



**VICERRECTORIA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

"LA APLICACIÓN DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU INCIDENCIA EN LA ÁGIL Y OPORTUNA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN"

Trabajo de Graduación Presentado por:

**ÁNGEL FIDEL ECHEVERRÍA FLORES
ROSA ROXANA RAMOS MELARA
ZULMA YUDITH CONTRERAS VILLATORO**

**Para Optar al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL

RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ

VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. MAX FERNANDO MIRÓN ALFARO

PRESIDENTE

LIC. RENÉ SALVADOR MELÉNDEZ

PRIMER VOCAL

LIC. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS

SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por darme salud, sabiduría, fuerzas y voluntad para poder terminar mi carrera, nunca me abandonó.

A mi esposa

Lilian Eneyda por su amor y apoyo que siempre he recibido de ella, y aliento en momentos de presión.

A mis hijos

Leticia Eneyda y Ángel David por brindarme su apoyo para continuar.

A mis amigos y compañeros

Por su apoyo y consejos para continuar y alcanzar la meta para terminar mi carrera.

A mi asesor

Licenciado Froilán González por su valioso tiempo y por compartir su experiencia, y su paciencia.



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por guiarme en el camino, darme salud, sabiduría, fuerzas y voluntad para poder terminar mi carrera.

A mi hermano

Milton por todo su apoyo y comprensión, quien siempre confió en mi.

A mi madre y familia

Por estar pendientes y por ofrecerme su tiempo, la comprensión de todos mis hermanos

A mis amigos y compañeros

Por su apoyo y consejos para continuar y alcanzar la meta para terminar mi carrera.

A mi asesor

Licenciado Froilán González por su valioso tiempo y por compartir su experiencia, y su paciencia.



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por haberme dado, salud, sabiduría, fuerza y voluntad para poder terminar mis estudios.

A mi Mamá

Graciela Villatoro, por todo su amor y dedicación a sus hijos por llevarme siempre en sus oraciones por estar siempre conmigo, te amo.

A mi querida hermana Gloria

Por haber creído y confiado en mí, por haberme brindado siempre su cariño, su fe y sobre todo su amor, sin ti no lo hubiera podido lograr por todo eso infinitamente gracias, te quiero mucho.

A mis hermanos con mucho cariño

Lilian, Francisca, Maritza, Yamileth, Héctor y Jesús; por que siempre han estado conmigo en todo momento por todo su cariño y apoyo. Gracias.

A mis sobrinos y demás familia

Por todo su cariño a apoyo.

A mis mejores amigos

Aminta y Naty, por todo ese cariño y apoyo que siempre me han brindado, los quiero mucho.

A mis compañeros de tesis, Roxana y don Fidel por todo ese tiempo compartido a nuestro asesor Lic. Froilán González por su valioso tiempo y por compartir sus experiencias y su paciencia.

ZULMA CONTRERAS



ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	I
A. CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA	
1. Antecedentes del Ministerio de Educación	1
a. Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo	1
b. Estructura y funciones del Ministerio de Educación	1
c. Funciones del Ministerio de Educación	4
d. Atribuciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	7
e. Antecedentes de adquisiciones y contrataciones	9
B. Marco Legal	11
C. Marco Teórico	21
1. El proceso administrativo	21
a. Relación de la administración con otras ciencias	24
b. Funciones de la administración y el proceso administrativo	28
c. Factores administrativos	35
d. Análisis comparativo	36
2. El Proceso de compras	37
a. Funcionamiento actual de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	40

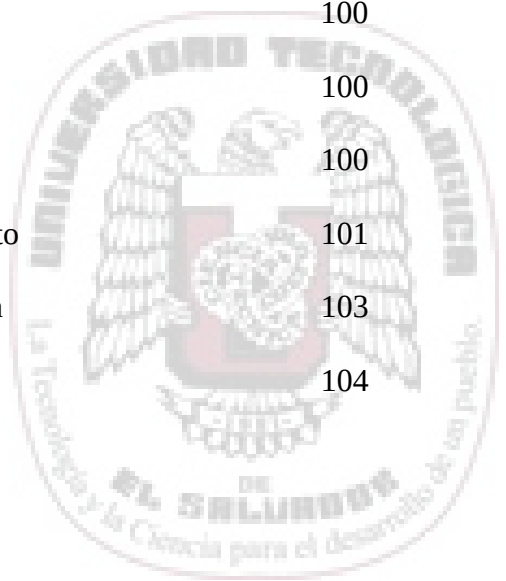


3. Administración de recursos humanos	43
a. El proceso de planeación del recurso humano	45
b. Etapas de la administración de recurso humano	51
c. Análisis comparativo	53
4. Especificaciones técnicas	54
5. Calidad en el servicio	55
a. Ventajas que aportan los círculos de control de calidad	57
b. Calidad en los servicios	58
c. Análisis comparativo	59
6. Eficiencia Institucional	60
7. Reingeniería de procesos	66
a. Antecedentes de la reingeniería	66
b. Reingeniería de procesos	67
c. Roles de la reingeniería	77
8. Ética profesional	79
a. Necesidad y fundamento de la ética profesional	81
b. Cánones fundamentales del código de ética para administradores	84
c. La ética y la empresa – impacto social	84
d. Los valores	89



Capítulo II Investigación de campo referente al actual proceso de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación.

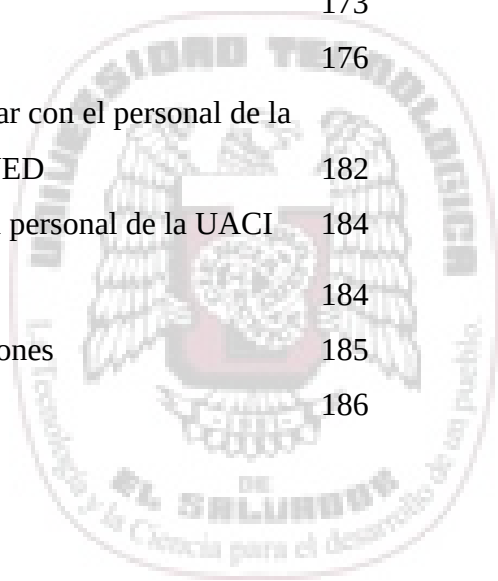
A. Marco Metodológico	92
1. Objetivo de la investigación	92
2. Variables de estudio	93
a. Indicadores	94
3. Determinación de la población y muestra	98
a. Sujetos de estudio	98
b. Cálculo de la muestra	98
c. Cuadro muestral	99
4. Tipo de investigación	99
5. Diseño de investigación	99
 B. Marco Operativo	 100
1. Recolección de la Información	100
a. Investigación bibliográfica	100
b. La encuesta	100
c. Etapas para le elaboración del instrumento	101
d. Proceso de recolección de la información	103
e. Ordenamiento de variables e indicadores	104



2. Procesamiento de la información	105
a. Análisis estadístico	107
b. Análisis inferencial	143
3. Conclusiones	158
4. Recomendaciones	162

Capítulo III Plan de mejoramiento de los servicios que presta la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación.

1. Descripción	164
a. Objetivos	165
b. Justificación	166
2. Normativa Institucional	167
3. Estrategias dirigidas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y unidades operativas	169
4. Formulación de Estrategias para la elaboración de especificaciones técnicas dirigidas a las unidades operativas	171
5. Capacitación de recursos humanos	172
a. Objetivo general	173
b. Marco de referencia	173
c. Técnicas de capacitación	176
d. Propuesta de capacitación a desarrollar con el personal de la UACI y unidades operativas del MINED	182
6. Propuesta de un plan de estímulos dirigido al personal de la UACI	184
a. Objetivo	184
b. Conceptos de incentivos y contribuciones	185
c. Tipos de incentivos	186



d. Estrategias del plan de estímulos

189

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

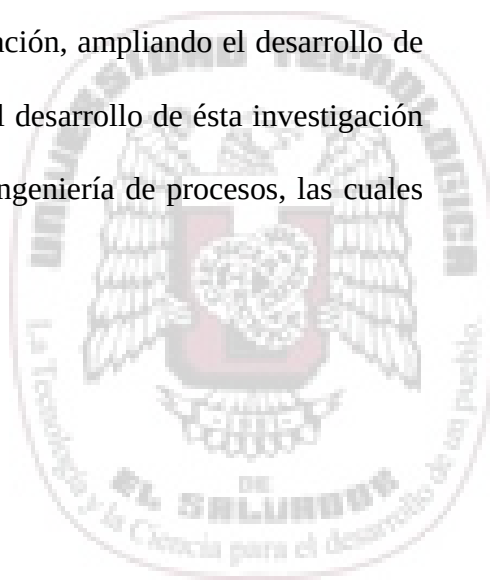
1. Matriz
2. Cuestionarios



INTRODUCCIÓN

En la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, el numeral II de la Ley, establece que es deber del Estado que las adquisiciones y contrataciones se realicen en forma clara, ágil y oportuna, asegurando procedimientos idóneos y equitativos; para ello es necesario determinar los factores administrativos que afectan los procedimientos que efectúa la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación.

En el capítulo I se desarrolla el Marco de Referencia conformado por el Marco Histórico el cual presenta antecedentes del Ministerio de Educación, así como las funciones y atribuciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, los procesos que se realizaban antes de entrar en vigencia la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. El Marco Legal que sirve de lineamiento para realizar las contrataciones de suministros. El Marco Teórico conformado por las diferentes teorías las cuales sustentan el marco referencial de la investigación, ampliando el desarrollo de las variables de estudio, y otros temas que fortalecen el desarrollo de ésta investigación como la ética profesional, eficiencia institucional y reingeniería de procesos, las cuales amplían el desarrollo de la propuesta técnica.



El capítulo II refleja el trabajo desarrollado en la investigación de campo, está conformado por el marco metodológico de la investigación en el cual se definen los objetivos de la investigación, variables de estudio, determinación de la población y muestra, tipo y diseño de la investigación. El marco operativo describe como se desarrolló la etapa de la recopilación de la información, investigación bibliográfica, la aplicación de la encuesta, recopilación de datos y ordenamiento de variables e indicadores, así como el procesamiento de la información y la metodología de análisis.

Los resultados obtenidos en la investigación, sirvieron de base para elaborar la propuesta técnica, la cual consiste en un “Plan de Mejoramiento Integral de los Servicios que brinda la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación a las unidades operativas”, con el fin que los procesos de adquisiciones y contrataciones sean claros, ágiles y oportunos brindando así un servicio de calidad.



CAPÍTULO I - MARCO DE REFERENCIA

A. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación de El Salvador, nace en el siglo XIX como Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Instrucción Pública. En 1902 se crea la cartera de Instrucción Pública y Cultura Popular. En la década de los treinta nace el Ministerio de Instrucción Pública y las áreas de Cultura y Educación actúan fusionados.

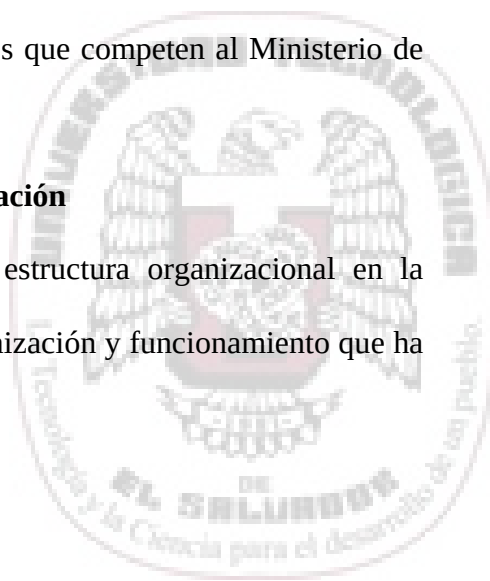
Mediante Decreto Legislativo No.17 de 1939, se establece que la función del sector es: “Orientar la Educación e Instrucción Primaria de El Salvador, de conformidad con la modalidad del pueblo salvadoreño y que comprenderá los aspectos morales, intelectuales, estéticos y físicos”.

a. Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo

Por medio del Decreto Ejecutivo No. 24 de fecha 18 de abril de 1989, publicado en el Diario Oficial No.70, Tomo No.303, de la misma fecha, Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, se definen las atribuciones que competen al Ministerio de Educación:

b. Estructura y funciones del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación ha mejorado su estructura organizacional en la presente década, como parte esencial en la organización y funcionamiento que ha



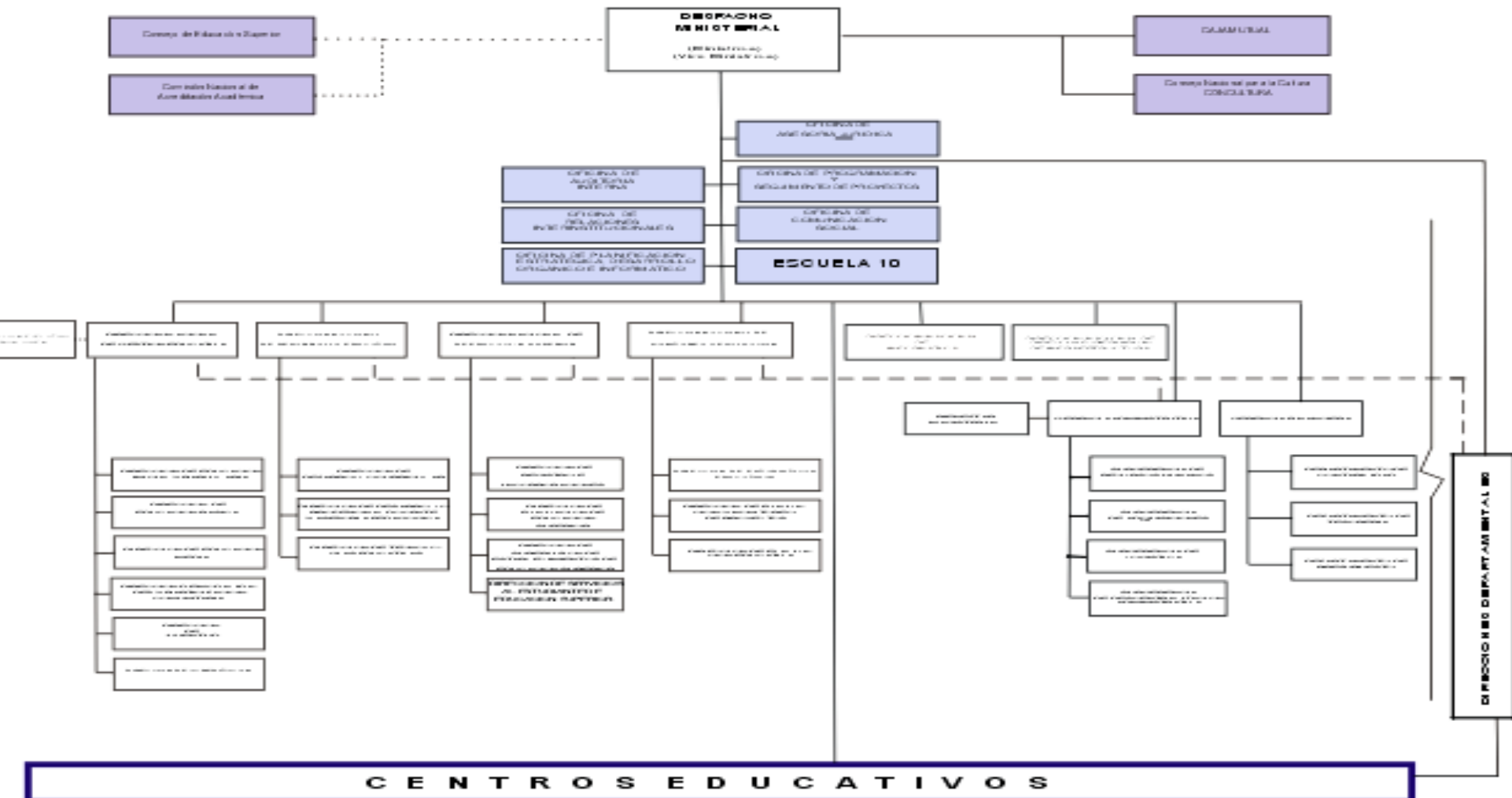
sido de conformación funcional de una estructura de gerencia para ejecutar y monitorear las actividades y metas de los proyectos de financiamiento externo.

También se han ampliado la capacidad de las diversas unidades operativas que apoyan el desarrollo institucional: el departamento de infraestructura, el departamento jurídico y auditoría.

En 1982 fueron creadas las gerencias regionales, y funcionaron hasta diciembre de 1995. Como resultados de las propuestas de descentralización se disolvieron las gerencias y se crearon 14 direcciones departamentales de educación, ellas han tenido el rol de ofrecer apoyo en: administración de recursos humanos, creación de los organismos de administración escolar local, apoyo en logística de las actividades de los programas educativos, procesos de distribución y coordinación local de las actividades de supervisión. Organizativamente el Ministerio de Educación se encuentra estructurado según las funciones y responsabilidades, se presenta el siguiente organigrama.



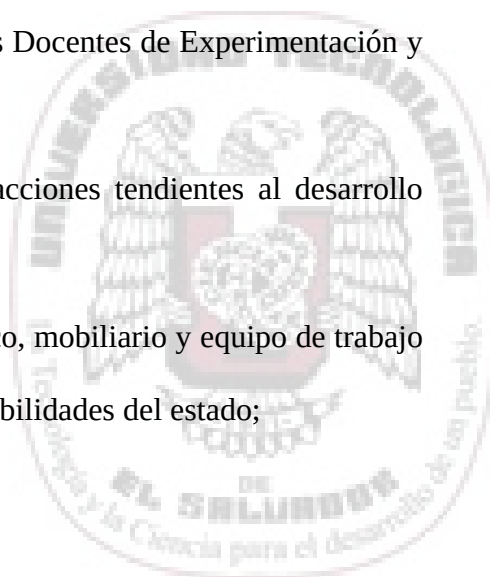
Estructura organizativa del Ministerio de Educación



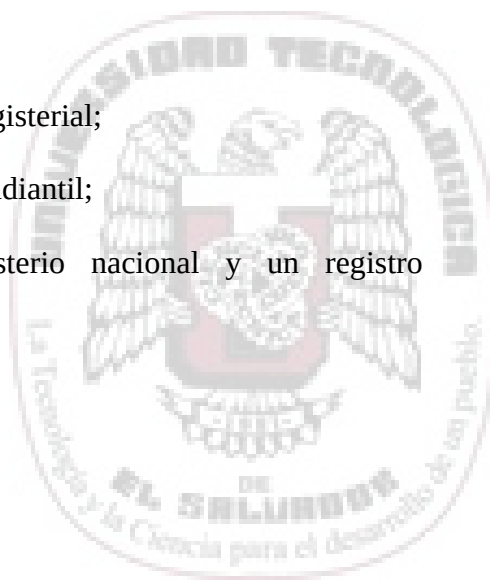
c. Funciones del Ministerio de Educación

Entre las funciones del Ministerio de Educación del Ministerio de Educación, se han seleccionado las principales funciones que se presentan a continuación.

1. Conservar, fomentar y difundir la educación integral de la persona en los aspectos intelectuales, espiritual, moral, social, cívica, físico y estético;
2. Contribuir al logro de la planificación integral, participativa y efectiva del sistema educativo nacional formal y no formal;
3. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar técnicamente las diversas actividades del sistema educativo nacional incluyendo la educación sistemática y la extra escolar, coordinándose con aquellas instituciones bajo cuya responsabilidad operen otros programas con carácter educativo;
4. Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo nacional formal y no formal;
5. Crear las instituciones y servicios que fueren necesarias para el cumplimiento de sus finalidades, tales como: Escuelas de Educación Inicial, Parvularia, Básica, Especial, Media, Superior y de Adultos, Centros Docentes de Experimentación y de Especialización;
6. Fundamentar, implementar, apoyar y evaluar acciones tendientes al desarrollo curricular de los diferentes niveles educativos;
7. Proporcionar personal docente, material didáctico, mobiliario y equipo de trabajo a los centros de educación oficial, según las posibilidades del estado;



8. Controlar y supervisar los centros oficiales y privados de educación;
9. Crear programas y centros de capacitación laboral de adultos, de desarrollo de la comunidad y de todo tipo de educación permanente;
10. Fomentar y dirigir acciones permanentes de educación moral, cívica y de convivencia conforme a los derechos humanos;
11. Promover actividades científicas, humanísticas y de orden estético, no sólo en forma teórica, sino preferiblemente de manera aplicada, para los alumnos de todos los niveles educativos, proyectando los recursos que fueren necesarios para incentivar tales acciones;
12. Otorgar los títulos que la ley señale, equivalencia de estudios en los niveles educativos básicos, medio y superior no universitarios; equivalencia de títulos e incorporaciones;
13. Construir, mejorar, ampliar y equipar edificios del ramo;
14. Conceder subvenciones y becas relativas al ramo;
15. Anteceder la formación inicial del docente y el perfeccionamiento del mismo que se encuentre en servicio; así como establecer estímulos apropiados para mejorar la calidad de la vida de los maestros;
16. Promover y ejecutar programas de bienestar magisterial;
17. Promover y ejecutar programas de bienestar estudiantil;
18. Llevar un registro escalafonario del magisterio nacional y un registro administrativo, conforme a las leyes respectivas;



19. Intervenir de conformidad con las leyes respectivas ante las juntas y tribunal de la carrera docente;
20. Elaborar la prueba de selección de los aspirantes a ingresar al servicio de la docencia;
21. Planificar y ejecutar actividades educativas para la juventud urbana y rural;
22. Orientar, coordinar y vigilar las instituciones oficiales autónomas que tengan relación con el ramo;
23. Determinar y orientar en cooperación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, los lineamientos convenientes para la celebración, prorroga o denuncias de convenios internacionales atinentes a la educación;
24. Regular y supervisar la creación, funcionamiento y nominación de centros educativos públicos y privados;
25. Las demás atribuciones que se establezcan por ley o reglamento. ¹

Tal como se muestra en el organigrama anterior en la mayoría de las funciones del Ministerio de Educación, le compete brindar servicios y estos deben ser de calidad, dichos procesos se desarrollan en diversas oficinas del Ministerio de Educación, entre ellas lo referido a las adquisiciones de obras, bienes y servicios, para lo cual existe una unidad, responsable que está normada por las siguientes atribuciones.

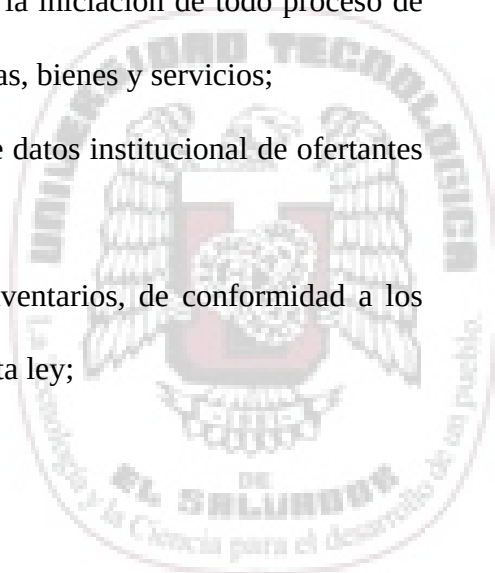
¹El Salvador, Leyes, Ley del Ministerio de Educación de la República de El Salvador D.O. Tomo 303, 18 de abril de 1989.

d. Atribuciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

Todas las atribuciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional están contempladas en el Artículo No.12 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, según el Decreto Legislativo No. 868, publicada en el Diario Oficial, Tomo No. 347 del 15 de mayo de 2000.

