del plazo previsto.

Cuando los bienes no se hallen en estado de ser recibidos por defectos o averías visibles, o cuando ocurran faltantes o cualquier otra razón calificada, se hará constar esta circunstancia en el acta, así como las instrucciones precisas que se den al contratista para que proceda a la subsanación de

dichas averías o defectos o, en su caso, para que proceda a una nueva entrega, o para que reponga las faltantes; todo esto deberá constar en el expediente. (RLCE art. 223)

La Recepción Final deberá ser emitida por la comisión que emitió la Recepción Parcial.

Cuando se halla realizado las inspecciones, pruebas y verificaciones a los bienes o servicios recibidos. O se corrijan los defectos, averías visibles, faltantes o se corrija cualquier problema señalado se podrá proceder a levantar el acta de recepción final¹². (RLCE art. 223), utiliza mismo procedimiento anterior.

Compra por catálogo

La ONCAE, creó en el Sistema de Información de Contratación y Adquisiciones del Estado “HonduCompras”, un módulo que permitiera a las instituciones del Estado realizar compras a través de un medio electrónico, el cual conocemos como “Catálogo Electrónico”.

Es el medio electrónico que contiene una relación ordenada, en la que se incluyen y describen en forma individual proveedores, productos, precios y condiciones o cualquier otro dato relevante. El Catálogo Electrónico se encuentra alojado en HonduCompras.

Compra Por Catálogo	
Descripción	Responsable
Necesidad	Unidad solicitante de la institución
Poa	Por unidad
Pacc	Consolidación de todas las unidades
Estructura Presupuestaria/visto bueno	Presupuesto/gerente administrativo/recursos materiales
Ingresar al Módulo (Compras por Catálogo Electrónico)	Recursos materiales
Selección de Productos	Recursos materiales
Imprimir Orden de Compra	Recursos materiales
Realizar F01 (compromiso)	Recursos materiales
PGR	Proveedor
ONCAE	
Solvencia fiscal	
Pin SIAFI	
Factura	
Recibo a Nombre de la Tesorería	
Acta de recepción	Recursos materiales
F01(devengado)	Recursos materiales

Viáticos nacionales y al exterior

Artículo 4. Para los fines del presente reglamento se entiende por:

Viáticos La cantidad diaria de dinero que se reconoce al viajero para cubrir gastos de subsistencia cuando tenga que viajar en misión oficial fuera de su domicilio o del lugar donde ejerce su cargo en forma permanente. Se entiende por gastos de subsistencia: alimentación, propinas, impuestos, aseo de ropa, bebidas no alcohólicas, llamadas telefónicas personales.

Otros gastos de viaje La cantidad diaria de dinero que se reconoce al viajero para cubrir gastos relacionados con el desempeño del trabajo o misión oficial, por los cuales debe presentar documentos de soporte respectivo, tales como:

Gastos de Hospedaje, que incluye el costo de la habitación del hotel más los impuestos.

Gastos de Transporte, urbano e interurbano (a excepción de rutas que no emiten boletería y por lo cual se pagará el valor conocido), aéreo y los impuestos de aeropuerto.

Gastos en combustible, cuando el viaje se efectúe en vehículo perteneciente a la municipalidad, con documentos que respaldé el gasto.

Gastos de llamadas telefónicas y similares para asuntos de trabajo, internet y faxes. En el caso de llamadas nacionales e internacionales, se deberá tratar de utilizar tarjetas de llamadas, en lugar de los servicios de hospedaje porque son más caros.

Gastos de Representación, Gastos efectivamente incurridos por los funcionarios autorizados, para atender dignatarios o autoridades de otros municipios o países, funcionarios e inversionistas nacionales e internacionales.

Capítulo III, Determinación de Categorías, Zonas, Períodos de Viajes, y Límites para Viáticos y Hoteles.