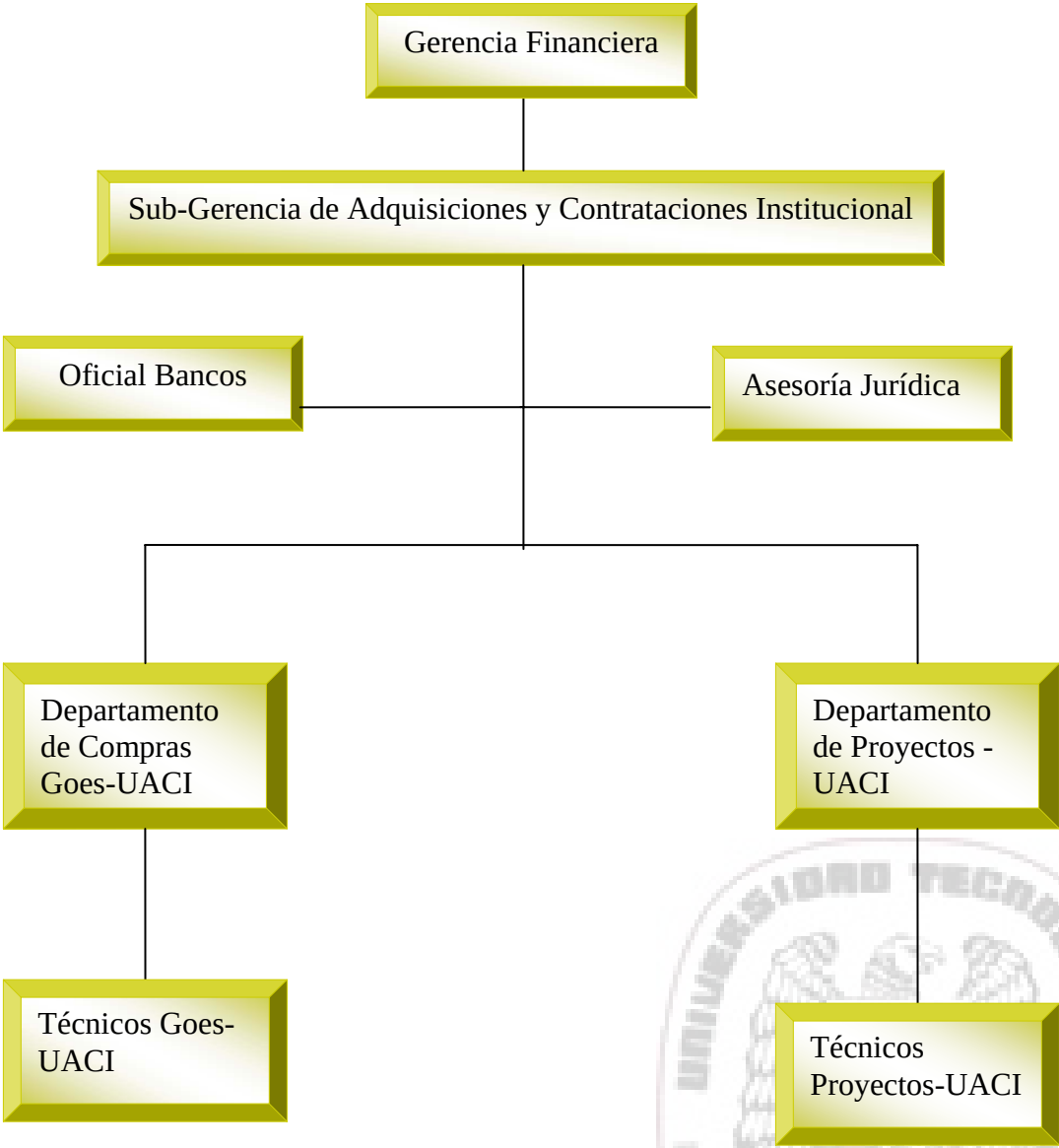
Art. 12.- Corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:

1. El cumplimiento de las políticas, y lineamientos y disposiciones técnicas que se han establecido por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones, y ejecutar todos los proceso de adquisiciones y contrataciones objeto de esta ley;
2. Elaborar en coordinación con la Unidad Financiera Institucional (UFI), la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta programación anual deberá ser compatible con la política anual de adquisiciones y contrataciones de la administración pública, el plan de trabajo institucional, el presupuesto y la programación de la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal en vigencia y sus modificaciones;
3. Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios;
4. Llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes y contratistas
5. Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios, de conformidad a los mecanismos establecidos en el reglamento de esta ley;



Para mayor comprensión, se presenta a continuación el Organigrama de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:

Estructura organizativa de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación



e. Antecedentes de adquisiciones y Contrataciones

La administración pública ha utilizado, un conjunto de normas y leyes que rigen los procedimientos para la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

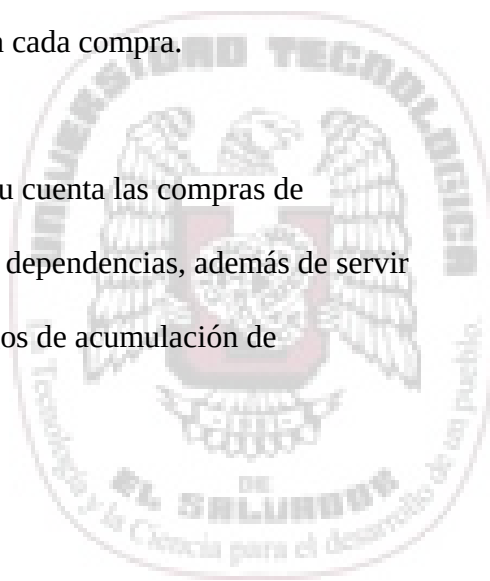
La adquisición de mercancías se hacía a través de la Proveeduría General de la República, la cual suministraba a las dependencias oficiales las mercancías necesarias, de calidad y a los precios más bajos posibles.

Existían tres métodos para atender las necesidades de su clientela (dependencias oficiales).

1. Mediante existencias de mercancías en almacén.
2. Mediante compras especiales.
3. Mediante contratos permanentes.

La Proveeduría General de la República, tenía la facultad de celebrar contratos permanentes con empresas para que estas vendieran mercancías a las dependencias oficiales al precio fijado en dicho convenio, en condiciones determinadas, durante cierto tiempo y sin necesidad de intervención del proveedor en cada compra.

La Proveeduría General de la República, realizaba por su cuenta las compras de mercaderías y posteriormente las vendía a las diferentes dependencias, además de servir como agente de compras. El objetivo era evitar los riesgos de acumulación de existencias ociosas y los posibles deterioros.

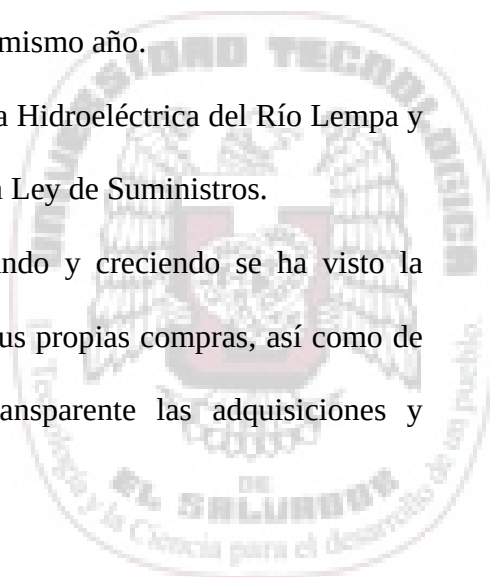


Para que las dependencias pudieran efectuar compras de mercancías a otros proveedores, era necesaria una autorización de la Proveeduría General de la República, donde certificaba que dicha proveeduría no tenía existencias.

Cabe mencionar que existían leyes específicas para algunas instituciones del Estado, de las cuáles podemos mencionar las siguientes:

1. Ley de Suministros para el ramo de obras públicas, Decreto Legislativo No.976 del 27 de febrero de 1953, publicado en Diario Oficial No. 42, Tomo No.158 del 3 de Marzo del mismo año.
2. Capítulos IV y V de las Disposiciones Generales y Especiales de Presupuestos, en lo relacionado con las compras y suministros, según Decreto Legislativo No.3 de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en Diario Oficial No. 239, Tomo No.281 del mismo mes y año.
3. Ley de suministros del ramo de salud pública y asistencia social, Decreto de la junta revolucionaria de gobierno No.1083 de fecha 14 de abril de 1982, Diario Oficial No.67, Tomo No.275 del 14 de abril del mismo año.
4. Lo contenido en la Ley de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y Ley del ISSS, que contradigan el contenido de la Ley de Suministros.

En la medida que el estado se ha venido modernizando y creciendo se ha visto la necesidad que cada una de las dependencias efectúen sus propias compras, así como de crear una ley que regule y garantice de forma transparente las adquisiciones y



contrataciones de obras, bienes y servicios y es así como surge la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

B. MARCO LEGAL

El proceso de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios en el sector público, esta regulado por la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

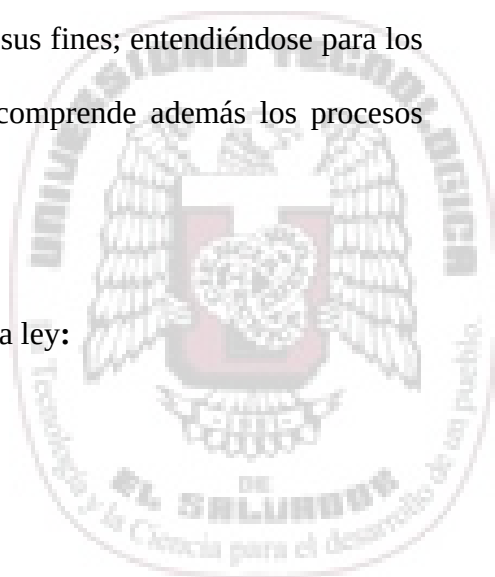
Además de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, existen otras leyes que están íntimamente relacionadas en los procesos de compra, tal es el caso de la Ley del Sistema de Administración Financiera Integrada (Ley SAFI) y la Constitución de la República de El Salvador.

Objeto de la Ley

Art. 1 La presente ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta ley.

Alcance de la Ley

Art. 2 Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley:



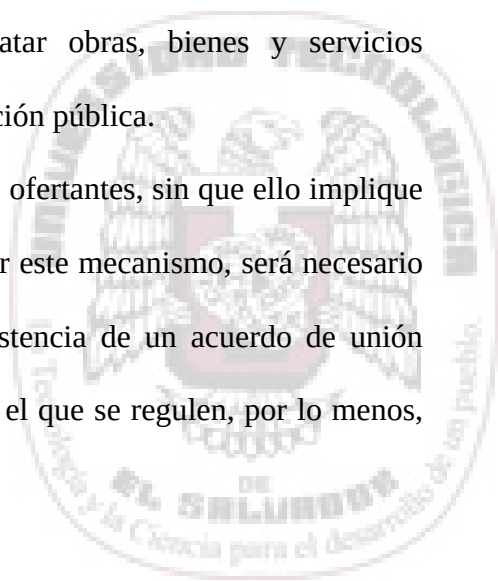
- a) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las Instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;
- b) Las Adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos; y
- c) Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que se podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Consejo y conforme las condiciones que señale esta Ley.

A los órganos, dependencias, organismos auxiliares y entidades a que se hace referencia, en adelante se les denominara "Instituciones de la administración pública" o sólo "Las instituciones".

Sujetos de la Ley

Art. 3 Quedan sujetos a esta ley, además, las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, al ofertar o contratar obras, bienes y servicios requeridos por las instituciones de la administración pública.

También, se sujetan a esta ley la unión de varios ofertantes, sin que ello implique contratar con una persona diferente. Para utilizar este mecanismo, será necesario acreditar ante la institución contratante, la existencia de un acuerdo de unión previamente celebrado por escritura pública, en el que se regulen, por lo menos,



las obligaciones entre los sujetos y los alcances de su relación con la institución que licita.

Las personas naturales o jurídicas que formen parte de la unión, responderán solidariamente por todas las consecuencias de su participación y de la participación de la unión en los procedimientos de contratación o en su ejecución.

El ofertante que formase parte de una unión, no podrá presentar otras ofertas, en forma individual o como integrante de otra unión, siempre que se trate del mismo objeto de contratación.

Relación UACI-UFI

Art. 11 La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional (UFI), del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, en lo relacionado a adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios especialmente en lo referente al crédito, presupuesto y disponibilidad financiera.

Banco de Información



Art. 13 La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional deberá establecer y mantener actualizado un banco de información, que contenga información básica de los ofertantes de adquisiciones y contrataciones, según competencia, así como de sus antecedentes en el cumplimiento de contratos.

Esta información deberá clasificarse por especialización y categorías. Las categorías se establecerán según la capacidad técnica, financiera, competencia, cumplimiento, tecnología y otros.

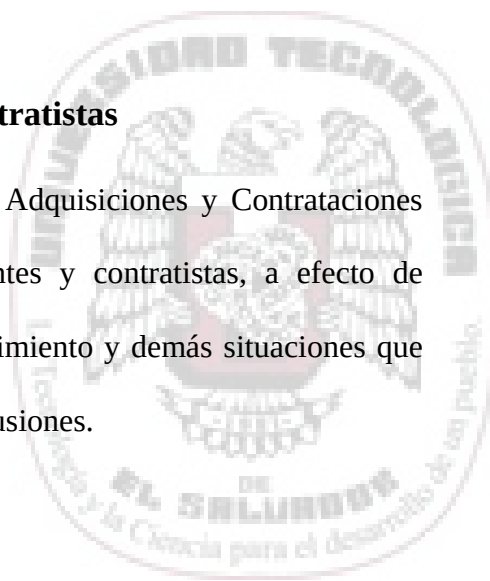
A estos registros corresponderán entre otras, la siguiente información:

- a) Consultores
- b) Suministrante de bienes
- c) Prestadores de servicios; y
- d) Contratistas de obras

No obstante lo dispuesto en los incisos anteriores, para participar en las licitaciones o en los concursos no será indispensable que el ofertante se encuentre registrado en el banco de datos correspondiente.

Registro por incumplimiento de ofertantes y contratistas

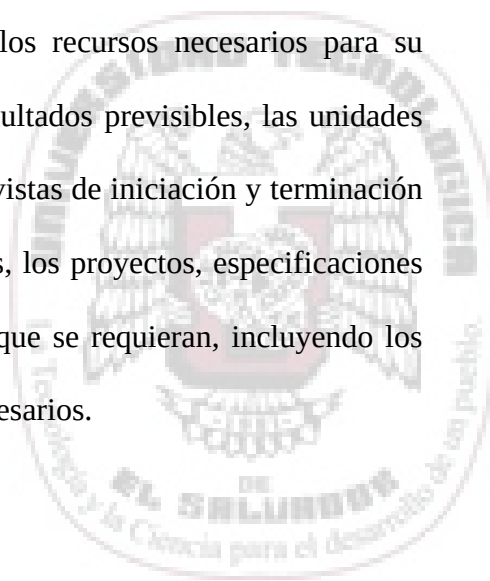
Art. 14 Toda institución por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional deberá llevar un registro de ofertantes y contratistas, a efecto de incorporar información relacionada con el incumplimiento y demás situaciones que fueren de interés, para futuras contrataciones o exclusiones.



Programación anual de adquisiciones y contrataciones

Art. 16 Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y en su presupuesto institucional, la cual será de carácter público. A tal fin se deberá tener en cuenta por lo menos:

- a) La política anual de adquisiciones y contrataciones de la administración pública, dentro de los límites establecidos en el literal a) del artículo 6 de esta Ley.
- b) Las existencias de inventarios de bienes y suministros;
- c) Los estudios de preinversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica, en la realización de una obra;
- d) Las acciones previas, durante y posteriores a su ejecución, incluyendo las obras principales, complementarias y accesorias, así como aquellas que sirvan para ponerlas en servicio, definiendo metas a corto y mediano plazo; y,
- e) La calendarización física y financiera de los recursos necesarios para su ejecución, los gastos de operación y los resultados previsibles, las unidades responsables de su ejecución, las fechas previstas de iniciación y terminación de cada obra, las investigaciones, los planos, los proyectos, especificaciones técnicas, asesorías, consultorías y estudios que se requieran, incluyendo los proyectos técnicos económicos que sean necesarios.



Contratos regulatorios

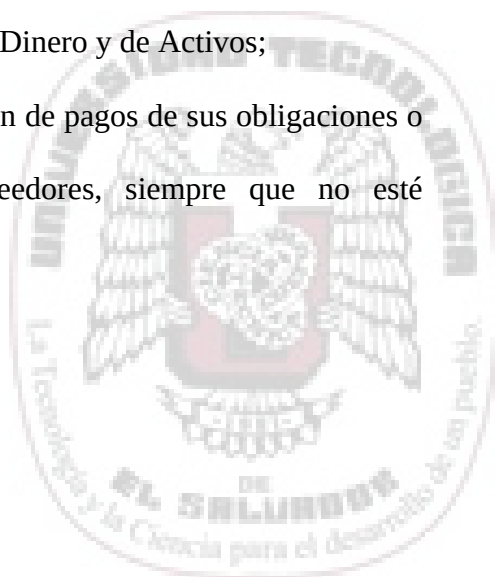
Art. 22 Los contratos regulados por esta ley son los siguientes:

- a) Obras públicas;
- b) Suministros;
- c) Consultoría;
- d) Concesión; y,
- e) Arrendamiento de bienes muebles.

Capacidad para contratar

Art. 25 Podrán contratar con las instituciones, las personas naturales capaces conforme al derecho común y las personas jurídicas legalmente constituidas, sean nacionales o extranjeras, siempre que no se encuentren incapacitadas por alguna de las situaciones siguientes;

- a) Haber sido condenado con anterioridad mediante sentencia firme, y no haber sido habilitado en sus derechos, por delitos contra la hacienda pública, y los contemplados en la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos;
- b) Haber sido declarado en estado de suspensión de pagos de sus obligaciones o declarado en quiebra o concurso a acreedores, siempre que no esté rehabilitado;

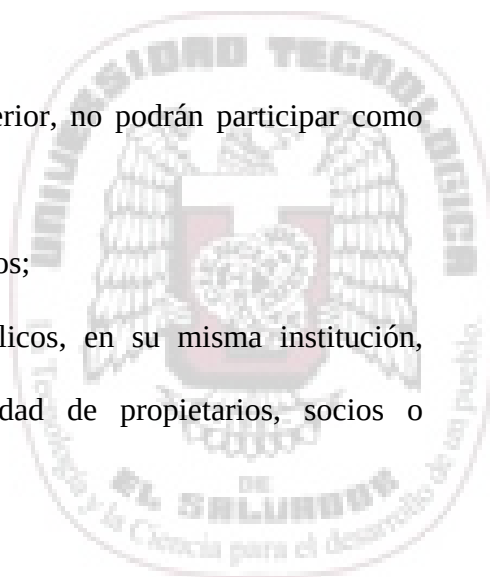


- c) Haber sido declarado culpable por la extinción de cualquier contrato celebrado con alguna de las instituciones, durante los últimos cinco años contados a partir de la referida declaración;
- d) Estar insolvente en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, municipales y de seguridad social;
- e) Haber incurrido en falsedad al proporcionar la información requerida de acuerdo a esta ley;
- f) En el caso de que concurra como persona jurídica extranjera y no estuviere legalmente constituida de conformidad a las normas de su propio país, o no haber cumplido con las disposiciones de la legislación nacional, aplicables para su ejercicio o funcionamiento; y
- g) Haber evadido la responsabilidad adquirida en otras contrataciones, mediante cualquier maquinación o artificio.

Impedidos a ofertar

Art. 26 No obstante lo establecido en el artículo anterior, no podrán participar como ofertantes:

- a) Los miembros del consejo de ministros;
- b) Los funcionarios o empleados públicos, en su misma institución, cuando en ellos concurra la calidad de propietarios, socios o



accionistas de la empresa o de administradores, gerentes, directores o representante legal del ofertante de las obras, bienes y servicios. Ésta disposición también será aplicable a los miembros de las juntas o consejos directivos;

- c) El cónyuge o conviviente, y las personas que tuvieren vínculo de parentesco hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad, con los funcionarios públicos mencionados en el literal anterior.

Las contrataciones en que se infrinja lo dispuesto en este artículo son nulas y la prohibición se extenderá de igual forma a las subcontrataciones.

Clasificación

Art. 31 Para proceder a las adquisiciones y contrataciones reguladas por esta Ley, las instituciones contratantes exigirán oportunamente según el caso, que los ofertantes o contratistas presenten las garantías para asegurar:

- a) El mantenimiento de oferta;
- b) La buena inversión de anticipo;
- c) El cumplimiento de contrato; y,
- d) La buena obra.



Formas de contratación

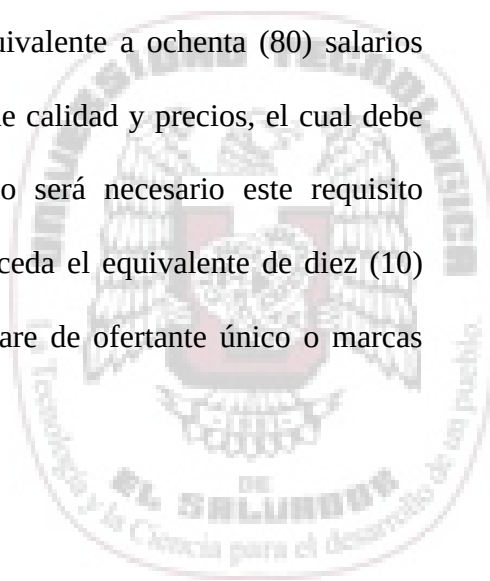
Art. 39 Las formas para proceder a la celebración de los contratos regulados por esta ley, serán las siguientes:

- a) Licitación o concurso público;
- b) Licitación o concurso público por invitación;
- c) Libre gestión;
- d) Contratación directa; y,
- e) Mercado bursátil.

Determinación de montos para proceder

Art. 40 Los montos para la aplicación de las formas de contratación serán los siguientes:

- a) Licitación pública: por un monto superior al equivalente de seiscientos treinta y cinco (635) salarios mínimos urbanos;
- b) Licitación pública por invitación: del equivalente a ochenta (80) salarios mínimos urbanos hasta seiscientos treinta y cinco (635) salarios mínimos urbanos;
- c) Libre gestión: por un monto inferior al equivalente a ochenta (80) salarios mínimos urbanos, realizando comparación de calidad y precios, el cual debe contener como mínimo tres ofertantes. No será necesario este requisito cuando la adquisición o contratación no exceda el equivalente de diez (10) salarios mínimos urbanos; y cuando se tratare de ofertante único o marcas



específicas, en el que bastará un sólo ofertante, para lo cual se debe emitir una resolución razonada; y,

- d) En la contratación directa no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que la motiven.

Prohibición de fraccionamiento

Art. 58 No podrá fraccionarse las adquisiciones y contrataciones de la Administración pública, con el fin de modificar la cuantía de la misma y eludir, así, los requisitos establecidos para las diferentes formas de contratación reguladas por esta ley.

En caso de existir fraccionamiento, la adjudicación será nula, y el funcionario infractor se le impondrá las sanciones legales correspondientes. En el reglamento de esta ley, se establecerán los procedimientos para comprobar los fraccionamientos.²

² El Salvador, Leyes, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, San Salvador, El Salvador, D.O. No.88 Tomo 347, 15 de Mayo 2000.



C. MARCO TEÓRICO

Para comprender de una mejor manera cuáles son los principales factores administrativos que tienen mayor incidencia en la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. Se presenta como marco global aspectos básicos del proceso administrativo, se dispone de diferentes enfoques de autores.

1. El Proceso administrativo

En las organizaciones el proceso administrativo varía según las funciones de las empresas para lo cual haremos referencia de las teorías relacionadas con la temática según **José Antonio Fernández Arena, Agustín Reyes Ponce y James Stoner**, grandes precursores de la administración y del proceso administrativo y como los factores intervienen en la eficiencia y eficacia de las organizaciones en un mundo globalizado.

En su libro **José Antonio Fernández Arena** define la administración como una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debido a la necesidad misma.

Diversos autores coinciden en aceptar, como tradicional o fundamental el proceso administrativo en los siguientes factores:

- Planeación
- Organización



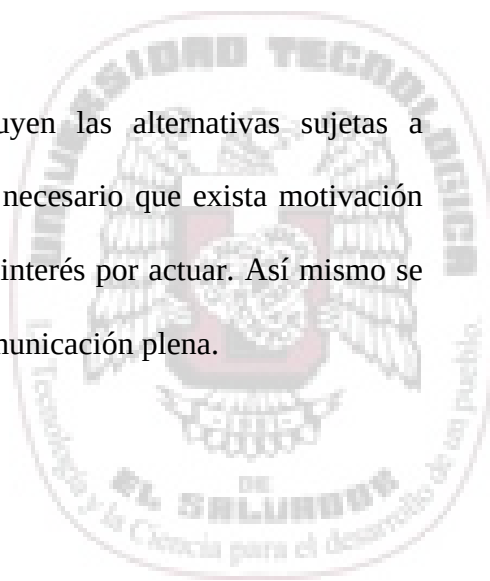
- Integración
- Dirección
- Control

La empresa se forma con recursos humanos (su personal), materiales (instalaciones, oficinas y dinero), y técnicos (sistemas y procedimientos). Estos recursos se administran y se organizan, con el objetivo de hacer más productiva la empresa.

Según Fernández Arena, al identificar un problema e investigar soluciones, los administradores ante un problema proceden en el siguiente orden; aplicando los siguientes pasos:

Planeación, el cual consiste en la elaboración de metas para lograr los objetivos de la organización, estudia las soluciones para lograr en lo posible los cambios innovadores, tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos).

Implementación, los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión, ya que es necesario que exista motivación del que adopta el programa y los subalternos, sentir el interés por actuar. Así mismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, la comunicación plena.



Control, comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan sólo las diferencias encontradas, sino también sus causas.

En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automático, o sea, la corrección inmediata, sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación.

Esta teoría que se propone enfatiza la utilización de sólo tres pasos en el proceso administrativo:

- 1) Planeación
 - Programación
 - Innovación
- 2) Implementación
 - Decisión
 - Motivación
 - Comunicación
- 3) Control
 - Control Automático

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los recursos disponibles:



a. Relación de la administración con otras ciencias

Históricamente la administración se ha visto relacionada con otras ciencias las cuales intervienen en el desarrollo del proceso administrativo ya que con sus enfoques se ha mejorado los procedimientos, políticas, regla entre otras, para la consecución del propósito de la administración el cual es darle el uso adecuado a todos los recursos con los que cuentan las organizaciones. Y para tales estudios se presenta su relación con las demás ciencias.

Administración con base a la ingeniería

El desarrollo industrial norteamericano, a partir de 1900, hace que los mejores esbozos administrativos se localicen en ese país.

Los ingenieros, debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en el manejo de los trabajadores, en el proceso industrial. Aún cuando apuntan algunos problemas psicológicos y sociológicos sólo les interesa la productividad, considerándola el fin de la administración.

Frederick W. Taylor, inicia los estudios de tiempo y movimiento que le permitirían precisar lo que el llamo: la administración científica.



Henry L. Gantt, discípulo de Taylor y también ingeniero, diseñó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el supervisor y el trabajador, como antecedente para el sistema según sus palabras, se requiere:

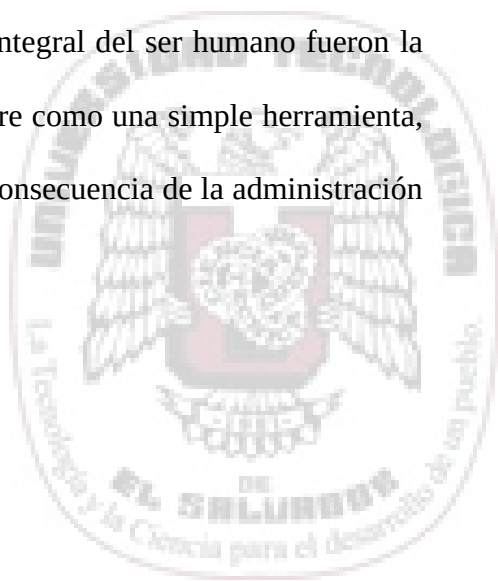
Para logra los mejores resultados se requieren cuatro condiciones:

1. Conocimiento completo y exacto de la mejor forma para realizar el trabajo, conocimiento de las herramientas y materiales. Esto sólo se logra como resultado de una investigación científica completa.
2. Un instructor competente y dispuesto a enseñar como usar la información.
3. Salarios para trabajo eficientes que motiven a los trabajadores competentes.
4. Evitar el incremento en los salarios si no se mantiene un promedio de eficiencia.

Un sistema de administración puede definirse como: un medio que permite a los hombres cooperar entre si para poder alcanzar una meta común.

Administración con base en las relaciones humanas

Estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano fueron la respuesta al maquinismo y a la identificación del hombre como una simple herramienta, sujeta a incrementos en su productividad, todo ello en consecuencia de la administración con base en la ingeniería.



Cuando el siglo XIX llegaba a su término, el nuevo sistema económico y los nuevos incrementos de la industria en la mayor parte de las naciones hicieron que la sociedad humana apareciera cada vez más dividida en dos clases: la primera, por ser la menos numerosa, gozaba de casi todas las ventajas que los inventos modernos proporcionaban abundantemente; mientras la otra compuesta de muchedumbre de obreros, reducida a angustiosa miseria, luchaba en vano por salir de la estreches en que vivían.

Administración con base en la sistematización

El esfuerzo realizado por los ingenieros, los estudios del proceso administrativos y los defensores de las relaciones humanas, dieron preámbulo a los autores que consideraban a la administración como un sistema de carácter general sujeta a reglas y procedimientos.

Para algunos sujetos se hablaba de administración pública, aún cuando en sentido estricto la referencia es más bien de complejidad de los negocios públicos en comparación con los privados; pero en ambos se persigue precisión de actuación en cualquier aplicación del proceso administrativo.

Administración empírica

La buena administración de algunas empresas ha dado preámbulo a los trabajos de varios autores, quienes enfatizan las lecciones que pueden aprenderse de prácticas generalizadas en las instituciones estudiadas.



La administración empírica acepta como adecuados los procedimientos que han dado buenos resultados en la práctica de los negocios, generaliza la aprobación de los métodos y sugiere la conveniencia de simplificar teorías para lograr aprovechamientos óptimos. ^{3/}

Para **Reyes Ponce** las dos operaciones primordiales de los gerentes en una entidad son las operaciones de planificación y control.

El término planificación y control de utilidades se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control, comprende:

Desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.

1. Especificaciones de las metas de la empresa.
2. Plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.
3. Plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas.
4. Sistema de informes periódicos de desempeño detallado por responsabilidades asignadas.
5. Procedimientos de seguimiento.

^{3/} Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, 11ª. Ed. Diana, México, D.F., 1979. Pág.18.



El papel de la administración

Es un proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos los materiales y el capital.

b. Funciones de la administración y el proceso administrativo

Planificación

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, comprende:

- a) Establecer objetivos de la empresa.
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente las cuales han de cumplirse.
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes de acción.
- e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organización

Proceso en el que los empleados y sus labores se relacionan unos con otros para cumplir los objetivos de la empresa, dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.



Utilizar el personal y administrar los recursos humanos

La eficaz dotación del personal y administración de recursos humanos implica el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten satisfechos.

Guiar la influencia interpersonal

Es el proceso de motivar a las personas o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente el logro de los objetivos de la empresa.

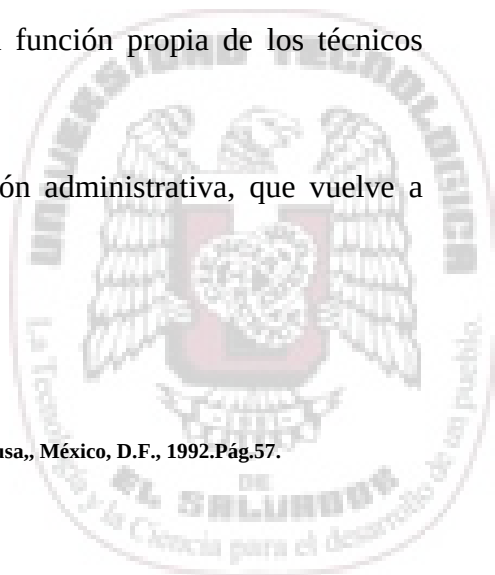
Control

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, implica establecer metas y normas de comparación desempeño medido contra las metas y normas establecidas, reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Este comprende tres etapas:

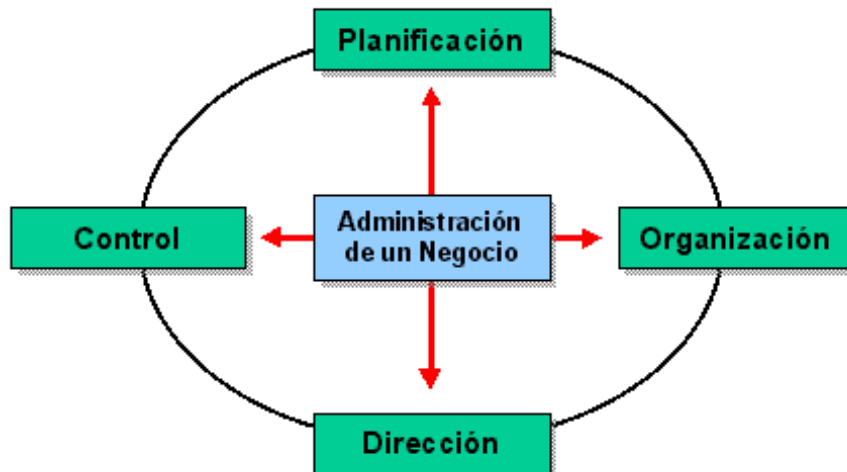
1. Establecimiento de normas: por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de oleneación. 4\

4/ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Limusa,, México, D.F., 1992.Pág.57.



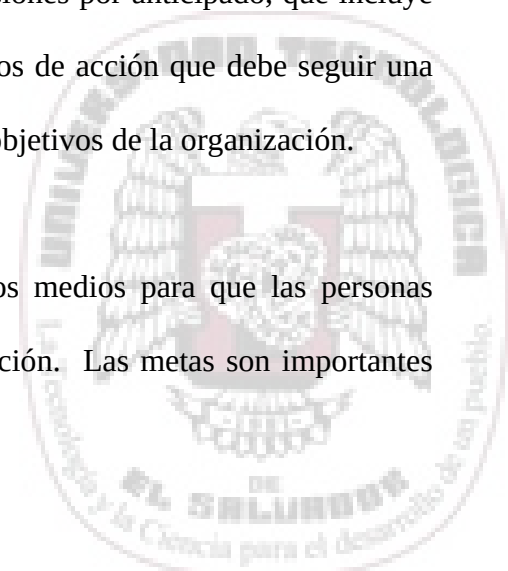
Según **James Stoner** en su libro plantea que el proceso administrativo es el conjunto de actividades interrelacionadas y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

El proceso administrativo para su ejecución puede dividirse en las siguientes etapas: Planificación, organización, dirección y control.



La planificación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye el establecimiento de metas y la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para alcanzar los objetivos de la organización.

La planificación implica establecer metas y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estas metas de la organización. Las metas son importantes



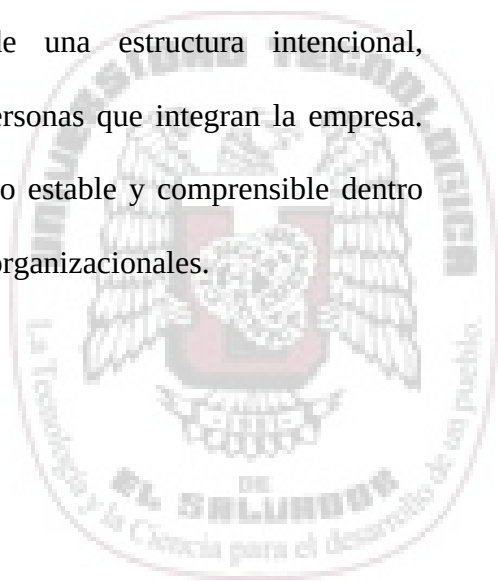
porque proporcionan un sentido de dirección, concentran los esfuerzos de la organización, guían los planes y decisiones, y sirven para evaluar los avances.

Los gerentes de las organizaciones usan dos tipos básicos de planes. Los planes estratégicos que son diseñados para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que los planes operativos muestran cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están ligados a la definición de misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de la organización. La definición de la misión se basa en premisas de la planificación; es decir, supuestos básicos sobre el lugar de la organización en el mundo.

Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanente, con roles asignados a las personas que integran la empresa. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales.

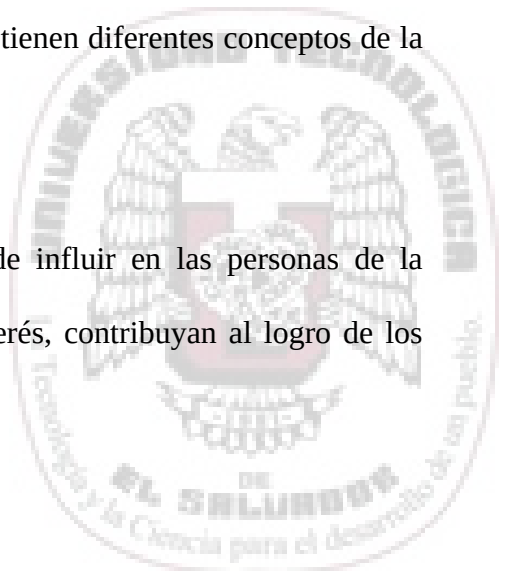


El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Los gerentes toman decisiones referentes a la organización fundamentándose en cuatro piedras angulares conceptuales: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación. La división del trabajo, también llamada especialización laboral, se basa en la observación de que la productividad aumenta cuando las tareas son especializadas. Los trabajos definidos mediante la división del trabajo se pueden agrupar en forma lógica, en departamentos.

El diseño de los departamentos depende de la amplitud del tramo del control administrativo que resulta viable para los gerentes, este diseño, en forma de niveles, se conoce como jerarquía. La coordinación es un proceso que concilia las metas de la organización y la especialización que va de la mano con la división del trabajo y la departamentalización, la coordinación implica crear canales de comunicación entre personas que efectúan diferentes tipos de trabajo y que tienen diferentes conceptos de la organización, dependiendo del trabajo que realizan.

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.



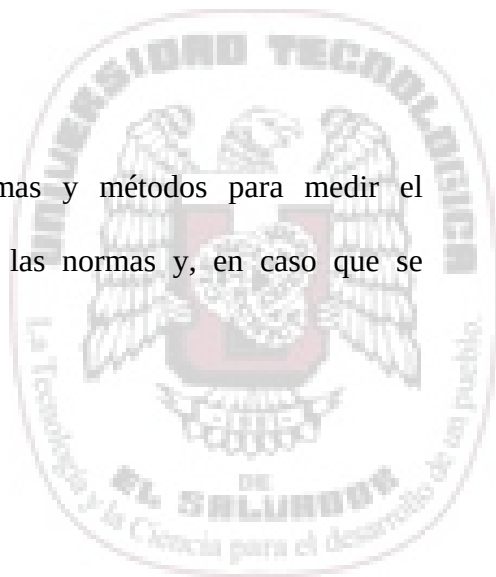
La motivación es importante para que la gente se concentre en las metas, el liderazgo es esencial para que los miembros del grupo trabajen juntos.

Además, como los planes estratégicos son ejecutados por personas que trabajan en un mundo de relaciones complejas, que pueden cambiar con el tiempo, los grupos no son unidades que se cohesionan de manera automática y el flujo de información vital puede en ocasiones verse entorpecido, es necesario considerar el trabajo en equipo, la comunicación y negociación como parte fundamental dentro de la dirección.

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

El control es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran que las actividades actuales se ciñen a los planes. En consecuencia, el control es útil para evaluar la eficacia de la planificación, la organización y la dirección.

El proceso de control consiste en: establecer normas y métodos para medir el desempeño; determinar si el desempeño se ajusta a las normas y, en caso que se requiera, tomar medidas correctivas.



Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados.

Por otra parte, las medidas correctivas que presentamos como una actividad de control, muchas veces entrañan un ajuste de planes.

En la práctica el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

En ocasiones las cuatro funciones de administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración. 5/

5/ James A. F. Stoner. Administración, 6ª. Ed. Pearson. México, D.F.,1996. Pág.11



c. Factores administrativos

Para poder hablar sobre factores administrativos tenemos que referirnos a los procedimientos administrativos.

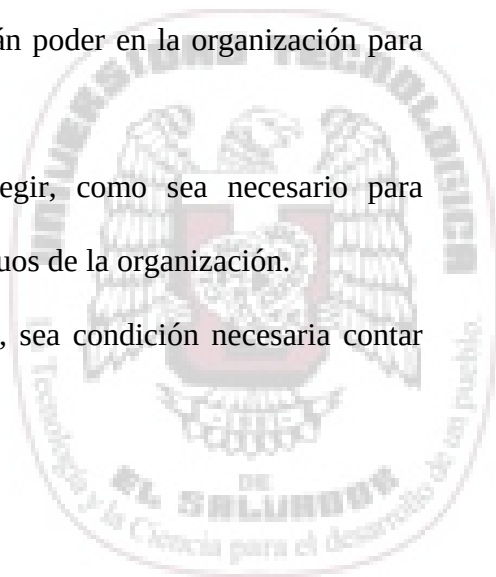
Los procedimientos son guías de acción para actividades futuras, hacia una meta determinada. Configuran una serie de acciones requeridas en el planteamiento, actúan como instrumentos para lograr la eficacia y eficiencia, así como herramientas de control.

Los factores administrativos se definen como el conjunto de conocimientos, experiencias, políticas y procedimientos de carácter administrativo que se aplican con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos para el suministro de obras, bienes y servicios.

Procesos que consisten en dividir determinados elementos, en procedimientos regulares a implementar dentro de la organización. Las decisiones que la organización elabora para el individuo son:

1. Especificar su función, es decir el alcance de sus deberes,
2. Asignar autoridad o sea resuelve quienes tendrán poder en la organización para tomar decisiones.
3. Establecer tanto límites a su facultad de elegir, como sea necesario para coordinar las actividades de los distintos individuos de la organización.

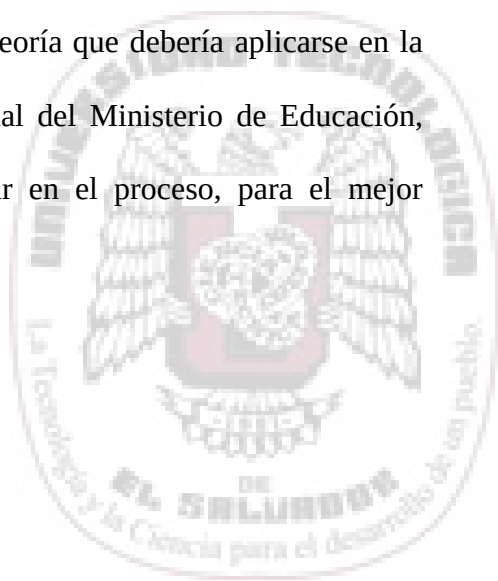
Para que los esfuerzos de mejoramiento de resultados, sea condición necesaria contar con un plan.



d. Análisis comparativo

Se han estudiado los diferentes enfoque expuestos por los autores referente al proceso administrativo, los cuales tienen relación ya que según sus teorías, para que un proceso administrativo se ejecute correctamente es necesario que se den las siguientes etapas entre las cuales tenemos **planeación, organización, dirección, control**; pero cabe mencionar que para **Fernández Arena**, el proceso administrativo lo enfoca en forma diferente y es necesario que en una organización moderna se den las siguientes etapas de **planeación, implementación y control**. Para **Reyes Ponce** el proceso comprende funciones operacionales que se dan dentro de una organización, él expone lo que son la **planeación, organización y control**, las cuales permiten fijar metas e implementarlas en la empresa tomando en cuenta los recursos, humano, materiales y tecnológicos. Para **James Stoner** la administración es un conjunto de actividades interrelacionadas que nos permiten el empleo de todos los recursos de la empresa para alcanzar las metas. El proceso se divide en **planificación, organización, dirección y control**.

Para el grupo investigador de las teorías expuestas en el proceso administrativo, se podría inferir que lo expuesto por James Stoner es la teoría que debería aplicarse en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, por que son las actividades claves que se deben dar en el proceso, para el mejor funcionamiento.



2. EL PROCESO DE COMPRA

Generalidades

La actividad de compra se considera tan antigua como las ventas mismas, estas dos actividades son complementarias, pues no puede existir una sin la otra, sean estas nacionales o internacionales, de carácter industrial, comercial o de servicio.

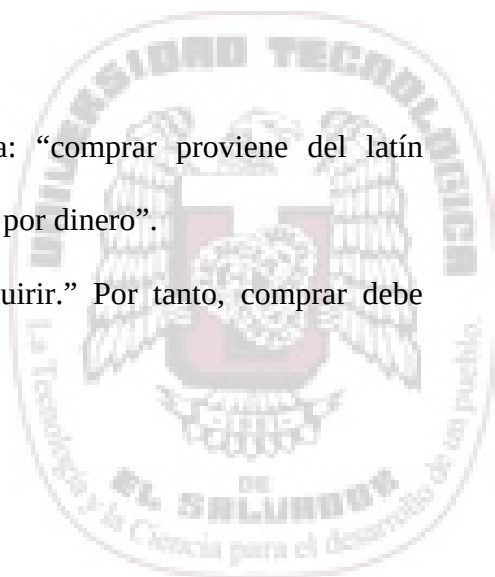
Las compras son básicas para el progreso de toda empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, comprador y vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan. En la actualidad no deben basarse únicamente en la buena fe, hoy están integradas al comercio, a la organización funcional especializada y a las técnicas que impone el comercio; han alcanzado tal importancia en forma creciente que la productividad y la comercialización dependen de ello.

Los principios y las técnicas de una buena función compradora son determinantes. Los compradores modernos buscan los medios para realizar estos actos de un modo cada vez más perfecta y con un nivel mayor de eficiencia y actuación a sus acciones de compra.

Definición

El diccionario de la real academia española afirma: “comprar proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero”.

“Adquisición, del latín adquisitio-onis acción de adquirir.” Por tanto, comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición.



Tradicionalmente se dice que comprar es “la función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno”.

Michelle Calimerí define así las compras: “la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido”.

También consideramos que comprar es adquirir materia prima o cualquier otro artículo, con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, es decir, precio, cantidad, condiciones de entrega y de pago, así como la negociación de los servicios postventa.

En el Ministerio de Educación actualmente para efectuar una compra ya sea esta de obras, bienes y servicios se efectúa de acuerdo a lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública:

El proceso de compra es el siguiente:

a- Introducción

1. Objeto de la licitación
2. Inhabilitación de los ofertantes
3. Preparación de las ofertas

b- Documentos de licitación

1. Contenido de los documentos de licitación



2. Aclaración de los documentos de licitación
3. Enmienda a los documentos de licitación

c- Preparación de las ofertas

1. Idioma de la oferta
2. Documentos comprendidos en la oferta
3. Moneda de la oferta
4. Garantía de la oferta
5. Período de validez de las ofertas

d- Presentación de las ofertas

1. Plazo para la presentación de las ofertas
2. Rechazo de las ofertas
3. Declarar desierta la licitación

e- Evaluación de las ofertas

1. Aclaración de las ofertas
2. Evaluación de ofertas

f- Adjudicación

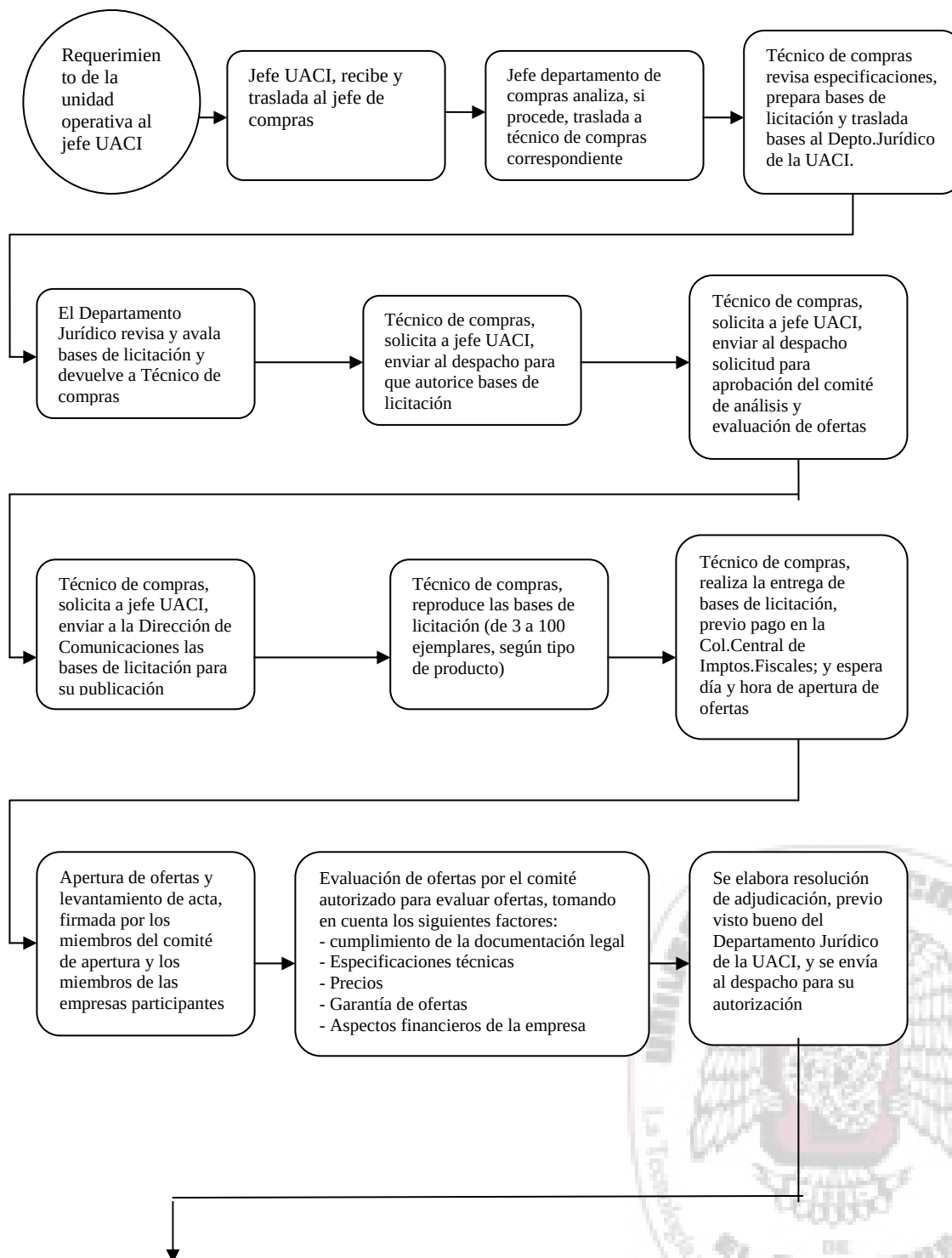
1. Publicar e informar a los proveedores la adjudicación

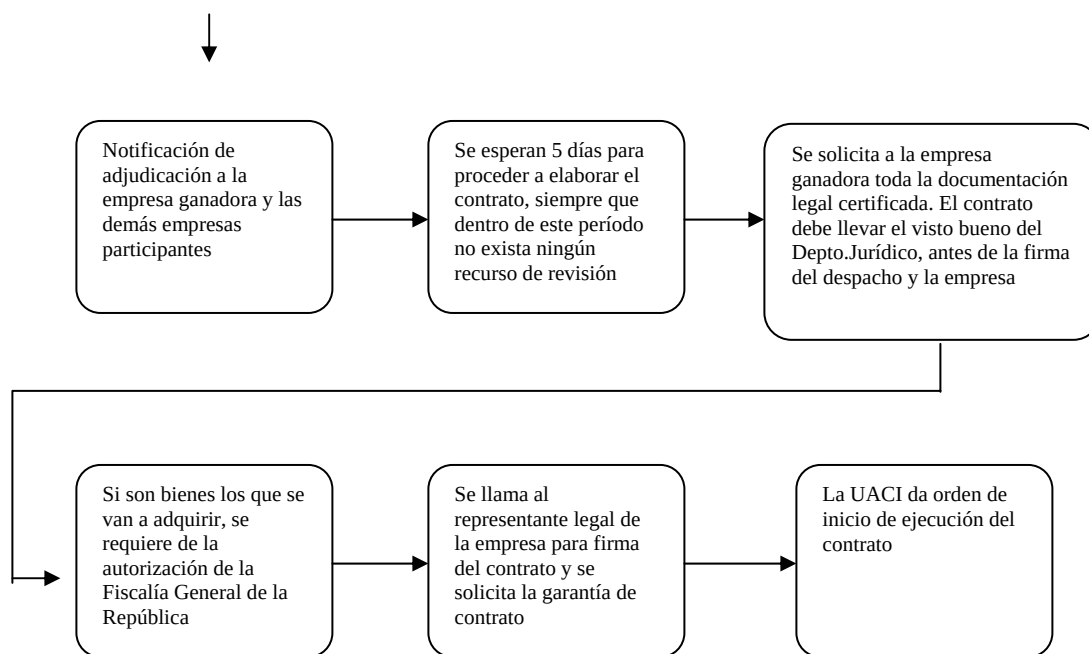
A efectos de comprender de manera sistemática el proceso de compra se presenta el proceso de una manera detallada.



a. Funcionamiento actual de la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional.

DIAGRAMA DE EVENTOS DEL SISTEMA ACTUAL



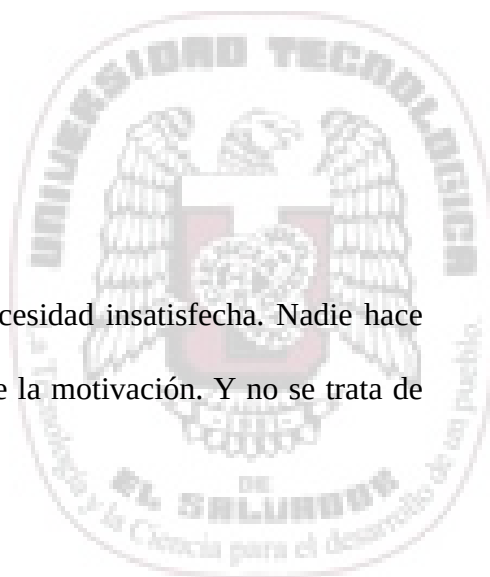


Teóricamente se han realizado investigaciones referentes al proceso de compra, según **Aubuchon, Norbert**; en el proceso se realizan una serie de pasos los cuales se detallan posteriormente:

1. Necesidad
2. Reconocimiento
3. Búsqueda
4. Evaluación
5. Decisión

Necesidad

El proceso de compra comienza cuando se tiene la necesidad insatisfecha. Nadie hace algo si no existe una necesidad, la necesidad constituye la motivación. Y no se trata de



una necesidad que alguien dice que tenemos o que debemos tener, puede ser real o imaginaria; pero debe existir en alguna manera.