VIATICOS NACIONALES Y AL EXTERIOR	
ETAPA DE COMPROMISO	
Descripción	Responsable
Viáticos nacionales	
Necesidad	Unidad solicitante
Estructura Presupuestaria	Presupuesto
Identidad	Viajante
Pin	Viajante
Constancia de Solvencia	Recursos Materiales
F01	
Informe de Gira	Viajante

Factura de Hotel	Viajante
Viatico al exterior	
Necesidad	Unidad solicitante
Estructura Presupuestaria	Presupuesto
POA	Cada Unidad
Identidad	Viajante
Pin	
Pasaporte	
Certificado	
F01	Recursos Materiales
Informe de Gira	
Factura de Hotel y Codo de Avión	Viajante

La necesidad viene dirigida de cualquier unidad solicitando en trámite de viáticos mediante oficio, este debe estar muy claro en los puntos solicitados y evitar cualquier reparo por falta o salto de algún documento o paso

Los porcentajes se brindan en base a sueldo, el monto por zona lo establece la gaceta en una tabla considerando el reglamento de Viáticos y Otros Gastos de viaje.

Estructura Presupuestaria esta la desarrolla el área de presupuesto mediante validación de SIAFI, en el cual, él contesta el oficio diciendo que si se cuenta con dinero en la estructura y se debe proceder al trámite de viatico para el pago. luego el gerente administrativo envía tanto la necesidad que recibió, la estructura presupuestaria con un oficio enviado a la gerencia de recursos materiales donde se dice que se solicita el trámite de viatico.

Una vez recibido la sub gerencia procede a realizar el expediente del viajante con todos los documentos correspondientes, necesidad, los oficios enviados, se procede hacer el cálculo de acuerdo a sueldo, solvencia de que no tiene liquidación pendiente de viáticos firmado por asistente administrativo, se realiza el F01 para que finanzas proceda el pago de cada uno.

Pago directo

Son todos los pagos que se realizan, y no necesitan cotización por ser de instituciones del mismo estado (servicios públicos, sueldos, viáticos, otros). Proveedor único y servicio mensual.

PAGOS DIRECTOS	
Descripción	Responsable
Necesidad, correo, oficio o memorándum.	unidad solicitante
Estructura presupuestaria (sistema de finanzas lo brinda en la plataforma SIAFI) visto bueno del gerente administrativo.	gerencia administrativa/unidad de presupuesto
Pin SIAFI	Proveedor
Factura	Proveedor
Recibo	Proveedor
F01(Devengado	Recursos materiales

Horas extras

Las horas extraordinarias, o, abreviadamente, horas extras, son las cantidades de tiempo adicionales que un trabajador realiza sobre su jornada de trabajo, que normalmente suele ser una jornada de ocho horas. El término es también usado para el pago recibido por las horas extras trabajadas.

Como apertura al proceso el Comisionado Presidente envía un escrito donde solicita que se pague las horas extra de los empleados y se proceda con el trámite.

El decreto interno lo realiza la Secretaria General por lo tanto se le informa para que proceda a enviarlo a finanzas.

La constancia la envía el jefe inmediato haciendo constar de que el colaborador trabajo las horas que se expones y que se procesa al pago de horas extra.

El pin y copia de identidad lo da el colaborador al área de Recursos Humanos para su expediente.

HORAS EXTRA	
Descripción	Responsable
Necesidad Comisionado Presidente	Comisionado presidente
Estructura Presupuestaria	Unidad de presupuesto
Decreto Interno (personas a quienes se les pagará)	Secretaria General
Decreto de Finanzas	Secretaria de finanzas
Planilla (horas trabajo, sueldo total)	Recursos humanos
Identidad	Beneficiario a recibir horas extra
Pin	
Constancia	
Recibo a nombre de la Tesorería	
F01 (devengado)	Recursos materiales

Inscripción de bienes nacionales al sistema

Procedimientos que realizan las Unidades Locales de Administración de Bienes de las Gerencias Administrativas para el registro del Catálogo de Bienes en el Módulo de Catalogación, el cual forma parte del Sub-sistema de Bienes Nacionales del SIAFI. Bienes de Uso del Sub-sistema de Bienes Nacionales del SIAFI, identificando los procedimientos y formularios que permiten el registro de las operaciones de bienes de uso (muebles e inmuebles), tales como: altas, modificaciones, procesos de descargo y bajas.

Todos los meses se debe de brindar un informe y expedientes sobre todo lo que se ha ingresado al sistema de bienes al área de Transparencia.