Reconocimiento

Hay que reconocer que es bastante importante, en comparación con las otras para que se le asigne la máxima prioridad y valga la pena la atención inmediata. Una vez hecho esto se habrán terminado los dos primeros pasos en el proceso de compra:

Tenemos la necesidad y la reconocemos como algo que queremos satisfacer pasamos entonces al siguiente paso.

Búsqueda

Se buscan maneras de satisfacer las necesidades reconocidas. Sin importar lo que uno busque, seguirá haciéndolo hasta que juzgue haber reunido suficiente información sobre la cual basará la decisión final.

Evaluación

Se evalúa y asimila la información obtenida durante la búsqueda por medio de una técnica personal, comparando los hallazgos con la existencia de nuestras necesidades.



Decisión

Finalmente, una vez ordenada la información, se toma la decisión. Puede ser una acción concreta basada en datos positivos. También podemos decidir abstenernos de actuar por la información negativa que hemos recabado. ^{6/}

3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad las empresas encaminadas al desarrollo económico, político y social deben de contar con un recurso humano altamente capacitado para alcanzar los objetivos y metas que encaminen a las organizaciones a ser líderes en el mundo empresarial.

Thomas Bateman en su libro plantea lo que históricamente se ha conocido como la administración de recursos humanos (ARH); y como ésta se ocupa de los sistemas formales de administrar a la gente en el trabajo.

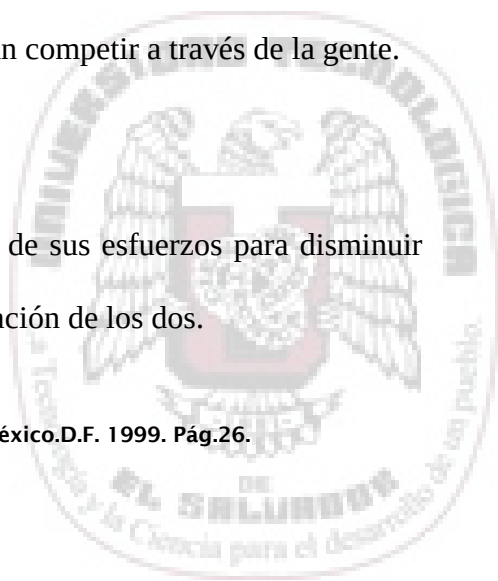
Administración estratégica de los recursos humanos

En años recientes la administración de recursos humanos ha desempeñado una función estratégica vital a medida que las organizaciones intentan competir a través de la gente.

Criterios estratégicos para recurso humano

Crear valor: la gente puede aumentar el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo único a los clientes, o una combinación de los dos.

^{6/} Aubuchon, Norbert, Anatomía de la Persuasión, McGraw-Hill, México.D.F. 1999. Pág.26.



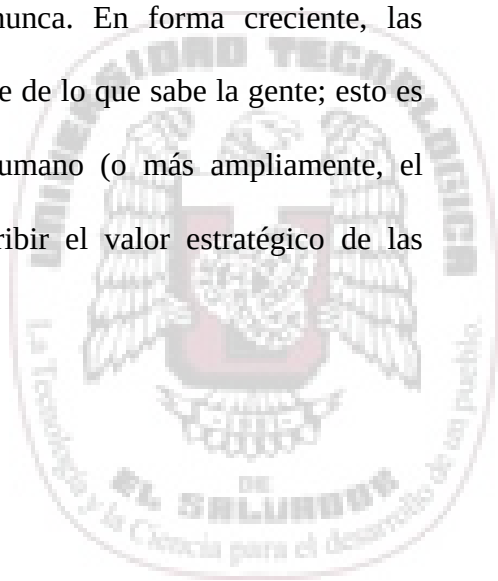
Es rara: la gente es un recurso de la ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están igualmente al alcance de todos sus competidores.

Es difícil de imitar: la gente es una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.

Está organizada: la gente es una fuente de ventaja competitiva cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a trabajar en nuevas asignaciones sin previo aviso. El trabajo de equipo y la cooperación son dos métodos penetrantes para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

Estos cuatro criterios destacan la importancia de la gente y muestran la proximidad de la administración de recursos humanos a la administración estratégica.

Debido a que las habilidades, conocimiento y capacidades de los empleados están dentro de los recursos más singulares y renovables de los que dispone una compañía, su administración estratégica es más importante que nunca. En forma creciente, las organizaciones están reconociendo que su éxito depende de lo que sabe la gente; esto es su conocimiento y habilidades. El término capital humano (o más ampliamente, el capital intelectual), con frecuencia se usa para describir el valor estratégico de las habilidades y conocimientos de los empleados.



Pero en tanto que los conceptos tales como la ventaja competitiva y el capital humano ciertamente son importantes, quedan sólo como ideas para la acción. Sobre la base cotidiana los gerentes de recursos humanos tienen muchas preocupaciones acerca de sus trabajadores y el rompecabezas completo del personal.

Estas preocupaciones incluyen el manejo de los despidos, atender los aspectos de lealtad de los empleados, administrar la diversidad, crear una fuerza de trabajo bien capacitada y muy motivada, contener los costos de atención a la salud y similares. Equilibrar estos aspectos es una tarea difícil y es probable que el mejor enfoque varíe dependiendo de las circunstancias de la organización.

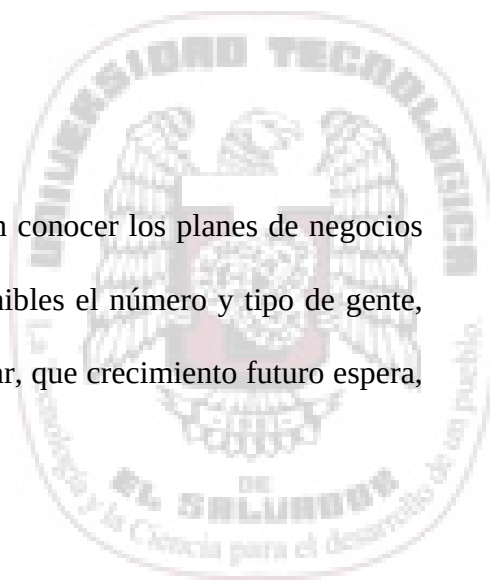
a. Proceso de planeación de recursos humanos

Cubrir las necesidades de integración de personal de una organización requiere de la planeación estratégica de recursos humanos: una actividad con un propósito estratégico derivado de los planes de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos ocurre en tres fases:

1. Planeación
2. Programación
3. Evaluación

El primero, los gerentes de recursos humanos necesitan conocer los planes de negocios de la organización para asegurarse de que estén disponibles el número y tipo de gente, hacia donde va la compañía, en que negocio planea estar, que crecimiento futuro espera, etc.



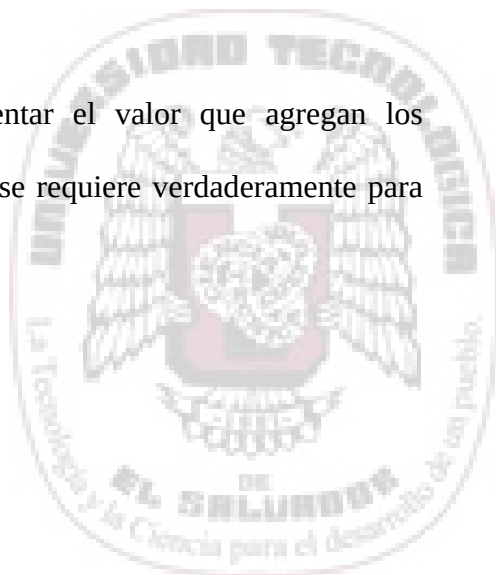
El segundo, la organización conduce la programación de recursos humanos específico, como reclutamiento, capacitación y despidos. En esta fase se implementan los planes de la compañía.

Tercero, se evalúan las actividades de recurso humano para determinar si están produciendo los resultados necesarios para contribuir a los planes de negocios de la organización.

Análisis de puestos, hace dos cosas. Primero, el gerente define los recursos humanos en lo relacionado con el puesto mismo: las tareas esenciales, deberes y responsabilidades involucradas en el desarrollo del trabajo. A esta información se le llama descripción del puesto.

El segundo, el análisis del puesto describe las habilidades, conocimientos, capacidades y otras características necesarias para el desempeño del puesto. A esto se le llama especificaciones del puesto.

Finalmente, el análisis del puesto ayuda a incrementar el valor que agregan los empleados a la organización puesto que aclara lo que se requiere verdaderamente para desempeñarse con efectividad.



Integración del personal en las organizaciones

Esta función consiste en tres actividades relacionadas: reclutamiento, selección y capacitación.

Reclutamiento

Las actividades de reclutamiento ayudan a aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto. El reclutamiento puede ser interno en la organización (considerando empleados actuales para promociones y transferencias). Las ventajas de este reclutamiento son que los patronos conocen a sus empleados y los empleados conocen su compañía.

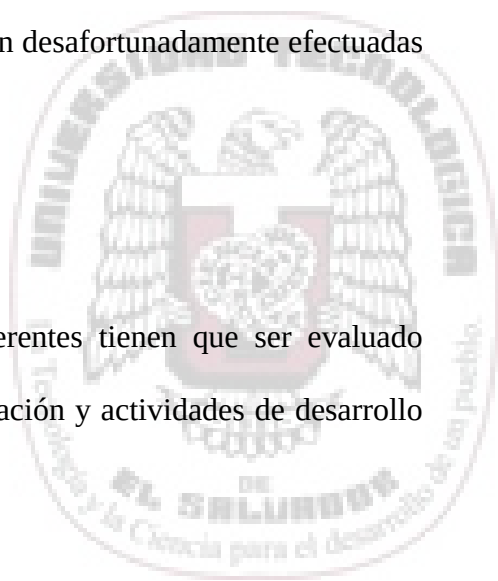
El reclutamiento externo, trae “sangre nueva” a la nueva empresa y pueden inspirar innovación.

Selección

La selección se basa en el reclutamiento e implica decisiones acerca de quien se va a contratar. Tan importante como son estas decisiones, son desafortunadamente efectuadas de la forma más descuidada.

Desarrollo de la fuerza de trabajo

Las habilidades y el rendimiento de empleados y gerentes tienen que ser evaluado continuamente. Cubrir los requisitos involucrar capacitación y actividades de desarrollo



y evaluación del rendimiento para los propósitos de retroalimentar y motivar a la gente a desempeñarse al máximo.

La capacitación

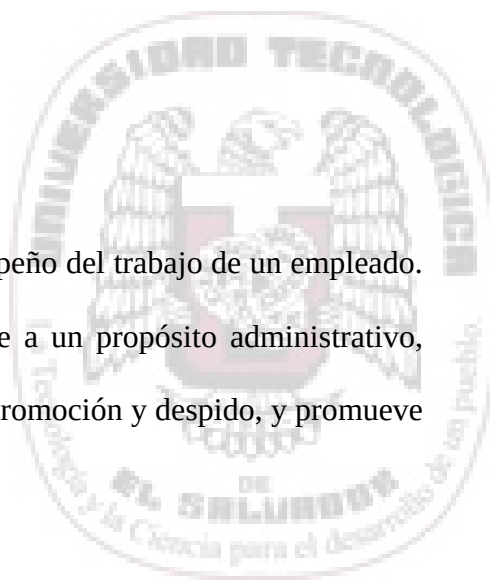
Usualmente se refiere a preparar al personal sobre como realizar sus trabajos actuales, mientras que desarrollo implica enseñar a los gerentes y a los empleados profesionales habilidades más amplias para sus trabajos actuales y futuros. La fase uno de capacitación debe incluir la evaluación de necesidades. Es preciso un análisis para identificar los puestos, personas y departamentos que necesitan capacitación. El análisis de puesto y las medidas de rendimiento son útiles para este propósito.

La fase dos involucra en diseño de programas de capacitación. Con base en evaluación de necesidades, se pueden establecer los objetivos de capacitación y contenido. La fase tres se relaciona con decisiones sobre los métodos de capacitación que se van a usar.

Finalmente, la fase cuatro debe evaluar la efectividad del programa en términos de reacciones de los empleados, aprendizaje, comportamiento transferidos al puesto y resultados finales.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la medición del desempeño del trabajo de un empleado. Esta evaluación tiene dos fines básicos. Primero, sirve a un propósito administrativo, aporta información para adoptar decisiones de salario, promoción y despido, y promueve



documentación que justifique estas decisiones ante los tribunales. Segundo, y quizá el más importante, sirve como un propósito de desempeño, la información se usa para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carrera y similares. La retroalimentación basada en la evaluación de la información da la base para el mejoramiento cotidiano del desempeño. 7/

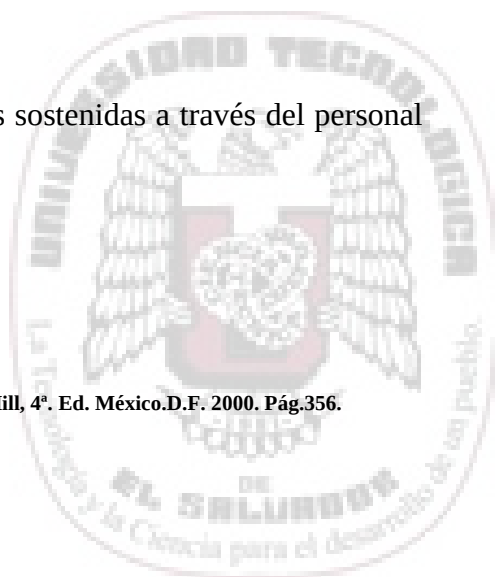
Según **Sherman Arthur** en su libro trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Los recursos deben ser valiosos.

7/ Bateman, Thomas. S., Administración una Ventaja Competitiva, McGraw-Hill, 4ª. Ed. México.D.F. 2000. Pág.356.



2. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficacia y la eficiencia de la empresa.
3. Los recursos deben ser únicos.
4. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
5. Los recursos deben ser difíciles de imitar.
6. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
7. Los recursos deben ser organizados.
8. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden cambiarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Estos criterios destacan la importancia de las personas y muestran la proximidad de la administración de los recursos humanos y la administración estratégica.

Hoy en día el desafío de la administración de recursos humanos destaca en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI:

- Hacia la globalización.
- Incorporación de nueva tecnología.
- Administración del cambio.
- Desarrollo del capital humano.
- Control de costos.



b. Etapas de la administración de recursos humanos

Reclutamiento

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el puesto.

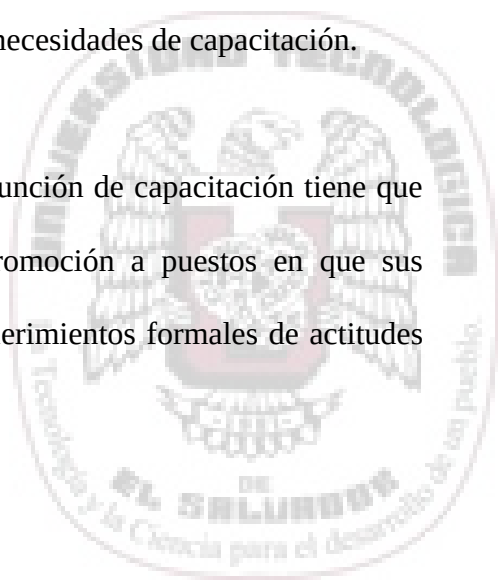
Selección

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones de los puestos para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos y habilidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación.

Asimismo, el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de actitudes



que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesario para que los empleados escalen hasta tales puestos.

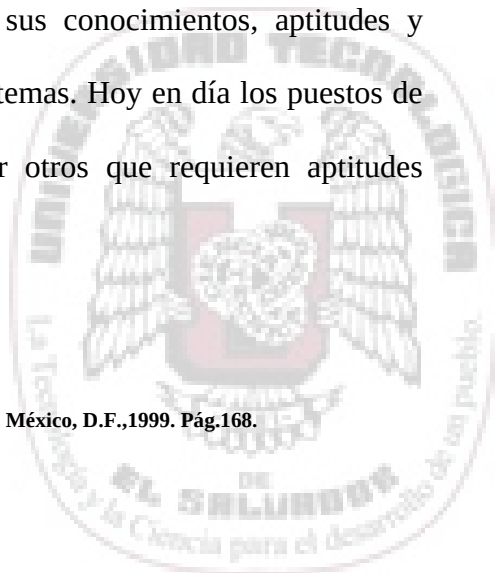
Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realice. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para el puesto no son del todo válidos. Como ya se observó, estos criterios deben ser específicos y relacionarse con el puesto.

Para efectos de esta investigación podemos determinar que la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas.

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y esfuerzo de estas capacidades, por lo cual se han convertido en parte de la columna vertical de la instrumentación de estrategias. Además las tecnologías requieren de cambios rápidos, para que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Hoy en día los puestos de pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personal y de solución de problema.^{8\}

^{8\} Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Ed. Thomson, México, D.F.,1999. Pág.168.



c. Análisis comparativo

La administración de Recursos Humanos en la actualidad ha cobrado mayor importancia ya que del personal depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

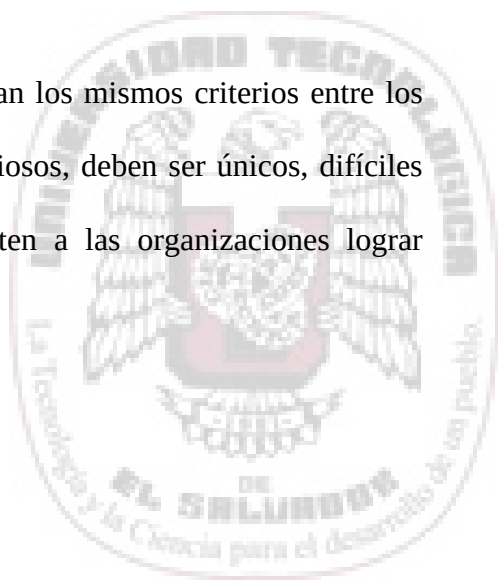
Bateman, nos presenta una serie de criterios para administrar estratégicamente al personal y nos muestra la importancia que tiene la gente hoy en día.

Habilidad, conocimiento, capacidad entre otros, se consideran como los recursos que debe poseer el capital humano.

También menciona que se da un proceso para integrar al personal a una organización, considera que es necesario planear, programar y evaluar para que una empresa produzca.

Para Sherman, el trabajar en forma eficiente con el personal es necesario comprender el comportamiento humano y conocer los sistemas y prácticas para obtener la fuerza de trabajo.

Concluyendo que tanto Sherman como Bateman señalan los mismos criterios entre los cuales podemos mencionar: los recursos deben ser valiosos, deben ser únicos, difíciles de imitar, deben estar organizados los cuales permiten a las organizaciones lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal.



Sin dejar por fuera la importancia y la similitud de ambos en las etapas de la administración del recurso humano las cuales son: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño.

Por lo tanto consideramos que la administración del recurso humano es la columna vertebral de la estrategia competitiva la cual permite a las organizaciones alcanzar el éxito.

4. LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

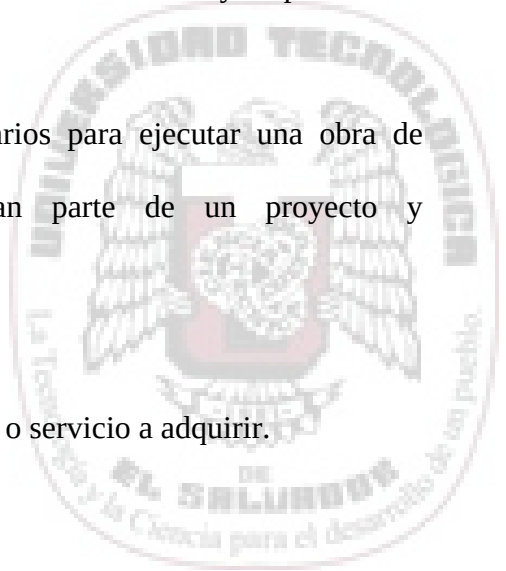
Conceptos:

La palabra especificación viene del latín spex: el que mira, o spectare: mira; y a su vez del griego skepyo: examinar, considerar.

Una especificación o norma es una definición detallada, exacta y precisa de particularidades de algún material o servicio; de algo que se construye, instala, produce o presta generalmente se tiene por escrito; el término se aplica a las variables o atributos en si o al documento que las contiene, si un plano, un archivo en computadora o un anexo de un contrato que de común acuerdo se establece entre un cliente y un proveedor.

Conjunto sistematizado de requisitos técnicos necesarios para ejecutar una obra de construcción. Las especificaciones técnicas forman parte de un proyecto y complementan la representación grafica del mismo.

Son las características que debe reunir o cumplir el bien o servicio a adquirir.



5. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

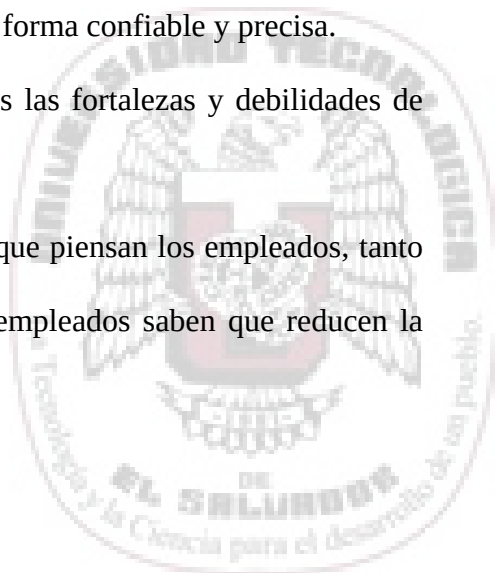
“Es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad”.

Proporcionar calidad de clase mundial requiere comprender a fondo que es realmente la calidad. La calidad puede medirse en términos de desempeño de características adicionales de confiabilidad, de apego a los estándares, durabilidad, servicio proporcionado y estética.

Solamente cuando se va más allá del concepto amplio y genérico como: “calidad” para detectar los elementos más específicos de estos, es posible identificar problemas, ubicar necesidades, establecer estándares de desempeño con mayor precisión.

Como alcanzar una calidad de clase mundial en el servicio

1. Proporcionar servicio básico: lo fundamental es más importante que lo ostentoso.
El desempeño es clave y no una falsa promesa.
2. Confiabilidad: entregar el servicio prometido en forma confiable y precisa.
3. Escuchar a los clientes: aprender de los clientes las fortalezas y debilidades de servicio de su empresa.
4. Escuchar a los empleados: es importante saber que piensan los empleados, tanto como investigar a los clientes. A menudo los empleados saben que reducen la



calidad en el servicio, porque ven en la acción todos los días el sistema encargado de proporcionarlo.

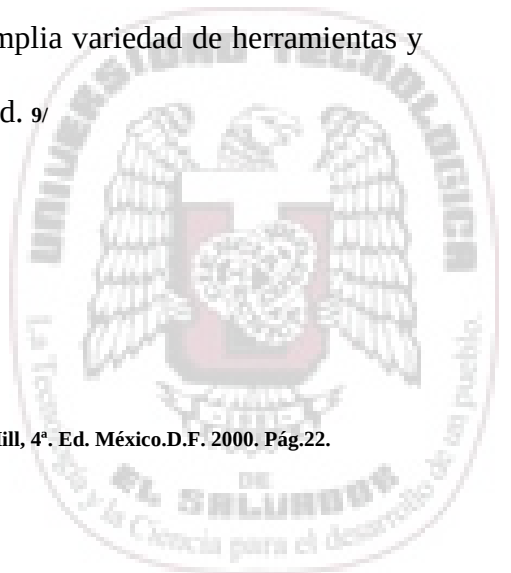
5. Solucionar problemas: los mejores proveedores de servicio alientan a los clientes a quejarse, responden con rapidez en forma personal, y tienen en fusión un sistema para resolver problemas.
6. Sorprender a los clientes: los proveedores del servicio deben ser confiables.
7. Ser justo: esta es la esencia subyacente en todas las expectativas del cliente.

La administración de la calidad total

Es una forma de administrar en la que todos están comprometidos con la mejoría constante de la parte de la operación. Se caracteriza por una fuerte orientación hacia los clientes (externos e internos) y se ha vuelto un tema obligado para la organización del trabajo.

Administración de la calidad total es un enfoque integral de la administración que apoya el logro de la satisfacción del cliente a través de una amplia variedad de herramientas y técnicas que resultan en bienes y servicios de alta calidad. 9/

9/ Bateman, Thomas. S., Administración una Ventaja Competitiva, McGraw-Hill, 4ª. Ed. México.D.F. 2000. Pág.22.



A diferencia de **Cárdenas Herrera**, el aseguramiento de la calidad surgió como el primer brote del control estadístico tradicional después de la segunda guerra mundial. La idea es reforzar la producción del bien o servicio a todo lo largo del proceso desde el proveedor, protegiendo la calidad y generando, en caso necesario una advertencia oportuna.

Tal como surgió el aseguramiento de la calidad consta de tres acciones: medición, auditoría y acción correctiva.

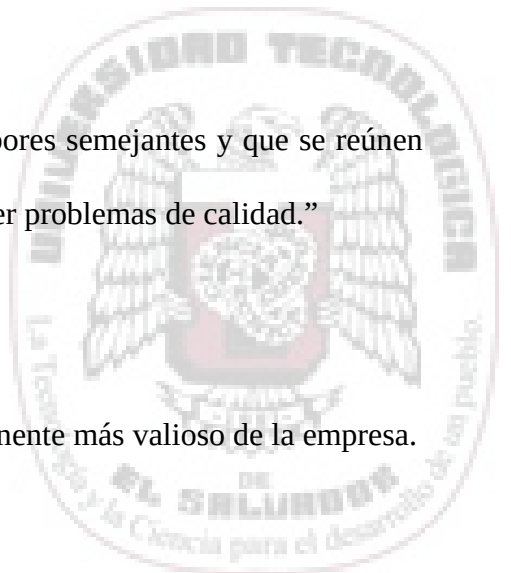
Según Dale Besterfield, de la universidad del sur de Illinois, el aseguramiento de la calidad es un método eficaz para lograr y conservar el cumplimiento de las normas, que se basa en el hecho de que la calidad es responsabilidad de todas las funciones de la organización moderna.

Para poder asegurar la calidad surgen los círculos de calidad, ¿Qué es un círculo de calidad? Es un grupo de personas que desempeñan el papel auxiliar de la organización formal a la cual refuerza.

“Es un pequeño grupo de personas que trabajan en labores semejantes y que se reúnen con cierta regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad.”

a. Ventajas que aportan los círculos de calidad

Contribuyen al desarrollo del personal, que es el componente más valioso de la empresa.



1. Infunden el respeto a los seres humanos y subliman el lugar de trabajo para que cause satisfacción trabajar en el.
2. Despliegan la habilidad humana plenamente y mediante ellos se obtiene una infinidad de posibilidades creativas para resolver problemas y mejorar la calidad del proceso, producto de la vida misma.
3. Ayudan a incrementar la productividad, la calidad y la utilidad, disminuyendo desperdicios, rechazos, desechos, costos y ausentismo y tiempo perdido.
4. Mejoran la comunicación entre todos los niveles.
5. Motivan al personal a participar y ver los resultados de sus acciones.
6. Educan a las personas a trabajar en equipo.
7. Mejoran la cultura y el clima de la organización.

b. Calidad en los servicios

La palabra servicio viene del latín Servus, que significa esclavo y este era aquel que realizaba un trabajo físico para otros por una cantidad de bienes que apenas lo sostenían para seguir trabajando.

En países como Japón, Francia y países miembros de la comunidad británica, un servidor público es miembro estimado en la comunidad y símbolo de eficacia y honradez.

¿Qué es servicio?

Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias.



La clave del servicio excelente es la interacción del servidor con el cliente. Los continuos y constantes contactos personales directos o por teléfono con los clientes son vitales.

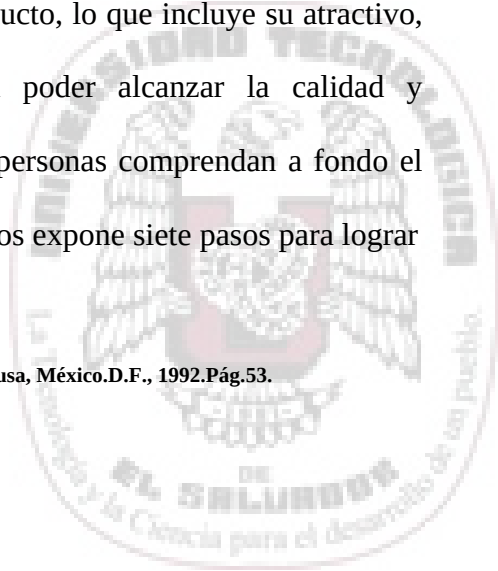
Para alcanzar la calidad debemos capacitar al personal y estimularlo a mejorar de modo que el servicio sea proporcionado de conformidad con lo que diseñamos y con lo que el cliente espera. A parte de entrenar bien al personal, es la clave principal para un servicio bien hecho y a tiempo, tenemos que estar atentos a las dinámicas necesidades del cliente, para mantenernos dando un servicio del que podría dar la competencia en cuanto a tiempo, confiabilidad y costos. 10\

c. Análisis comparativo

Los diferentes autores que presentan el tema de la calidad, nos muestran la importancia que tiene la calidad para las organizaciones ya que siempre buscan mantenerse dentro de la competencia.

Bateman, define la calidad como la excelencia del producto, lo que incluye su atractivo, falta de defecto, confiabilidad y durabilidad. Para poder alcanzar la calidad y compararnos con otras empresas es necesario que las personas comprendan a fondo el concepto de CALIDAD; Bateman en su investigación nos expone siete pasos para lograr

10\ Cárdenas Herrera, Raúl. Como lograr la calidad en bienes y servicios. Limusa, México.D.F., 1992.Pág.53.



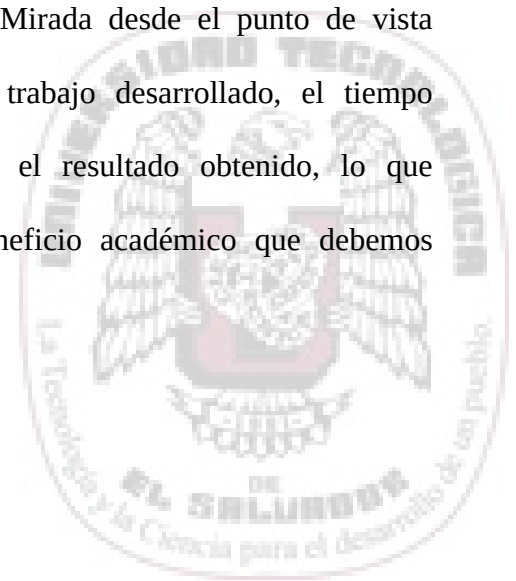
la calidad los cuales se mencionaron anteriormente. Por lo tanto es necesario que se dé la administración de la calidad total la cual consiste en que todos los que conforman la organización a los que llamamos clientes internos se comprometan con la mejoría constante para producir el producto o prestar un servicio determinado.

Según **Cárdenas Herrera** en su libro asegura que la calidad significa reforzar la producción del bien o servicio en todo el proceso. También intervienen los círculos de calidad, los cuales consisten en un grupo pequeño de personas las cuales se reúnen para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad.

La calidad en los servicios es cuidar los intereses o satisfacer necesidades para los clientes o entidades ajenas o propias. Por lo tanto es muy importante capacitar al personal (cliente interno) y estimularlo para que la mejora sea continua.

6. EFICIENCIA INSTITUCIONAL

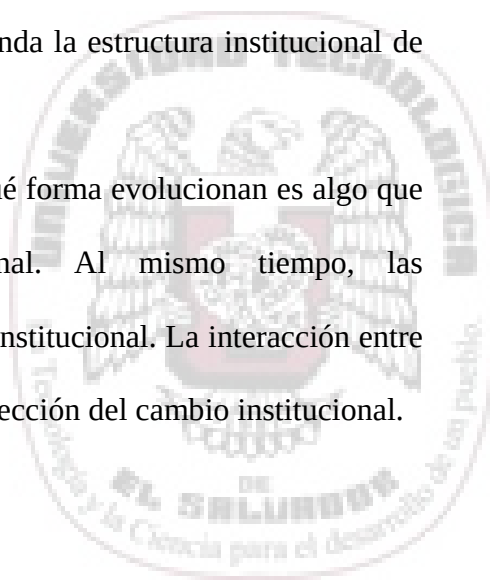
La eficiencia es la virtud para lograr un objetivo. Mirada desde el punto de vista organizacional, es la relación que existe entre el trabajo desarrollado, el tiempo empleado, la inversión realizada en hacer algo y el resultado obtenido, lo que denominamos productividad, representada en el beneficio académico que debemos lograr.



La eficiencia institucional o social se aprecia a través de aspectos como: a) la creación de nuevas empresas, inversiones y fuentes de trabajo; b) el fomento a la innovación y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad; c) la contribución a la formación y capacitación de recursos humanos; y d) las facilidades que se brindan para el acceso al crédito a sectores con alta prioridad económica y social (no atendidos por diversas razones por la banca comercial). Por su parte, la eficiencia privada o empresarial se materializa en la medición de la gestión empresarial y operativa en dimensiones como: la eficiencia operacional, expresada en indicadores como tasa de crecimiento de financiamientos otorgados en comparación con tasa de crecimiento del sistema financiero; la eficiencia financiera, que se refleja en los costos financieros y en la rentabilidad de las entidades; y la eficiencia administrativa y gerencial, que se expresa en los costos administrativos y en la calidad de los recursos humanos.

Las organizaciones (en el caso de la economía, las empresas) también proporcionan una estructura para la interacción humana y más específicamente se trata de entidades que han sido ideadas por sus creadores con el propósito de maximizar la riqueza, el ingreso u otros objetivos definidos por las oportunidades que brinda la estructura institucional de la sociedad.

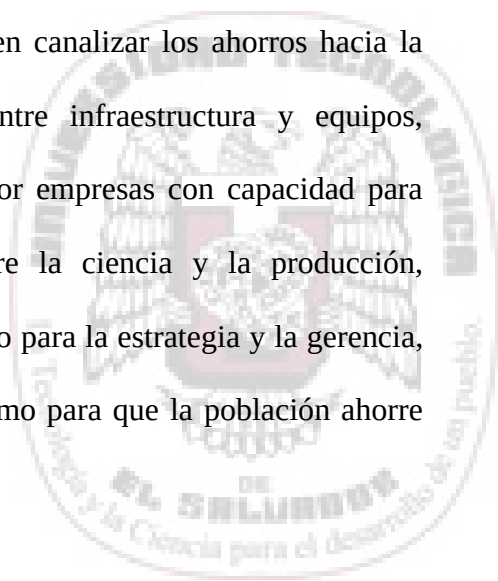
En otras palabras, cuáles organizaciones surgen y en qué forma evolucionan es algo que depende fundamentalmente del marco institucional. Al mismo tiempo, las organizaciones influyen en la evolución de este marco institucional. La interacción entre organizaciones e instituciones es la que determina la dirección del cambio institucional.



Como consecuencia de esta distinción, se plantea paralelamente otra entre dos tipos de eficiencia: a la eficiencia económica distributiva tradicional o paretiana (allocative efficiency) puede contraponerse una eficiencia adaptativa (adaptive), que se refiere a los tipos de reglas que conforman el modo en el que una economía se desarrolla en el tiempo, pero también a la inclinación de una sociedad a adquirir conocimiento y a aprender, a inducir innovación, a correr riesgos y a realizar una actividad creadora de toda especie, así como a resolver problemas y cuellos de botella a través del tiempo.

La teoría del crecimiento, esto es la capacidad de una sociedad para producir y repartir la riqueza, ha pasado por distintas etapas, en las que el énfasis explicativo se ha estado poniendo en los diferentes factores que potencian la creación de riqueza, entre los que destacan, desde luego, las inversiones necesarias para aumentar el capital físico y humano de la sociedad. En eso parecemos estar todos de acuerdo, aunque por ello, no debe darse por sentada la solución ya que, para lograr este objetivo, es mucho el camino que hay que recorrer y alta la complejidad en conseguirlo.

Ese ensamblaje entre sistemas financieros que permiten canalizar los ahorros hacia la inversión, una apropiada asignación de recursos entre infraestructura y equipos, tecnologías que deben llegar a tiempo y ser usadas por empresas con capacidad para absorberlas y multiplicarlas, vínculos estrechos entre la ciencia y la producción, estímulos para hacerlas competitivas, personal adecuado para la estrategia y la gerencia, servicios de salud en calidad y cantidad suficientes como para que la población ahorre

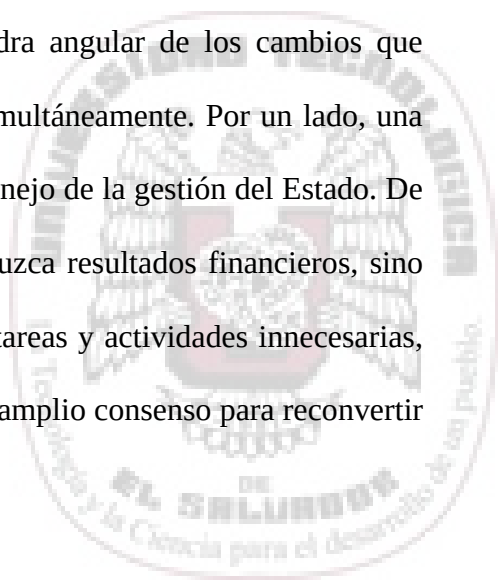


esfuerzo laboral, salarios que atraigan los trabajadores hacia la producción, mercados de capital que canalicen la participación accionaria, etc.

Es la trama del crecimiento y el bienestar a la que hay que buscarle y conseguirle un círculo virtuoso, en el que, como por arte de magia, cual si fuera un engranaje en el que las piezas están debidamente colocadas, como las de un reloj suizo, funcionan todas en una dirección y se auto respaldan positivamente. Ese difícil secreto, en el que han dado en el clavo varios países muy exitosos, tiene un denominador común, que es el que permite que todo, o al menos una proporción importante del comportamiento general, se direcciona en una forma crecientemente constructiva.

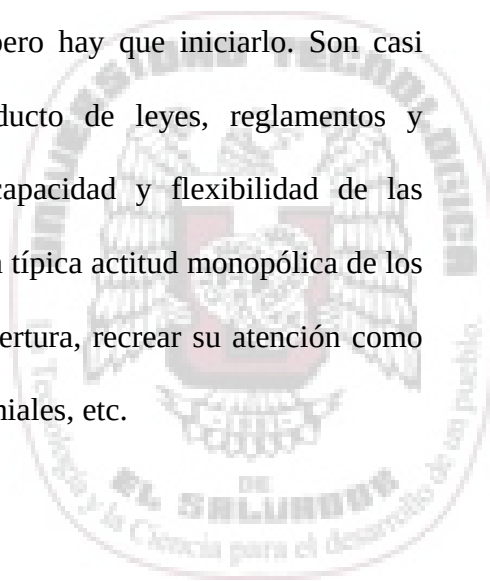
Todo apunta a colocar el ambiente institucional en el centro de ese ensamblaje, dado que las reglas, las organizaciones civiles o públicas, el aparato legal, las costumbres, la administración estatal, la capacidad asociativa de sus miembros, en general todo ese conjunto que forman las instituciones sociales, son las que, según su giro, pueden tornarse totalmente paralizantes o promotoras de los cambios y la modernización.

La eficiencia institucional debe convertirse en la piedra angular de los cambios que debemos realizar. Dos vertientes de acción se abren simultáneamente. Por un lado, una inyección de innovación tiene que introducirse en el manejo de la gestión del Estado. De allí la importancia de la privatización, no porque produzca resultados financieros, sino porque delastra la función pública de una cantidad de tareas y actividades innecesarias, que permitirían su inmediata especialización. Existe un amplio consenso para reconvertir



la gestión pública hacia la salud, la seguridad, la educación y la infraestructura, como un primer gran paso para mejorar la eficiencia institucional. Luego sigue, dentro de la vertiente pública, la necesidad de encarar, sin mas demora, la transformación de la administración pública y la de regular la descentralización, terrenos en los cuales, tenemos décadas de atraso.

La otra vertiente se refiere al campo que regula la economía privada, en la que la ineficiencia institucional se manifiesta. Reglas, leyes anacrónicas, innumerables procedimientos, instituciones adecuadas a los intereses del modelo clientela, sistemas contraproducentes originados en la misma actividad privada, como aquellos perceptibles en empresas que se caracterizan o exigen requisitos a sus clientes, similares a los de cualquier agencia del gobierno, identifican un problema de ineficiencia de tamaño descomunal. Problema que conspira con creces contra cualquier intento de hacerse competitivo. No existe posibilidad alguna de modificar la estructura competitiva de la economía privada, si no se altera, tan rápida y profundamente como en el sector público, ese ambiente de ineficiencia institucional que la bordea aunque, en este caso, el inventario de los casos es mucho más complicado, pero hay que iniciarlo. Son casi infinitos los ejemplos de ineficiencia privada, producto de leyes, reglamentos y costumbres, inclusive de aquellas que reflejan la capacidad y flexibilidad de las empresas para voltearse hacia sus clientes, abandonar la típica actitud monopólica de los viejos tiempos de bonanza, rehacer su ruta hacia la apertura, recrear su atención como servidores públicos, reconstruir sus organizaciones gremiales, etc.



Como se ve, la tarea es monumental, pero hay que comenzarla desde ahora. Si la eficiencia institucional es una parte significativa de la ecuación del crecimiento, reordenar el sistema económico hacia el crecimiento y el bienestar requiere de una buena dosis de un cambio institucional hacia la eficiencia.

La eficiencia institucional está íntimamente relacionada con la definición clara de competencias y con el desarrollo de procedimientos uniformes en el trámite de los asuntos que se gestionan en dependencias de similares competencias. Esta tarea debe ser coordinada por un ente centralizado que oriente con eficiencia los procedimientos.

Otra garantía de eficiencia es el acceso a información actualizada por parte de las dependencias que tienen a su cargo la toma de decisiones en los diferentes niveles de la institución y sobre los procedimientos que deben seguir para el tratamiento y trámite de asuntos particulares.^{11/}

^{11/}<http://noticias.eluniversal.com/1996/07/05/M5EFL.shtml>.



7. REINGENIERÍA DE PROCESOS

a. Antecedentes de la reingeniería

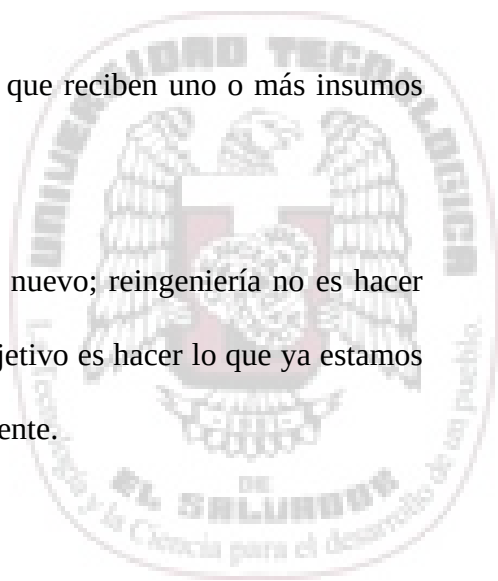
Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.



Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

b. Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos fue presentada al mundo académico por Hammer y Champi en el año 1993. Ambos autores presentan su experiencia acumulada principalmente durante la década de los años 80. A partir de ellos se desata una verdadera fiebre mundial en los negocios por la aplicación de estos conceptos.

Podemos definir a la reingeniería como:

La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Este proceso exige mucho de una organización, tanto en recursos, como en tecnología y potencial humano. Prácticamente todos los factores son críticos para el éxito de un proceso de reingeniería. Esto explica por que la gran mayoría de rediseño de procesos basados en esta técnica ha sido un completo fracaso.



Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

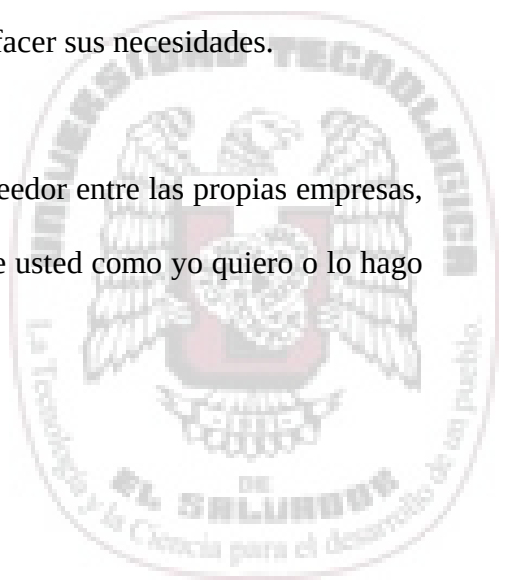
En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

Clientes

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto del cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un sólo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".



Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Competencia

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

El cambio

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación Los ciclos de vida de



los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo esta, lo que detectan son lo cambio que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son lo que ocurren fuera de sus expectativas.

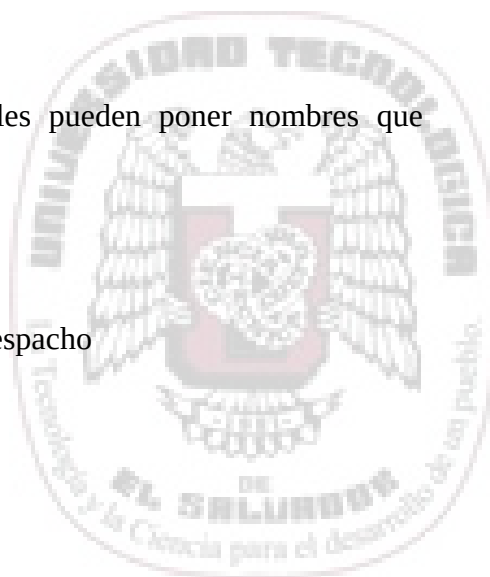
¿Qué se va a rediseñar?

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un sólo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo



- Ventas: de comprador potencial a pedido
- Despacho de pedidos: de pedido a pago
- Servicio: de indagación a resolución

Reconstrucción de los procesos

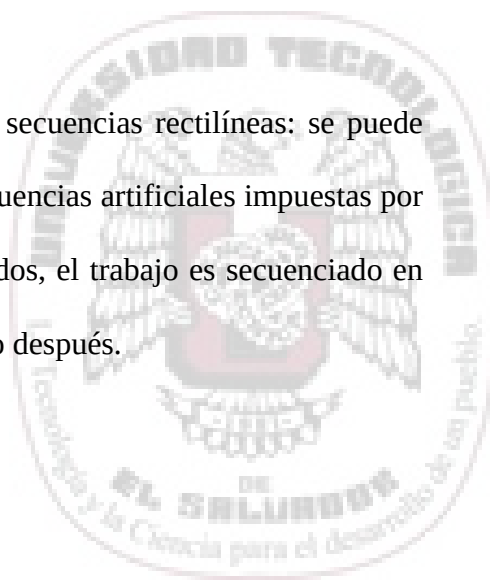
A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno sólo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.



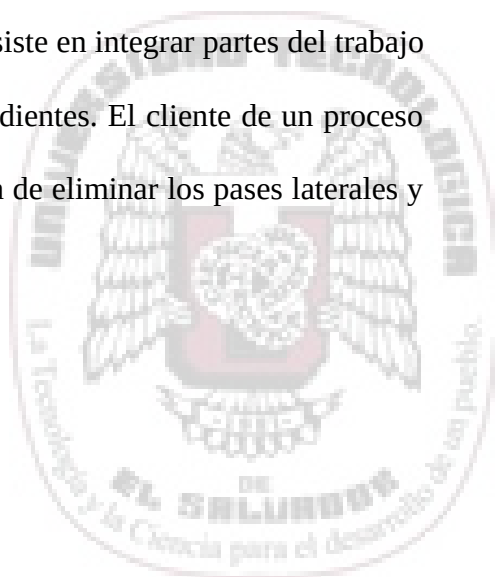
La deslineación de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.



Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos.

Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

Tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.



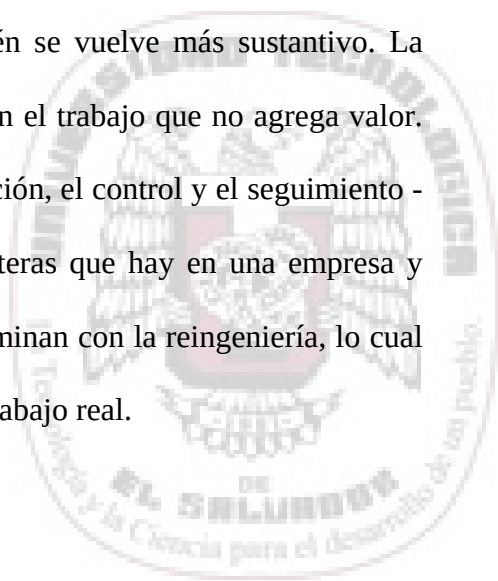
En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo, un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, mas bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento - trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.



Después de la reingeniería, no hay eso de dominar un oficio; el oficio crece a medida que crece la experiencia del trabajador.

El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

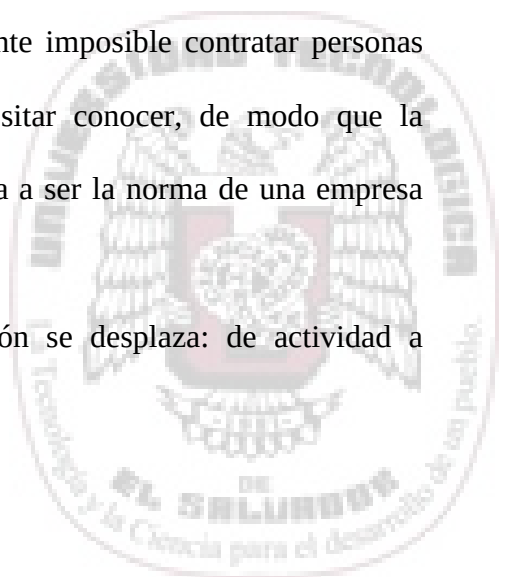
Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados



La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Solo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen mas remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. /12

12/http://www.axitia.com/html/reingenieria_de_procesos.html.



c. Roles de la ingeniería

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueño o responsable del proceso.
- Equipo de reingeniería.
- Comité directivo.
- "Zar" de reingeniería.

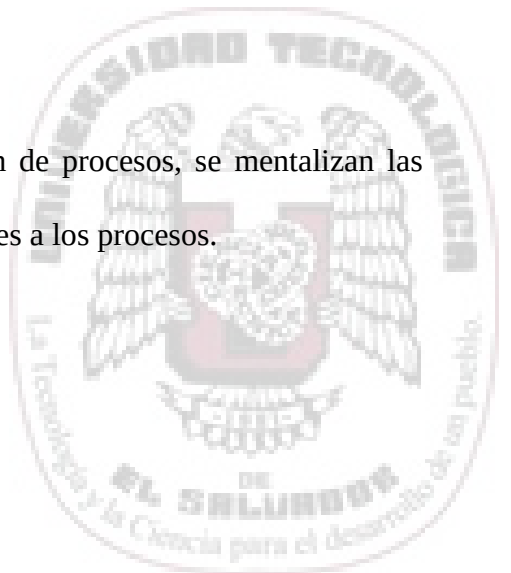
a) El líder

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

b) Dueño del proceso

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se mentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.