INSCRIPCIÓN DE BIENES AL SISTEMA	
Descripción	Responsable
Recibir el bien adquirido	Sub gerencia de Recursos Materiales/Unidad de bienes
Revisar el bien	Sub gerencia de Recursos Materiales/Unidad de bienes
Catalogar y dar número de ítem	Unidad de bienes
Ingresar al sistema (factura, orden de compra)	Unidad de bienes

Asignar número de ficha	Unidad de bienes
Colocación de numero de ficha al bien	Unidad de bienes
Asignar al personal	Unidad de bienes

Glosario

PACC. Plan Anual de Compras y Contrataciones, en cumplimiento al Artículo No. 65 de las Disposiciones Generales de Presupuesto, en aras de procurar la debida transparencia en la utilización de los recursos públicos destinados a este fin.

POA. Plan Operativo Anual.

PGR. Procuraduría General de la República ostenta la representación legal del Estado de Honduras.

SIAFI. Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI) es un conjunto de subsistemas y módulos informáticos integrados, para la planificación, gestión y control de los recursos del Estado, es decir, constituye un sistema de gestión relacionada con el registro, orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada, permitiendo que cada usuario, en la Unidad en la cual presta servicios, alimente la información una sola vez y en tiempo real en el sistema, para lo cual deberán contar con una clave de acceso que tendrá un nivel de responsabilidad la cual le permitirá desarrollar la labor asignada de acuerdo a su perfil de puesto.

Estructura Presupuestaria. Se refiere al sistema de ordenación de los ingresos y de los gastos en el presupuesto por parte de un ente. El modo de proceder a tal ordenación indica no sólo el rigor con el que se quiere rodear al presupuesto, sino también la concepción misma de éste como instrumento de planificación de la actividad financiera y de coordinación de ésta con la de los distintos sujetos económicos, además de mostrar el grado de desarrollo técnico de la administración del ente al que el presupuesto va referido.

Necesidad. Solicitud de diferentes áreas para proceder a la realización de algún proceso.

ONCAE. Procesos de Compras y Contrataciones del Estado de Honduras.

F01 compromiso. Etapa de proceso de inicio de compra.

F01 devengado. Etapa de pago por servicio o producto entregado.

Bibliografía

Maduro, R. (2002). Guía de Apoyo en Contrataciones Publicas. En ley de Contratacion del Estado.

Romero, S. (2010). Manual de Compras Menores.

Glosario

PACC. Plan Anual de Compras y Contrataciones, en cumplimiento al Artículo No. 65 de las Disposiciones Generales de Presupuesto, en aras de procurar la debida transparencia en la utilización de los recursos públicos destinados a este fin.

POA. Plan Operativo Anual.

PGR. Procuraduría General de la República ostenta la representación legal del Estado de Honduras.

SIAFI. Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI) es un conjunto de subsistemas y módulos informáticos integrados, para la planificación, gestión y control de los recursos del Estado, es decir, constituye un sistema de gestión relacionada con el registro, orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada, permitiendo que cada usuario, en la Unidad en la cual presta servicios, alimente la información una sola vez y en tiempo real en el sistema, para lo cual deberán contar con una clave de acceso que tendrá un nivel de responsabilidad la cual le permitirá desarrollar la labor asignada de acuerdo a su perfil de puesto.

Estructura Presupuestaria. Se refiere al sistema de ordenación de los ingresos y de los gastos en el presupuesto por parte de un ente. El modo de proceder a tal ordenación indica no sólo el rigor con el que se quiere rodear al presupuesto, sino también la concepción misma de éste como instrumento de planificación de la actividad financiera y de coordinación de ésta con la de los distintos sujetos económicos, además de mostrar el grado de desarrollo técnico de la administración del ente al que el presupuesto va referido.

Necesidad. Solicitud de diferentes áreas para proceder a la realización de algún proceso.

ONCAE. Procesos de Compras y Contrataciones del Estado de Honduras.

F01 compromiso. Etapa de proceso de inicio de compra.

F01 devengado. Etapa de pago por servicio o producto entregado.