Los procesos deben de identificarse lo mas pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

c) Equipo de reingeniería

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

d) Comité directivo

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

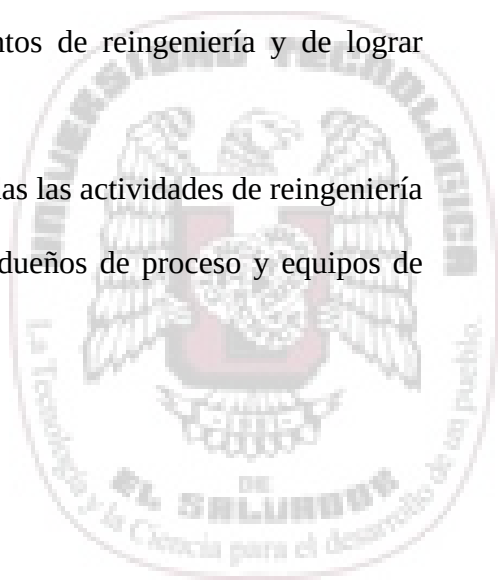
Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van mas allá de los procesos y proyectos en particular.

e) "Zar" de la reingeniería

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería. /13

13\ <http://www.monografias.com/trabajos/reingeniería/reingeniería.shtml>.



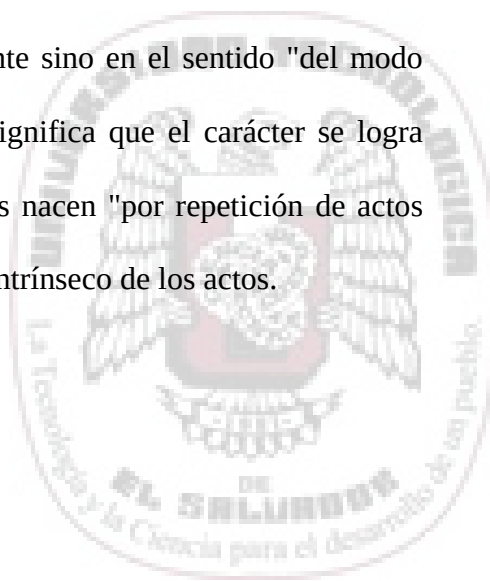
8. ÉTICA PROFESIONAL

El sentido mas antiguo de la ética (de origen griego) residía en el concepto de la morada o lugar donde se habita; luego referido al hombre o pueblos se aplicó en el sentido de su país, tomando especial prestigio la definición utilizada por Heidegger: "es el pensar que afirma la morada del hombre", es decir su referencia original, construida al interior de la íntima complicidad del alma. En otras palabras ya no se trataba de un lugar exterior, sino del lugar que el hombre porta a sí mismo. "El éthos es el suelo firme, el fundamento de la praxis, la raíz de la que brotan todos los actos humanos".

El vocablo éthos sin embargo, tiene un sentido mucho más amplio que el que se da a la palabra ética. Lo ético comprende la disposición del hombre en la vida, su carácter, costumbre y moral.

Podríamos traducirla como "el modo o forma de vida" en el sentido profundo de su significado.

Ethos significa carácter, pero no en el sentido de talante sino en el sentido "del modo adquirido por hábito". Ethos deriva de éthos lo que significa que el carácter se logra mediante el hábito y no por naturaleza. Dichos hábitos nacen "por repetición de actos iguales", en otras palabras, los hábitos son el principio intrínseco de los actos.



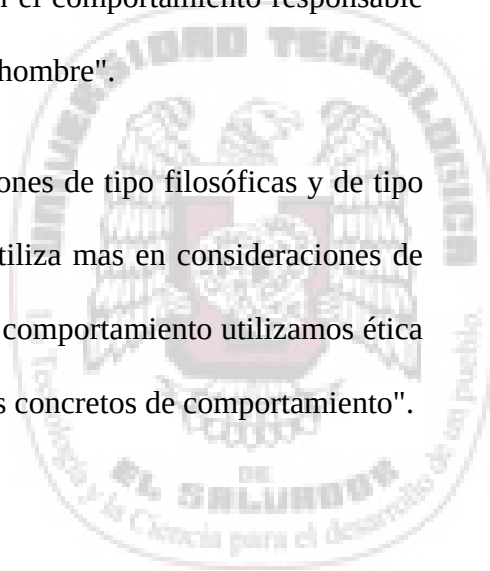
En el ámbito conceptual de la ética, tenemos un círculo correlacionado entre éthos - hábitos - actos. En efecto si éthos es el carácter adquirido por hábito, y hábito, nace por repetición de los actos iguales, éthos es a través del hábito "fuente de los actos" ya que será el carácter, obtenido (o que llegamos a poseer) por la repetición de actos iguales. Por esto, el hombre a través de su vida va realizando actos. La repetición de los actos y hábitos determinan las actitudes. El hombre de este modo, viviendo se va haciendo a sí mismo. El carácter como personalidad es obra del hombre, es su tarea moral, es el cómo resultará su carácter moral para toda su vida.

Podemos aproximarnos a la conceptualización de la palabra moral (origen del latín) como la adquisición de "modo de ser logrado por apropiación", o por niveles de apropiación, donde se encuentran los sentimientos, las costumbres y el carácter.

El carácter o personalidad moral, como resultado de actos que uno a uno el hombre ha elegido, es lo que el hombre ha hecho por sí mismo o por los demás. "El hombre en este contexto se hace y a la vez es hecho por los demás, tanto positiva como negativamente".

La ética, es la "realidad y el saber que se relaciona con el comportamiento responsable donde entra en juego el concepto del bien o del mal del hombre".

Normalmente la ética se emplea respecto a aproximaciones de tipo filosóficas y de tipo racional como tal. El término moral por su parte, se utiliza mas en consideraciones de tipo religioso. Frente a la justificación de las normas de comportamiento utilizamos ética como concepto. Moral en cambio, es referido a "códigos concretos de comportamiento".

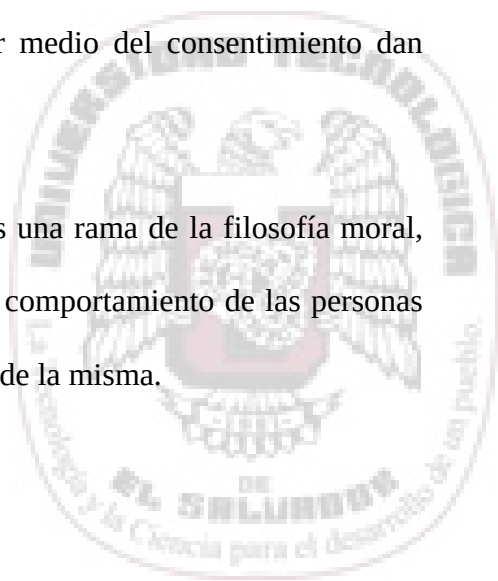


a. Necesidad y fundamento de los códigos de ética profesional

Tomando el vocablo en el sentido estricto, llamamos profesión a una actividad ejercida por el ser humano, caracterizada por tres cosas: - Un gran volumen de conocimientos especializados que se adquieren generalmente en una Universidad, - Un entrenamiento práctico en aplicar dichos conocimientos, y - El reconocimiento de responsabilidades ante la sociedad y el medio ambiente, ante los usuarios de los servicios profesionales y ante otros miembros del gremio correspondiente. Los códigos de ética profesionales son una derivación práctica de algún sistema filosófico axiológico, en donde valores tales como: honradez, justicia, igualdad, salud, seguridad, bienestar público y respeto a la naturaleza son la base de los actuales códigos.

Se puede decir que todos ellos están basados en una ética deontológica, principios, normas y regla. La decisión ética, todo comportamiento moral comienza con una decisión (que también es el primer acto voluntario). Dicha decisión genera una acción donde el hombre se hace causa, se identifica y se compromete. Por medio de la intención motivada inaugura un camino de acción sobre un proyecto futuro. En su decisión se enfrentan instintivamente todos los valores y que por medio del consentimiento dan origen al surgimiento de algo nuevo.

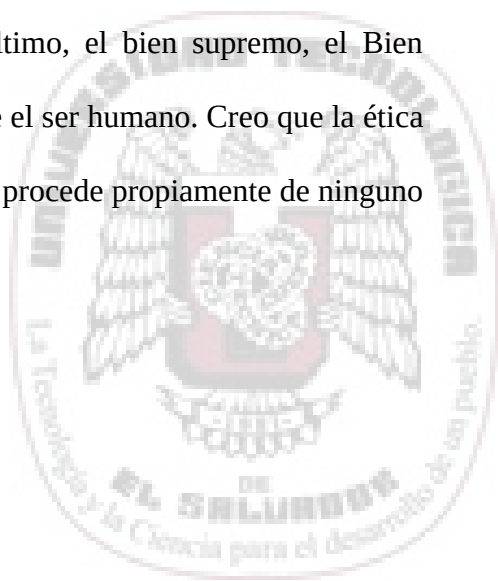
De acuerdo con todo lo anterior, la ética profesional es una rama de la filosofía moral, encaminada a establecer las normas que deben regir el comportamiento de las personas que practican una profesión, dentro del propio ejercicio de la misma.



Citando a Fernando Sodi Pallares, "La acción que no revela la luz de la razón, es ciega; la razón, sin acción, es estéril". Si los códigos de ética profesional tienden a ser conjuntos de reglas establecidas por los gremios para normar las acciones de las personas que ejercen una profesión, es válido preguntarse cuál es la luz de la razón que los ilumina o, lo que es lo mismo, cuál es el sistema filosófico que les da origen y sustento.

De una manera general, los distintos sistemas éticos elaborados por los mejores pensadores de la humanidad, pueden clasificarse en tres grandes grupos: Las llamadas éticas de bienes o de fines, los sistemas denominados éticas formales y las éticas materiales axiológicas.

Mucha gente rige su vida diaria por un comportamiento que cae dentro del sistema Hedonístico, correspondiente a una ética de bienes en la que se considera el placer como el bien máximo al que tiende la naturaleza humana. Otras personas atienden mas bien a un eudomonismo, que considera que el fin último del hombre es la felicidad (Aristóteles); el sistema ético de Santo Tomás de Aquino es un eudomonismo teocéntrico, que postula para el hombre, como fin último, el bien supremo, el Bien Absoluto, cuya posesión será la felicidad a la que tiende el ser humano. Creo que la ética profesional, tal como la conocemos y la manejamos, no procede propiamente de ninguno de estos sistemas filosóficos.

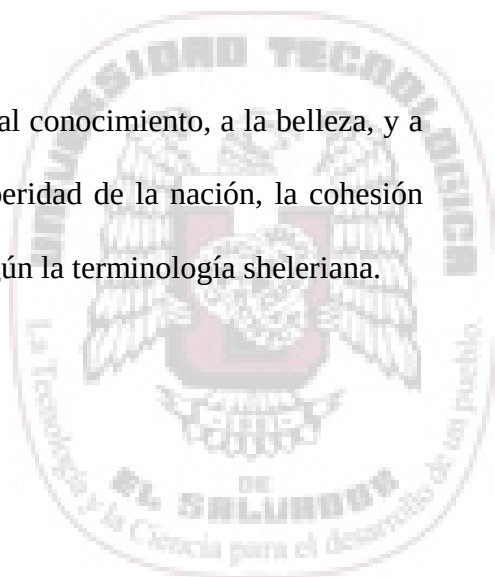


Hablando ahora de los sistemas éticos formales, el más representativo y, más importante, es el debido a Emmanuel Kant, contenido en su "Crítica de la Razón Práctica". La ética kantiana considera al deber fundado en el deber mismo, en la pura obligación; el deber es autónomo e independiente de cualquier bien que pudiera ser el inspirador de la norma reguladora del comportamiento. Los códigos de ética profesional tampoco parecen tener como fundamento una filosofía con ésta, que se resume en la expresión de Kant: "actúa siempre de tal manera que tu acción pueda ser mirada como Ley Universal aplicable a todos los casos semejantes".

Los valores son cualidades puras, que tienen existencia propia, y que se ofrecen al ser humano a través de su percepción emotiva, de una manera jerarquizada. Scheler propone la siguiente jerarquización:

- Lo santo
- Lo espiritual
- Lo noble
- Lo agradable

Los valores referentes al desarrollo de la personalidad, al conocimiento, a la belleza, y a los valores sociales tales como la solidaridad, la prosperidad de la nación, la cohesión social, etc. caerían dentro de los valores de lo noble, según la terminología sheleriana.



"La honradez, la justicia y la cortesía forman una filosofía moral que, asociada con el mutuo interés entre los hombres, constituye el fundamento de la ética. El administrador debe reconocer esto como norma, no para su observancia pasiva, sino como un conjunto de principios dinámicos que guíen su conducta y su forma de vida. Es su obligación practicar su profesión de acuerdo con estas normas de ética".

b. Cánones fundamentales del código de ética para Administradores

El administrador en el cumplimiento de sus deberes profesionales deberá:

1. Tener como lo más importante la seguridad, la salud, la prosperidad de la nación, y el bienestar público en el desempeño de sus deberes profesionales.
2. Realizar servicios solamente en las áreas de su competencia.
3. Emitir declaraciones públicas únicamente de manera objetiva y verdadera.
4. Actuar profesionalmente para cada cliente o empleado, ser como sus fieles agentes o consejeros.
5. Evitar el engaño en los procesos de solicitud de empleo.

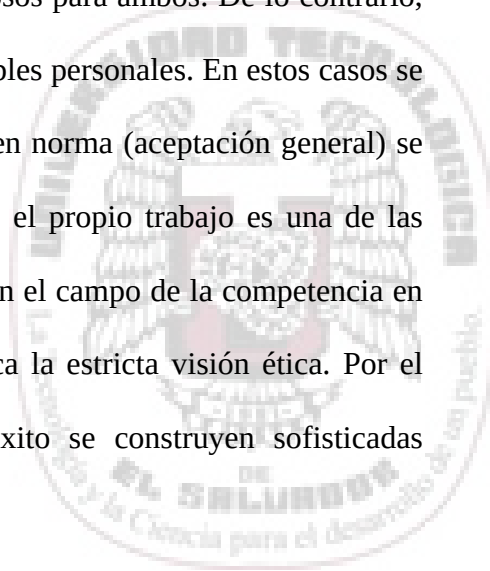
c. La ética y la empresa – Impacto social

El sentido de la ética empresarial



En el mundo empresarial, o particularmente en la realización de un negocio, la aplicación de una estrategia, la omisión de información relevante o la desinformación, puede ser beneficiosa económicamente. En efecto, se podría decir que un negocio ha sido bueno no sólo porque se han beneficiado ambas partes sino porque uno ha sacado mayor provecho (desde el punto de vista de éste último). Se podría establecer que un negocio bueno en el sentido moral, es un mal negocio en el sentido económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso sincero para ambas partes, y en el sentido económico se busca sacar una ventaja desde el punto de vista de la expectativa (ó a veces directamente a costa de la ingenuidad o ignorancia de la otra parte). Se plantea que la ética no es un ingrediente para triunfar en los negocios, pero equivocadamente, ya que los negocios se hacen a través de personas (el factor humano), y por lo mismo sería un error llevar la interacción estrictamente al enfoque del beneficio provechoso para el más fuerte (en este caso la negociación se trata como el campo de batalla).

Se recuerda que la fórmula de éxito se da en aquellos negocios realizados por conveniencia mutua basada en complementos beneficiosos para ambos. De lo contrario, se encontraría latente el ánimo de sacar ventajas favorables personales. En estos casos se verificaría que el comportamiento inmoral convertido en norma (aceptación general) se hace un elemento de difusión. El hacer honradamente el propio trabajo es una de las exigencias radicales del hombre en cualquier cultura. En el campo de la competencia en la cual la empresa se encuentra inserta, tampoco aplica la estricta visión ética. Por el contrario, la competencia es cruda y para lograr éxito se construyen sofisticadas

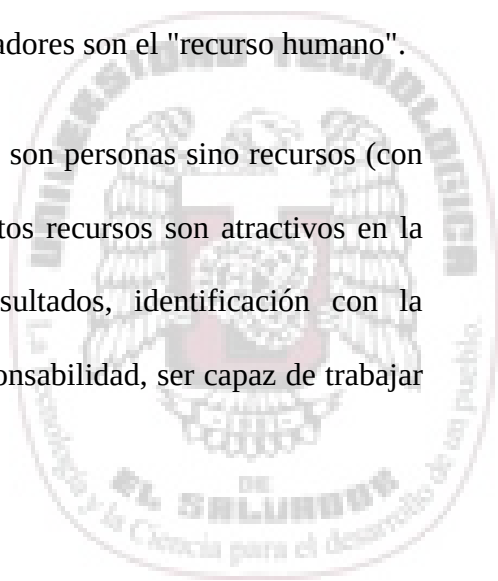


estrategias de impacto. Esto es una actuación de guerra, donde la mente del consumidor es el campo de batalla. Para muchos, esta batalla no podría ser sobrellevada bajo un sentido ético, sin embargo, es imposible separar los negocios y los valores, como si ambos permanecieran en mundos diferentes, porque la ética pertenece a la misma realidad por cuanto es una dimensión de toda actividad humana.

Una buena actuación ética es simultáneamente una buena actuación profesional. La ética descubre en los hombres algo de más valor que la simple actuación. Para el cristiano es el reflejo, en las actuaciones humanas, de la voluntad de Dios, con el que se mantiene una relación personal, que es la oración.

La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. La ética empresarial, supone que sus principios son los mismos de la moral general. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad. Este estado de ánimo, sentido de felicidad, es en sí una cuestión ética. En muchas empresas inmersas en la competitividad y falta de tiempo para todo, los trabajadores son el "recurso humano".

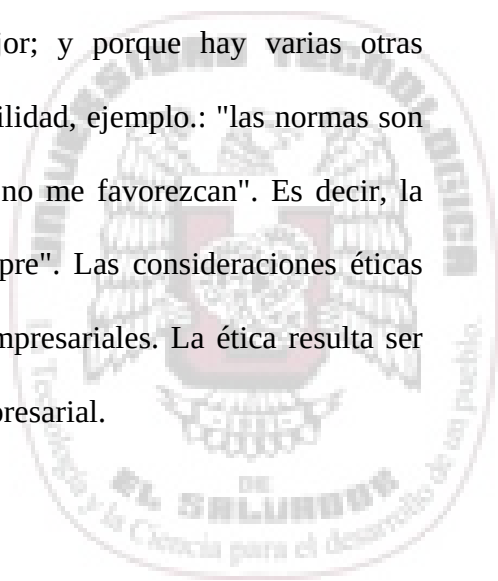
Esto puede al menos interpretarse como sujetos que no son personas sino recursos (con todas las implicaciones éticas que esto signifique). Estos recursos son atractivos en la medida que cumplan con juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo que vaya mas allá de la estricta responsabilidad, ser capaz de trabajar



en equipo, ser agradables, saber de computación y tener un idioma alternativo. Mejor aun si su costo es "bajo". Una vez que este recurso se ha desgastado --y luego de haber entregado la vida a la empresa (sin olvidar que la familia también vive este proceso)--, puede ser fríamente reemplazado por otro recurso joven, que sepa computación, de bajo precio, etc., etc. Este es el comportamiento de las empresas hacia los recursos humanos (personas con familias que dependen de ellos, aspiraciones, necesidades, sentido de dignidad, sueños de justicia) en la mayoría de las empresas que interactúan en un ambiente de competencia, y sin embargo existen empresas que no dudan en mencionar que las personas son uno de sus principales activos. La ética empresarial, en cuanto a tal, sin embargo, significa actuar en un ambiente que no sólo procura el mas alto respeto y dignidad de sus empleados (personas y nunca recurso), sino que procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta, más idealmente en la procuración del bien social.

¿Supone la ética un límite para los negocios?

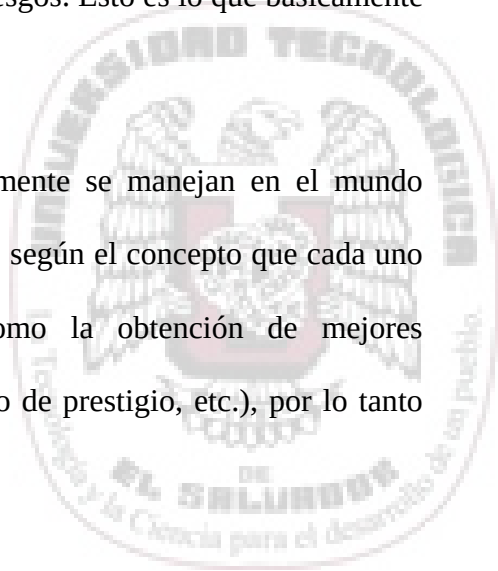
La búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor; y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad, ejemplo.: "las normas son buenas para todos, aunque en un momento particular no me favorezcan". Es decir, la respuesta a esta pregunta podría ser "ni solo, ni siempre". Las consideraciones éticas suponen el elemento de racionalidad en los análisis empresariales. La ética resulta ser una dimensión inexorable de la actividad humana y empresarial.



1. Analizar y ejecutar, demostrar y convencer en la toma de decisiones, los ejecutivos buscan minimizar el riesgo por medio de la obtención de exhaustivos análisis, demostraciones y proyecciones empíricas. Sin embargo, pocas veces se considera que elemento adicional, el sexto sentido, el sentido común y el sentido ético. Hay ámbitos del saber a los que pedimos demostraciones; y otros a los que pedimos persuasiones. Las decisiones éticas pertenecen a este segundo ámbito de conocimiento. Los datos empíricos son siempre necesarios, pero no son el último factor determinante a la hora de decidir. Hay un sexto sentido que nos insinúa si un buen negocio es o no bueno.

En el lenguaje ético, la dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala, es similar a la de preguntarse si un negocio será bueno o malo: no tenemos seguridad, pero tenemos una idea suficiente para saber si una decisión es razonable (la experiencia como referencia juega un papel determinante). Toda decisión conlleva implícito un riesgo, que no sabremos con certeza hasta ejecutar la acción, hasta intentarlo. No basta con contar con las mejores herramientas, para pasar del análisis a la ejecución hay que estar convencidos, hay que prever las consecuencias y responsabilidades. Hay que asumir el riesgo. El paso del ser al deber ser conlleva riesgos. Esto es lo que básicamente tiene en común la ética y los negocios.

2. El esfuerzo y el éxito, los conceptos que normalmente se manejan en el mundo empresarial tienen connotaciones intangibles y diversas según el concepto que cada uno tiene (el éxito puede ser entendido por unos como la obtención de mejores participaciones de mercados, o de mayor rentabilidad o de prestigio, etc.), por lo tanto

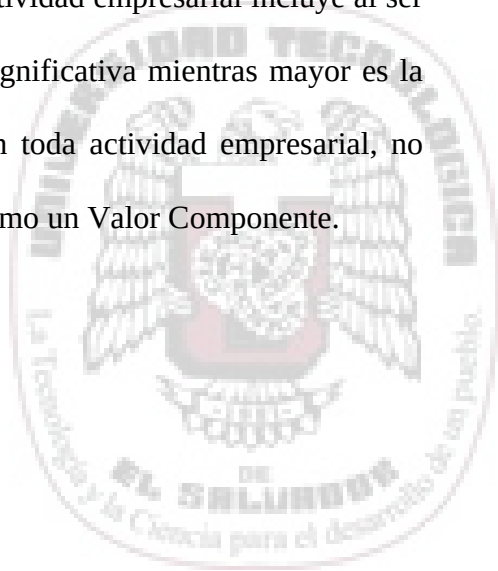


no se pueden juzgar como verdaderos o convenientes desde la perspectiva de lo cuantificable. Muchas veces connotamos al éxito en forma excluyente del que no lo tiene. Se podría decir que su obtención logra significado en cuanto otro no lo logran. En materia ética dentro del mercado empresarial, no se debe buscar el éxito impidiendo o buscando que otros lo logren también.

3. Trabajo y empleo no son lo mismo en la medida que consideremos la realidad laboral desde el punto de vista de una necesidad dignificante del ser humano, miraremos al trabajo bajo un profundo sentido de solidaridad.

Trabajo y empleo no es lo mismo. El empleo es bien escaso, y el trabajo es una necesidad natural. El trabajo es la principal fuente de la realización personal. Otorga dignidad al hombre, sentido de pertenencia, de responsabilidad; sentido de ser útil. Sólo bajo perspectiva de la dignidad de la necesidad de trabajar se puede enfocar la solidaridad.

4. La ética empresarial no es un valor añadido la ética es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un Valor Agregado sino como un Valor Componente.

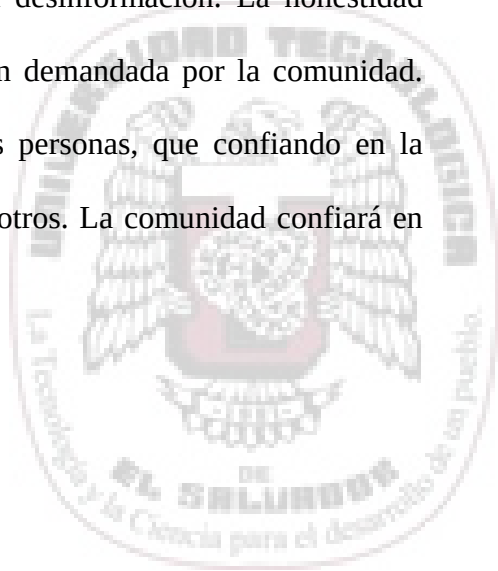


d. Los Valores

Los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad y en el encuentro con los demás, con sigo mismo y con lo que nos rodea. Los valores éticos realzan la libertad del ser humano; nos ayudan a guiar nuestras acciones y elecciones individuales. Los gerentes buscan manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en cómo dichos valores pueden participar en sus negocios.

Algunos valores éticos en el marco empresarial:

Las empresas debieran ser conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o Stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etc.). Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad. Las señales que entrega una empresa afectan muchas personas, que confiando en la información, toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.



Además, la confianza necesita del reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución por la calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas. Se debe poner especial atención en tratar de actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades al interior de la empresa, como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

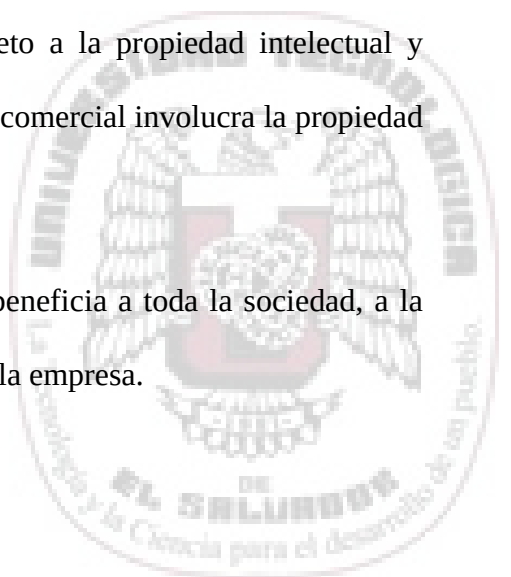
Se debe también evitar someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos.

Los gerentes deben tratar de asegurar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone un comportamiento leal frente a las obligaciones y tareas que se deben emprender, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su mas completo sentido, se debe actuar conforme a las convicciones a los requerimientos morales, aunque presuponga un costo.

El respeto, significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades.

Por otra parte, los ejecutivos deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial involucra la propiedad ajena (pública o propia de la naturaleza).

En suma, el comportamiento basado en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta la empresa.



Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general, cuando visualizan pertenecer a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.^{14/}

^{14/}<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/codetiade.htm#CONCE>



CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO REFERENTE AL ACTUAL PROCESO DE ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS EN LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

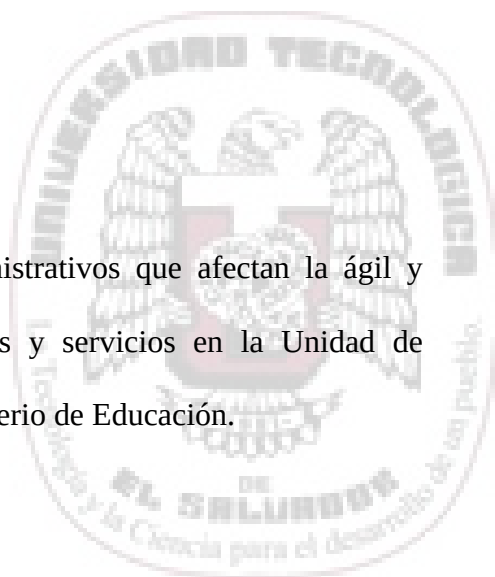
La investigación consiste en poder detectar los posibles problemas o factores administrativos que están afectando la ágil y oportuna adquisición y contratación de suministros que solicitan las unidades operativas a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, por lo tanto se formularon una serie de problemáticas entre las cuales se mencionan a continuación: la formación del recurso humano que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, claridad en los procesos y la elaboración de las especificaciones técnicas por parte de las unidades operativas.

A. MARCO METODOLÓGICO

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar cuales son los principales factores administrativos que afectan la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación.



Objetivos específicos

- Determinar en que medida la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- Verificar en que medida los adecuados niveles de organización observados en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- Verificar en que medida las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas, afectan la calidad en las adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios

2. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable independiente

- Factores administrativos

Variable dependiente

- Ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.



a. Indicadores

Para determinar la existencia de factores administrativos que inciden en la ágil y oportuna Adquisición y Contratación de obras bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación y si se aplican adecuadamente con base a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, se utilizaron los siguientes indicadores, de manera general y exploratoria:

Variable: Factores administrativos

- Formación del recurso humano
- Niveles de organización
- Especificaciones y requerimientos técnicos de las compras y suministros

Variable: Ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios

Para determinar la ágil y oportuna adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Tiempo de respuesta
- Cumplimiento de especificaciones y requerimiento
- Diferencia entre obras, bienes y servicios



Variable: Formación y conocimientos

Para determinar si la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

- Capacitaciones recibidas
- Períodos de las capacitaciones
- Dónde se recibieron las capacitaciones
- Dominio de los procedimientos
- Evaluación

Variable: Aplicación adecuada de los procedimientos

Para evaluar la aplicación adecuada y eficiente de los procedimientos, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Manuales de procedimientos
- Cumplimiento en los procesos de compra
- Cumplimiento de las bases de licitación



Variable: Niveles de organización

Para determinar los niveles organizativos de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Los canales de comunicación
- Líneas de mando
- Distribución de planta
- Mecanismos de control del proceso
- La toma de decisiones
- Clima organizacional
- Niveles salariales

Variable: Claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

Para determinar la variable claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Tiempo de entrega
- Cumplimiento de propósitos
- Entrega oportuna de bienes, obras y servicios



Variable: Especificaciones técnicas

Para determinar la variable especificaciones técnicas en las compras de obras, bienes y servicios, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Criterios
- Objetividad
- Experiencia
- Utilidad

Variable: Calidad en la compra de obras, bienes y servicios

Para determinar la variable calidad en la compra de obras, bienes y servicios, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Costo
- Tiempo de durabilidad
- Entrega de bienes y servicios a entera satisfacción
- Servicio
- Cumplimiento de especificaciones técnicas



3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

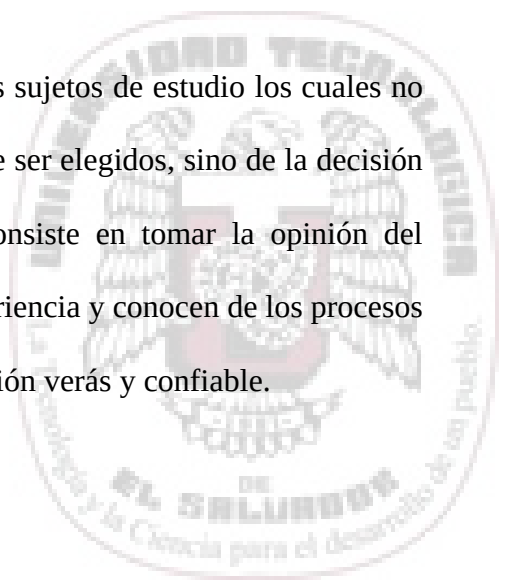
a. Sujetos de estudio

El estudio se realizó aplicando una encuesta a los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, que comprende 35 empleados y a los usuarios de los insumos que provee dicha unidad, que son 27, entendiéndose por usuario a las unidades operativas centrales que requieren los servicios de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

b. Cálculo de la muestra

Para determinar la población participante en ésta investigación, se tomaron en cuenta a todos los empleados de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, debido a que la cantidad del personal es factible de estudiar y porque todas las secciones que la conforman intervienen durante el proceso; y para el personal que labora en las unidades operativas centrales se consideró utilizar el método no probabilístico o de conveniencia.

Este tipo de investigación consiste en la elección de los sujetos de estudio los cuales no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del grupo investigador. La muestra que se utilizó consiste en tomar la opinión del personal de las unidades en estudio quienes tienen experiencia y conocen de los procesos de adquisiciones, lo cual permitió obtener una información verás y confiable.



c. CUADRO MUESTRAL

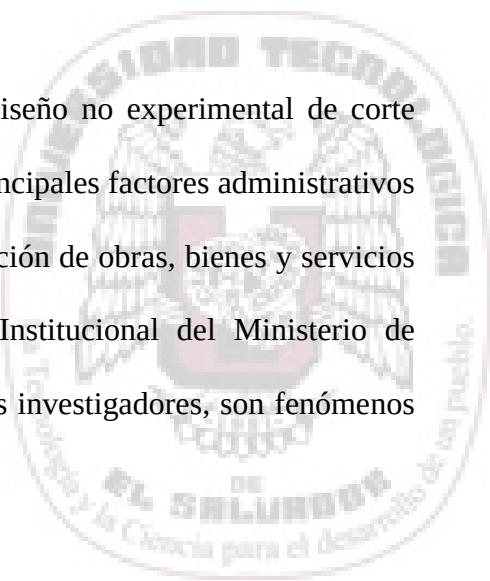
EJECUTIVOS	TÉCNICOS	OPERATIVOS
7	48	7

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación inició de tipo descriptiva, la cual permitió conocer el entorno del fenómeno estudiado que se da en el Ministerio de Educación, específicamente en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Posteriormente por la naturaleza de la investigación y por los objetivos propuestos se desarrolló con las características de la investigación correlacional ya que permitió conocer la relación y asociación de las variables e identificando cuales son los factores administrativos que están incidiendo en la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios en el Ministerio de Educación.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizó el diseño no experimental de corte transeccional, debido a que se estudia, cuales son los principales factores administrativos que inciden en la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisición Contratación Institucional del Ministerio de Educación, y estas variables no son manipuladas por los investigadores, son fenómenos



que ya acontecieron, y que siguen sucediendo por lo tanto el estudio se realizó en el contexto natural en el que se desarrolla el trabajo de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación.

B. MARCO OPERATIVO

1. Recolección de la información

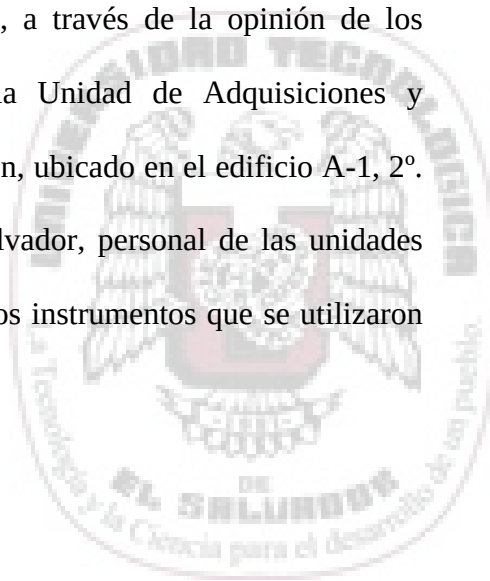
a. Investigación Bibliográfica

La recolección de la información se llevó acabo mediante la recopilación y análisis de una serie de documentos que están relacionados con el tema de investigación para lo cual fue necesario consultar: libros, entrevistas personales, diccionarios y consultas por Internet, etc.

Para efectos de recolectar mejor la información se aplicó la técnica de la encuesta.

b. La encuesta

Técnica que permitió conocer la información precisa, a través de la opinión de los encuestados, los cuales fueron los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, ubicado en el edificio A-1, 2º. Nivel, del Plan Maestro, Centro de Gobierno, San Salvador, personal de las unidades operativas, ubicadas en los edificios del A-1 al A-4, los instrumentos que se utilizaron



fueron dos cuestionarios que se diseñaron con un total de 33 preguntas las cuales se conformaron de la siguiente manera:

Unidades operativas

PREGUNTAS CERRADAS	OPCIÓN MÚLTIPLES
29	4

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

PREGUNTAS CERRADAS	PREGUNTAS ABIERTAS	OPCIÓN MÚLTIPLES
29	1	3

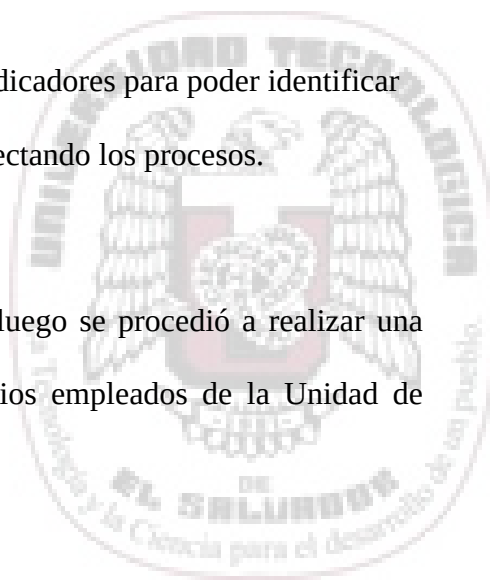
c. Etapas para la elaboración del instrumento

- Elaboración de los instrumentos

Las preguntas fueron elaboradas de acuerdo a los indicadores para poder identificar los principales factores administrativos que están afectando los procesos.

- **Validación del instrumento**

Al instrumento original se le hicieron correcciones y luego se procedió a realizar una prueba piloto con el objetivo de obtener de los propios empleados de la Unidad de



Adquisiciones y Contrataciones Institucional (seis personas) sus apreciaciones sobre los instrumentos y a los empleados de las unidades operativas (seis personas) para analizar el documento, siendo éstos quienes hicieron las observaciones necesarias las cuales sirvieron para perfeccionar el documento, agregarle preguntas estratégicas, agregar otras opciones de respuestas, y medir el tiempo que tardaron las personas en responder el instrumento (cuestionario).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto la composición de éste, consta de preguntas introductorias y preguntas vinculadas con los diferentes indicadores, siendo las introductorias las que aportan datos personales del entrevistado, y las otras permitieron obtener información específica del tema en estudio.

Descripción del instrumento

Ya validado el instrumento se procedió a imprimir el documento final el cual consta de treinta y tres preguntas tanto para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el mismo número de preguntas para el instrumento dirigido a las unidades operativas, siendo conformado de la siguiente forma:

- El tipo de pregunta
- La cantidad de preguntas
- El centro de gravedad de cada pregunta
- El tiempo de respuesta



Se obtuvo información que proporcionó el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el personal de las unidades operativas con fecha de 25 de febrero.

Posteriormente se hicieron los cambios respectivos del instrumento de recopilación de la información, donde se tomaron en cuenta las observaciones hechas por el personal antes mencionado, personal técnico e investigadores consultados al respecto (ver anexo 2).

d. Proceso de recolección de la información

Se procedió a la aplicación de los cuestionarios en donde se tuvo el apoyo por parte de los directores de las unidades en estudio para poder ingresar al área de trabajo de todo el personal de las unidades, obtenido el permiso, el grupo investigador procedió a solicitarle a cada una de las personas que labora en las diferentes unidades en estudio para que completaran cada una de las preguntas que se hicieron con el objetivo de determinar los posibles factores que están incidiendo en el proceso de adquisición y contratación, posteriormente se recolectaron los instrumentos para su ordenamiento, codificación y análisis de cada pregunta.



e. Ordenamiento de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
VI – Formación y conocimiento	6	6
VD- Aplicación adecuada de procedimientos.	6	6
VI-Niveles de organización	8	8
VD- Claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.	3	3
VI-Especificaciones técnicas.	5	5
VD- Calidad	5	5

TOTAL DE INDICADORES 33	TOTAL DE PREGUNTAS 33
-------------------------	-----------------------



2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se procesó de la siguiente manera: se aplicó el análisis estadístico descriptivo el cual consiste en la presentación del cuadro de frecuencias y porcentajes con su respectivo gráfico y análisis por pregunta.

Luego con la información obtenida fue factible aplicar la técnica del análisis inferencial, el cual consiste en la aplicación de chi cuadrado calculado utilizado para comprobar hipótesis (objetivos).

La fórmula del chi cuadrado es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

En donde:

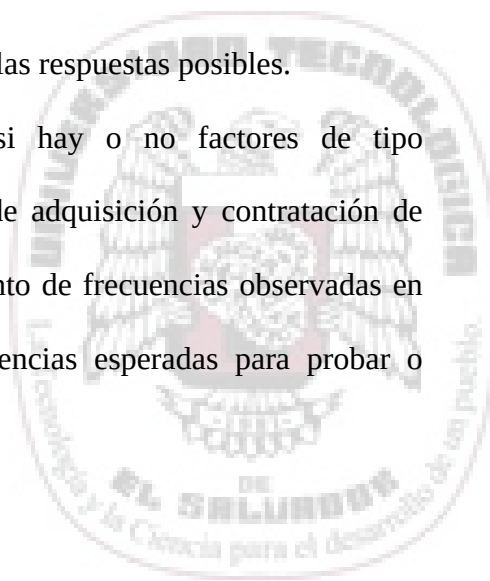
χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

F_o = Frecuencia observada la cual estará representada por todas las respuestas de acuerdo al número de alternativas que se tienen.

F_e = Frecuencia esperada, la cual está representada por las respuestas posibles.

Con la siguiente fórmula se pretende establecer si hay o no factores de tipo administrativo que estén incidiendo en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, diferenciando entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto correspondiente de frecuencias esperadas para probar o desechar los objetivos.



El criterio a emplear para probar o rechazar los objetivos de trabajo serán:

Si $x^2_c > x^2$ = Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza el nulo.

Si $x^2_c < x^2$ = Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo.

Los grados de libertad se establecieron de la siguiente manera:

$$GL = (F-1) (C-1)$$

Para efectos comparativos se presenta información procesada de las respuestas que brindo el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, así como también el personal de las unidades operativas.

a. Análisis estadístico

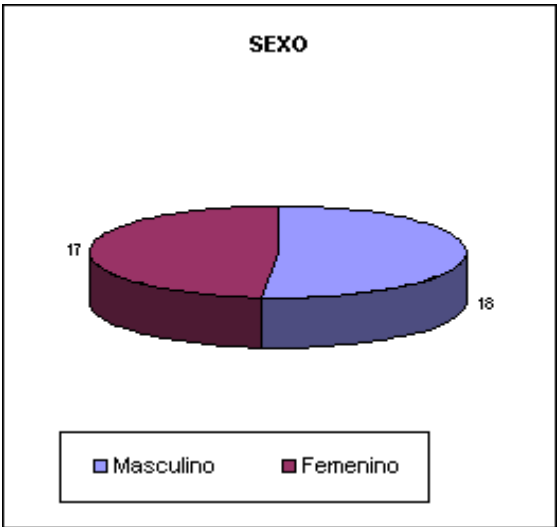


DATOS PERSONALES

A. SEXO

UACI

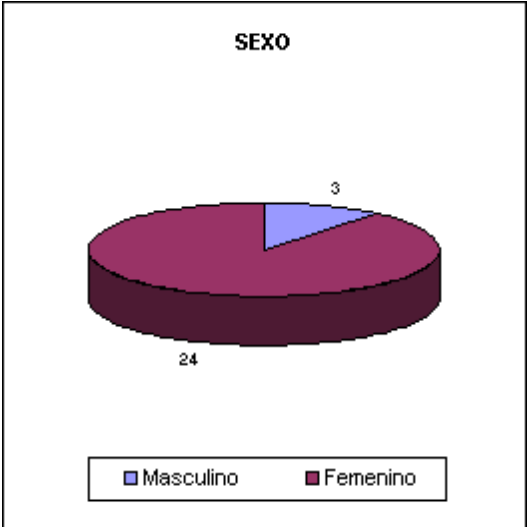
CONCEPTO	FRECUE.	%
Masculino	18	51.43%
Femenino	17	48.57%
TOTAL	35	100.00%



A. SEXO

Unidades operativas

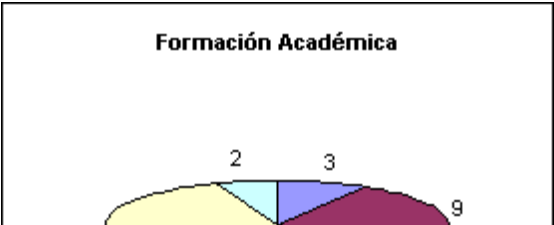
CONCEPTO	FRECUE.	%
Masculino	3	11.11%
Femenino	24	88.89%
TOTAL	27	100.00%



B. Formación Académica

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Bachillerato	3	8.57%
Técnico	9	25.71%
Universitario	21	60.00%
Otros	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%



B. Formación Académica

Unidades operativas

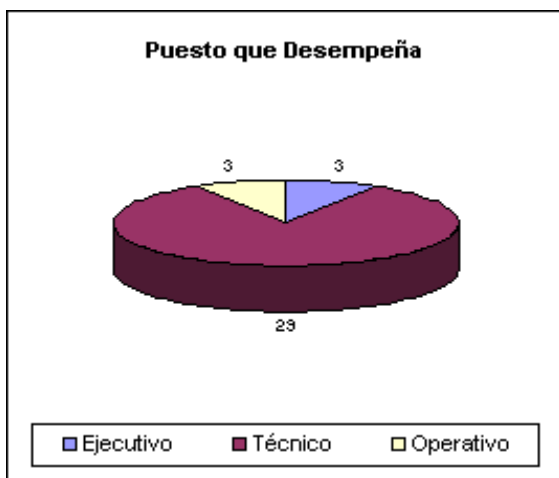
CONCEPTO	FRECUE.	%
Bachillerato	2	7.41%
Técnico	5	18.52%
Universitario	20	74.07%
TOTAL	27	100.00%



C. Puesto que desempeña

UACI

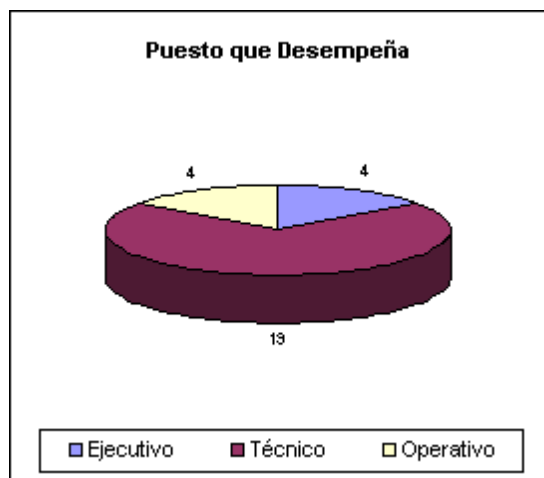
CONCEPTO	FRECUE.	%
Ejecutivo	3	8.57%
Técnico	29	82.86%
Operativo	3	8.57%
TOTAL	35	100.00%



C. Puesto que desempeña

Unidades operativas

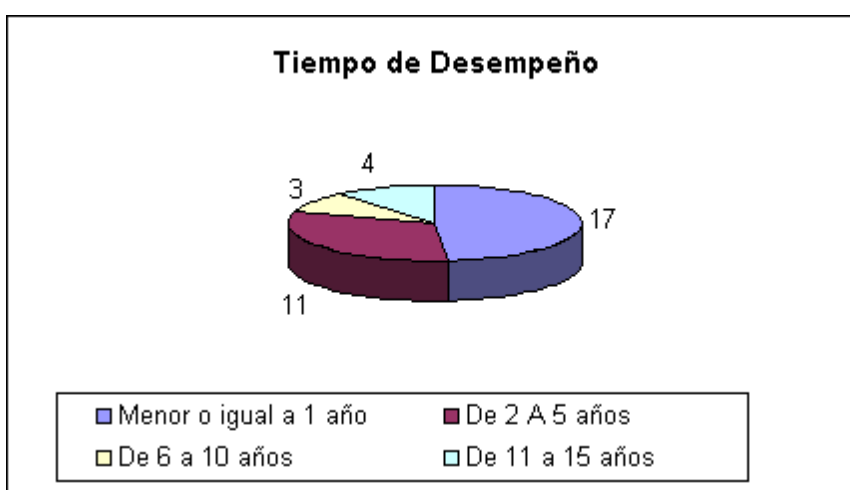
CONCEPTO	FRECUE.	%
Ejecutivo	4	14.81%
Técnico	19	70.37%
Operativo	4	14.81%
TOTAL	27	100.00%



D. Tiempo de Desempeño

UACI

Menor o igual a 1 año	17	48.57%
De 2 A 5 años	11	31.43%
De 6 a 10 años	3	8.57%
De 11 a 15 años	4	11.43%
TOTAL	35	100.00%



Para efectos de la presentación estética del documento se optó por el uso de abreviaturas las cuales se detalla su significado a continuación.

UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
Procesos y Normas BID de A y C: procesos y normas del Banco Internacional de Desarrollo de adquisiciones y contrataciones

Ley LACAP: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Prog. Para SAP 2003: Sistema administrativo de proyectos.

SIGAP: sistema de información de gestión administrativa de proyectos.

1- La formación y conocimiento que posee el personal de la UACI es un factor determinante en el proceso de obras, bienes y servicios.

1- La formación y conocimiento que posee el personal de la UACI es un factor determinante en el proceso de obras, bienes y servicios.

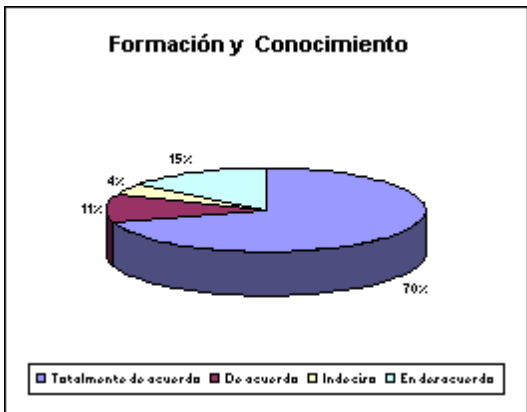
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	22	62.86%
De acuerdo	12	34.29%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	19	70.37%
De acuerdo	3	11.11%
Indeciso	1	3.70%
En desacuerdo	4	14.81%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

De acuerdo a la información que proporcionaron cada uno de los empleados de las dos unidades, se observa que un factor determinante en el proceso de adquisición y contratación de suministros para realizar de forma más eficiente sus funciones, es la formación y conocimientos que posee el personal, dado que el 63% de la UACI y 70% de las unidades operativas lo confirman.

2-¿Cuántas capacitaciones relacionadas con el proceso de adquisición y contratación ha recibido en los dos últimos años?

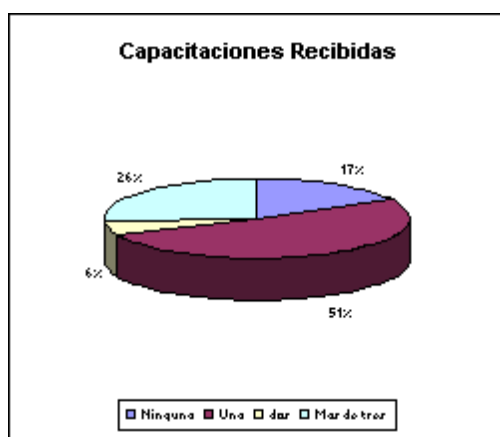
2-¿Considera Usted que es necesario que el personal que labora en la UACI reciba capacitaciones sobre proceso de adquisiciones y contrataciones?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Ninguna	6	17.14%
Una	18	51.43%
dos	2	5.71%
Más de tres	9	25.71%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	27	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Según la información que proporcionó el personal de la UACI, han recibido al menos una capacitación anual, relacionada con el proceso de adquisiciones, lo cual se considera insuficiente.