Anexo

TABLA DE MONTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO GENERAL DE LA REPUBLICA

ADQUISICION O CONTRATACION	CONTRATACION DIRECTA		LICITACION O CONCURSO PRIVADO	LICITACION O CONCURSO PUBLICO
	2 COTIZACIONES	3 COTIZACIONES		
Suministros de Bienes y Servicios	De L. 0,01 a 52,999,99	De L. 53,000,00 a L. 179,999,99	De L. 180,000,00 a L. 449,999,99	Mayor de L. 450,000,00
Obras		De L. 0,01 a L. 899,999,99	De L. 900,000,00 a L. 1,799,999,99	Mayor de L. 1,800,000,00
Consultorías		De L. 0,01 a L. 899,999,99	De L. 900,000,00 a L. 1,799,999,99	Mayor de L. 1,800,000,00
Supervisión de Obras		De L. 0,01 a L. 899,999,99	De L. 900,000,00 a L. 1,799,999,99	Mayor de L. 1,800,000,00
Estudios de Factibilidad		De L. 0,01 a L. 899,999,99	De L. 900,000,00 a L. 1,799,999,99	Mayor de L. 1,800,000,00
Proyectos de Inversión ¹³		De L. 0,01 a L. 899,999,99	De L. 900,000,00 a L. 1,799,999,99	Mayor de L. 1,800,000,00

Figura 1. Tabla de montos



Figura 2. SIAFI- F01

EGA-EJECUCION DEL GASTO

Archivo Edición Navegación Operaciones Ayuda Ventana

Documentos del Gasto

Institución: 0062 Agencia de Regulación Sanitaria Gestión Doc: 2018 No Carga: [] []

Gerencia Administrativa: 001 GERENCIA CENTRAL No. Precompromiso: []

Unidad Ejecutora: 001 UNIDAD EJECUTORA CENTRAL No. Compromiso: []

Lugar: 08 01 Distrito Central No. Devengado: []

Fecha Elaboración: 21/06/2018 Estado: [] Revisado: No Aplica Secuencia: []

Tipo de Formulario: Con Imputación Tipo de Documento: Original Tipo de Ejecución: Normal

REGISTRO DE: Precompromiso Compromiso Devengado Regularización

Respaldo Clase/Fle/Org Moneda Beneficiarios Imputación Totales Resumen Patronal

Tipo: [] Aplicación: EGA

No. Doc: [] Secuencia: [] de []

Fecha de Recepción: [] Fecha de Vencimiento: []

Proceso Compra No.: [] No. Doc F01 Origen: [] Fecha de Firma Origen: []

Verificado por: [] el [] Aprobado por: [] el [] Firmado por: [] el []

Figura 3. Ejecución de gastos.

EGA-EJECUCION DEL GASTO

Archivo Edición Navegación Operaciones Ayuda Ventana

Documentos del Gasto

Institución: 0062 Agencia de Regulación Sanitaria Gestión Doc: 2018 No Carga: [] []

Gerencia Administrativa: 001 GERENCIA CENTRAL No. Precompromiso: 00539

Unidad Ejecutora: 001 UNIDAD EJECUTORA CENTRAL No. Compromiso: 01

Lugar: 08 01 Distrito Central No. Devengado: 01

Fecha Elaboración: 21/06/2018 Estado: VERIFICADO Revisado: No Aplica Secuencia: 00

Tipo de Formulario: Con Imputación Tipo de Documento: Original Tipo de Ejecución: Normal

REGISTRO DE: Precompromiso Compromiso Devengado Regularización

Respaldo Clase/Fle/Org Moneda Beneficiarios Imputación Totales Resumen Banco Patronal Retenciones Deduciones

Clase De Gasto: Con Imputación 08 Pasajes y Viajeros

Fuente de Financiamiento: 12 Recursos Propios

Organismo Financiador: 099 Misma Institución

BIP: [] Tipo: [] Número de Convenio: []

SIGADE: [] Tramo: []

Verificado por: ACHAVARRIA19 el 21/06/2018 10:34:26 Aprobado por: [] el [] Firmado por: [] el []

Figura 4. Etapas de F01.

GERENCIA ADMINISTRATIVA O UNIDAD EJECUTORA

ORDEN DE COMPRA N°

Programa: _____ Sub-Programa: _____

Proyecto: _____ Objeto: _____

Actividad Obra: _____ Correlativo _____
Plan de Adq.: _____

N° Solicitud de Suministros: _____

COMPRESA A: _____

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
	Aquí se detallará la descripción de los bienes y servicios, incluyendo especificaciones técnicas sin referencia a marcas			

Sub-Total
ISV
Total

CANTIDAD EN LETRAS: _____

Justificación: Necesidades a satisfacer o describir en que será utilizado

Condiciones de pago: Descripción de forma de pago

Condiciones de Entrega: Descripción de forma, lugar y plazo de entrega

Figura 5. Orden de compra.