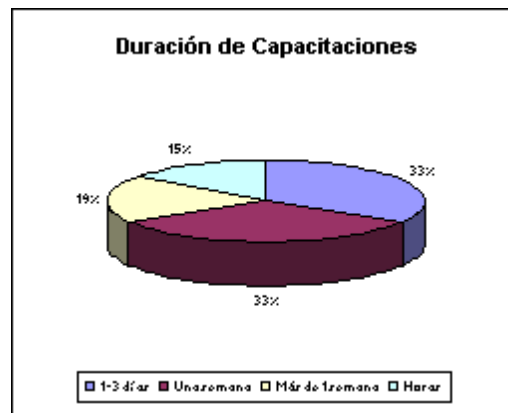
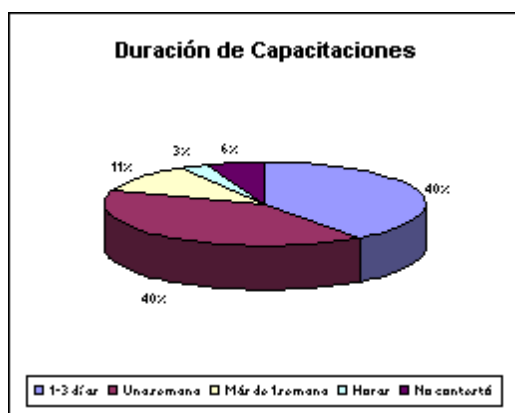
3-¿Según su criterio que duración deberán tener las capacitaciones que debe recibir el personal de la UACI?

3-¿Qué duración han tenido las capacitaciones recibidas?

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
1-3 días	14	40.00%
Una semana	14	40.00%
Más de 1 semana	4	11.43%
Horas	1	2.86%
No contestó	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
1-3 días	9	33.33%
Una semana	9	33.33%
Más de 1 semana	5	18.52%
Horas	4	14.81%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Según los datos que nos proporcionan los gráficos referente a las capacitaciones que ha recibido el personal de la UACI el tiempo de duración de las capacitaciones oscila entre tres días a una semana, concluyendo con las unidades operativas consideran que es el tiempo indicado para capacitar al personal.

4-¿Sobre que tema fue la última capacitación que recibió?

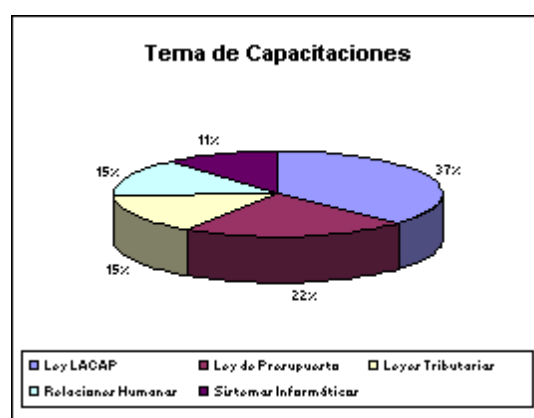
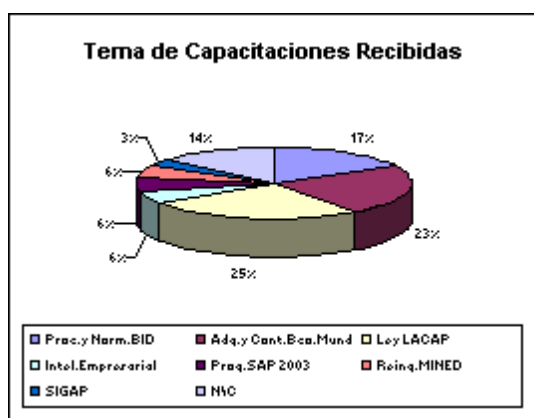
4-¿Qué tipo de capacitaciones debería recibir el personal de la UACI?

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Proc.y Norm.BID	6	17.14%
Adq.y Cont.Bco.Mund	8	22.86%
Ley LACAP	9	25.71%
Intel.Empresarial	2	5.71%
Prog.SAP 2003	2	5.71%
Reing.MINED	2	5.71%
SIGAP	1	2.86%
NIC	5	14.29%
TOTAL	35	100.00%

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Ley LACAP	10	37.04%
Ley de Presupuesto	6	22.22%
Leyes Tributarias	4	14.81%
Relaciones Humanas	4	14.81%
Sistemas Informáticos	3	11.11%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

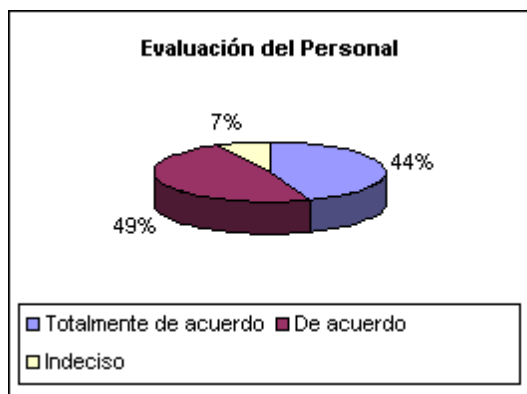
Se observa que es necesario capacitar al personal de la UACI en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, los procesos y normas de BID y sobre el proceso de adquisiciones y contrataciones del BID, para el personal de las unidades operativas es necesario además capacitar en ley de presupuesto, leyes tributarias y relaciones humanas.

5- Evaluar el personal es un factor determinante que mide la productividad de la UACI

5- Evaluar el personal es un factor determinante que mide la productividad de la UACI

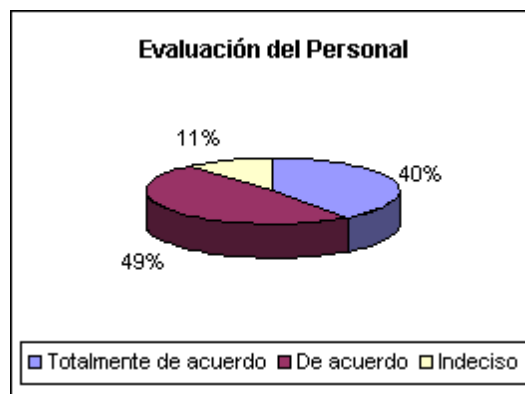
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	14	40.00%
De acuerdo	17	48.57%
Indeciso	4	11.43%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	12	44.44%
De acuerdo	13	48.15%
Indeciso	2	7.41%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

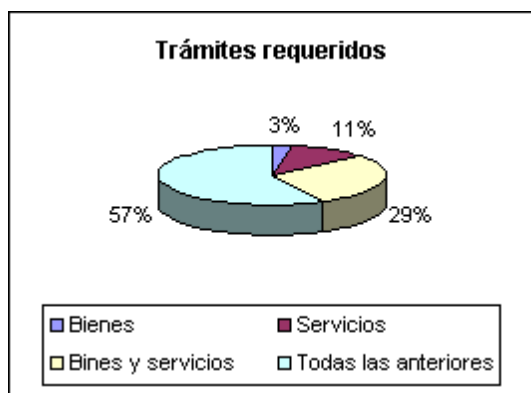
Se observa que para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y las unidades operativas, es necesario evaluar al personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para medir la productividad que ésta desempeña. Con el propósito de ser más eficientes en el cumplimiento de sus tareas.

6- ¿Qué trámites son mas frecuentes, según los requerimientos de las unidades operativas?

6-¿Según su opinión que trámites requieren con mas frecuencia en su unidad?

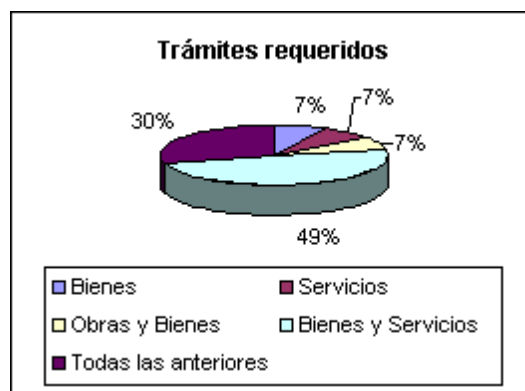
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Bienes	1	2.86%
Servicios	4	11.43%
Bines y servicios	10	28.60%
Todas las anteriores	20	57.14%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Bienes	2	7.41%
Servicios	2	7.41%
Obras y Bienes	2	7.41%
Bienes y Servicios	13	48.15%
Todas las anteriores	8	29.63%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Los trámites que con más frecuencia realizan en la UACI son obras, bienes y servicios, para las unidades operativas los servicios que más solicitan son bienes y servicios, ya que las obras son solicitadas por la Dirección de Infraestructura.

7- ¿Cuáles considera que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de sus funciones?

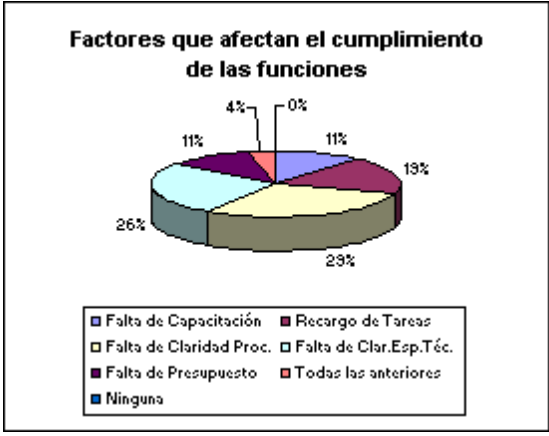
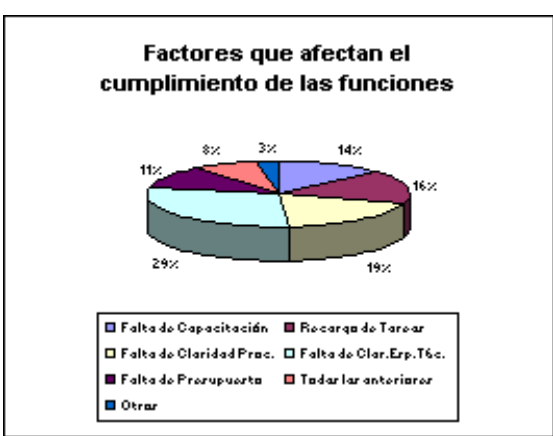
7-¿Cuáles considera que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de las funciones del personal de la UACI?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Falta de Capacitación	5	13.51%
Recargo de Tareas	6	16.22%
Falta de Claridad Proc.	7	18.92%
Falta de Clar.Esp.Téc.	11	29.73%
Falta de Presupuesto	4	10.81%
Todas las anteriores	3	8.11%
Otros	1	2.70%
TOTAL	37	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Falta de Capacitación	3	11.11%
Recargo de Tareas	5	18.52%
Falta de Claridad Proc.	8	29.63%
Falta de Clar.Esp.Téc.	7	25.93%
Falta de Presupuesto	3	11.11%
Todas las anteriores	1	3.70%
Ninguna	0	0.00%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para la UACI los factores que mayormente afectan el cumplimiento de sus funciones son claridad en las especificaciones técnicas que envían las otras unidades, sin embargo las unidades operativas manifiestan que es la falta de claridad en los procesos que realiza la UACI las que mayormente les afecta.

8- Es adecuado el tiempo de respuesta que tiene la UACI para darle solución a lo requerido por parte de las unidades operativas

8- Es adecuado el tiempo de respuesta que tiene la UACI para darle solución a lo requerido por parte de las unidades operativas

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	17	48.57%
No	18	51.43%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
De acuerdo	2	7.41%
Indeciso	3	11.11%
En desacuerdo	22	81.48%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

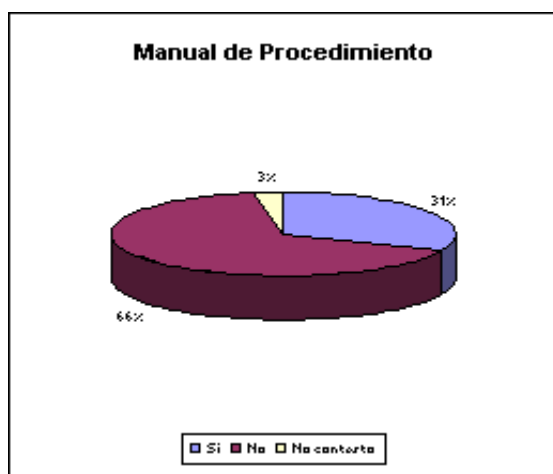
Para la UACI 51% dice que no es adecuado el tiempo de respuesta en el cumplimiento de sus tareas, y las unidades operativas en 82% dicen que no es adecuado el tiempo de respuesta que tienen para entregar los bienes y servicios solicitados a la UACI. Lo que significa que ambos sectores concuerdan en que existe atraso en el servicio proporcionado por la UACI.

9-¿Cuenta la UACI con manuales de procedimientos?

9-¿Conoce usted si la UACI cuenta con un manual de procedimientos?

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	11	31.43%
No	23	65.71%
No contesto	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	1	3.70%
No	26	96.30%
TOTAL	27	100.00%

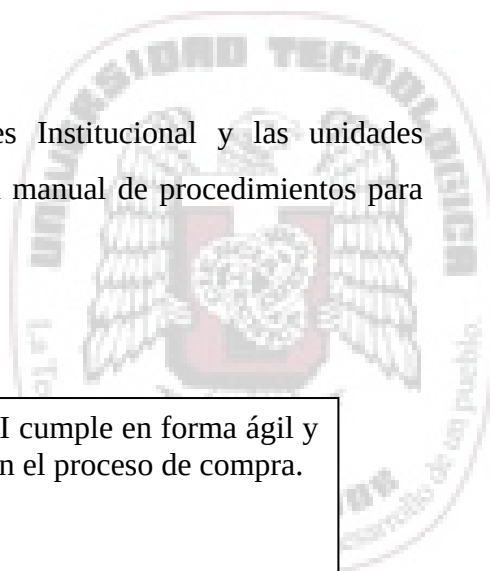


ANÁLISIS

Tanto la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y las unidades operativas concuerdan que la UACI, no cuenta con un manual de procedimientos para realizar las compras de obras, bienes y servicios.

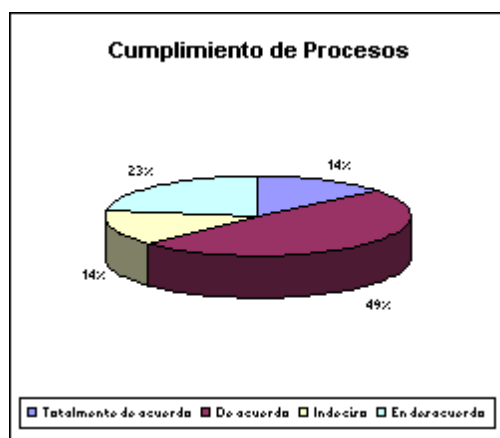
10-La UACI cumple en forma ágil y oportuna con el proceso de compra.

10-La UACI cumple en forma ágil y oportuna con el proceso de compra.



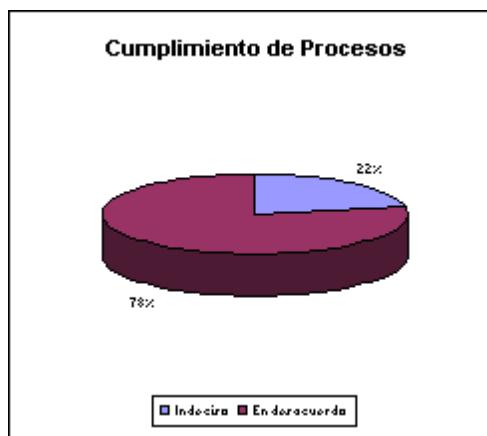
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	5	14.29%
De acuerdo	17	48.57%
Indeciso	5	14.29%
En desacuerdo	8	22.86%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Indeciso	6	22.22%
En desacuerdo	21	77.78%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

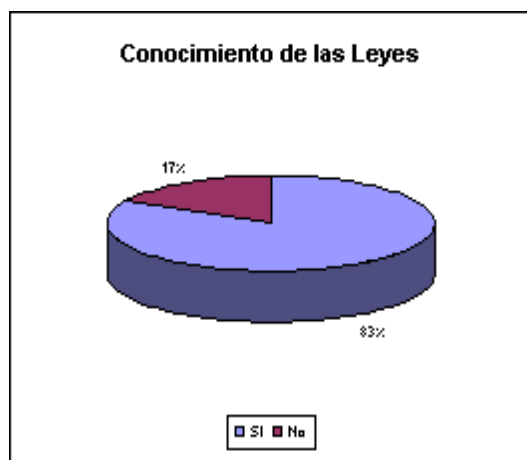
Para el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional el 49 % está de acuerdo en que cumplen en forma ágil y oportuna con el proceso de compra: sin embargo el 78% de las unidades operativas que son los usuarios del servicio que brinda la UACI no están de acuerdo en que el servicio que se presta sea ágil y oportuno.

11-¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la UACI?

11-¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la UACI?

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	29	82.86%
No	6	17.14%
TOTAL	35	100.00%



Unidades Operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	15	55.56%
No	12	44.44%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Se observa que el 83% personal de la UACI si tiene conocimiento de todas las leyes que se aplican en el proceso de compras de obras, bienes y servicios, mientras que para el personal de las unidades operativas las conocen en un 56 %.

12- La UACI cumple con las bases de licitación de acuerdo a la normativa vigente.

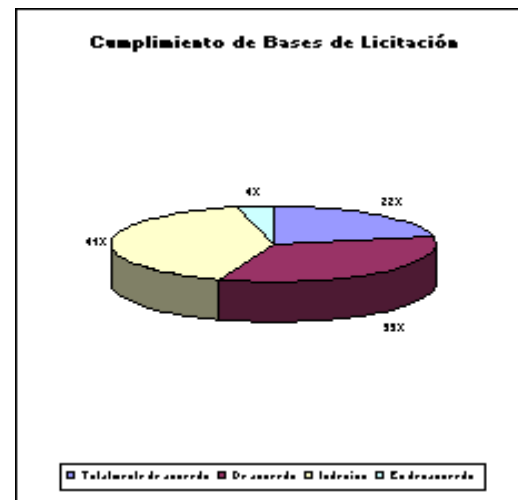
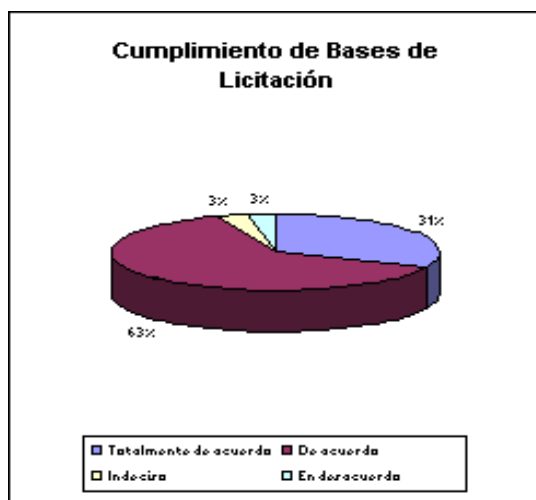
12- La UACI cumple con las bases de licitación de acuerdo a la normativa vigente.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	11	31.43%
De acuerdo	22	62.86%
Indeciso	1	2.86%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	6	22.22%
De acuerdo	9	33.33%
Indeciso	11	40.74%
En desacuerdo	1	3.70%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para la el personal de la UACI consideran que cumplen con las bases de licitación, según normativa, las unidades operativas en 41% dudan que la UACI cumpla con las bases de licitación y en un 33% consideran que si cumplen con las bases de licitación.

13-¿Considera usted que las bases de licitación son suficientemente claras en su contenido?

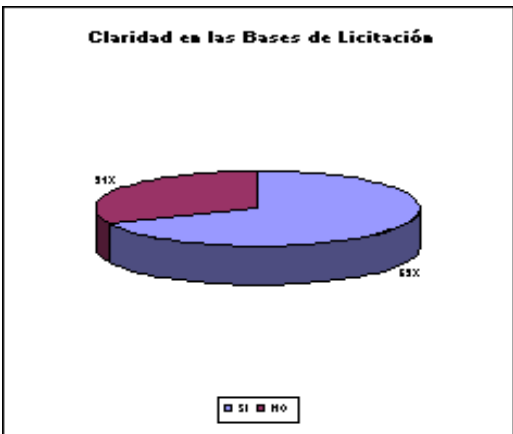
13-¿Considera usted que las bases de licitación son suficientemente claras en su contenido?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	24	68.57%
NO	11	31.43%
TOTAL	35	100.00%

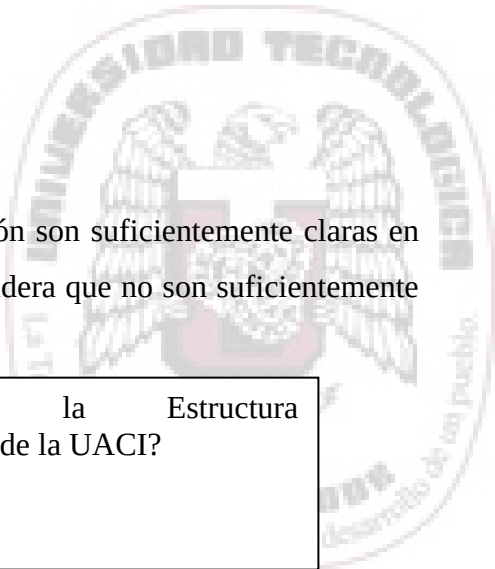
CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	11	40.74%
NO	16	59.26%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 69% de la UACI considera que las bases de licitación son suficientemente claras en su contenido, para las unidades operativas el 59% considera que no son suficientemente claras.

14-¿Conoce la Estructura Organizativa de su unidad?	14-¿Conoce la Estructura Organizativa de la UACI?
---	---

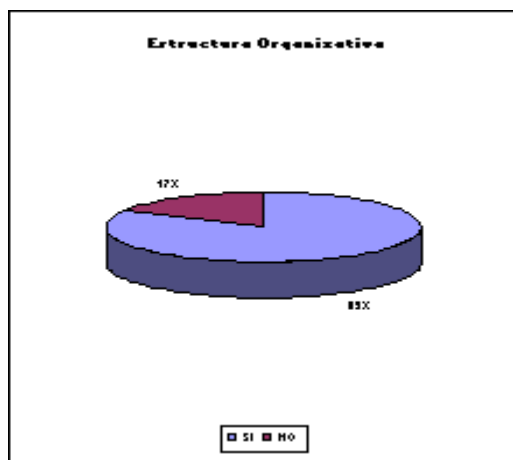


UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	29	82.86%
NO	6	17.14%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	11	40.74%
NO	16	59.26%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

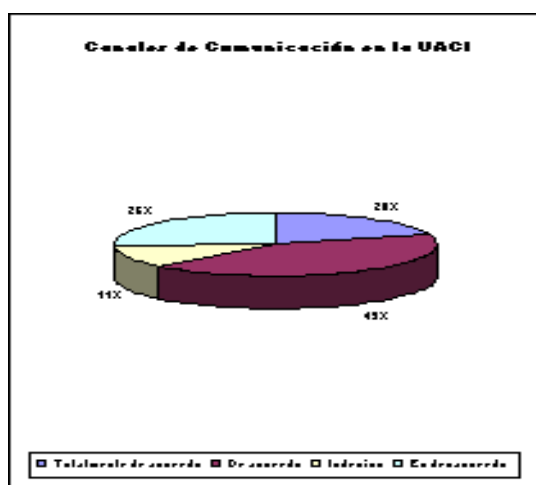
El 83% del personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional consideran que si conocen la estructura organizativa de su unidad, y el 59% de las unidades operativas no conocen la estructura organizativa de la UACI, lo cual genera contratiempos en las adquisiciones.

15- Los Canales de Comunicación que se utilizan al interior de la UACI son adecuados.

15-¿Considera que los Canales de Comunicación que se utilizan al exterior de la UACI son adecuados?

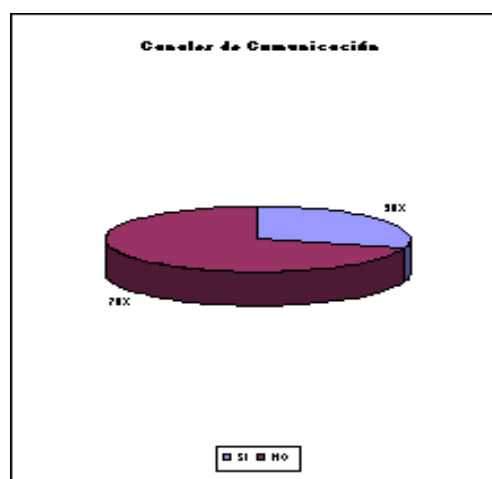
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	7	20.00%
De acuerdo	15	42.86%
Indeciso	4	11.43%
En desacuerdo	9	25.71%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	8	29.63%
NO	19	70.37%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 43% del personal de la UACI considera que los canales de comunicación son los adecuados, un 26% esta en desacuerdo y 20% esta totalmente de acuerdo.

El 70% del personal de las unidades operativas consideran que no son adecuados los canales de comunicación, lo cual significa que se deben mejorar los canales internos y externos de comunicación.

16- ¿Considera que las funciones del personal de la UACI son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades?

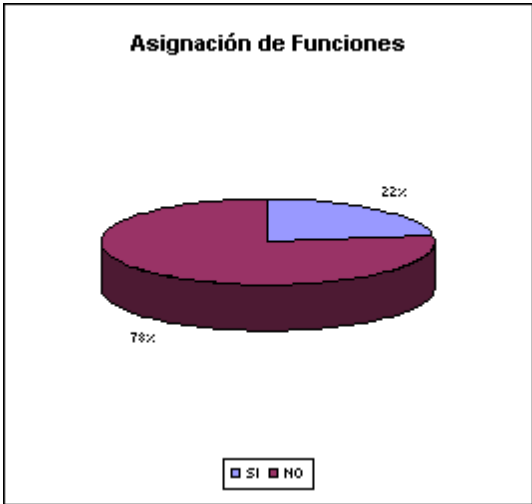
16- Las funciones son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades del personal.

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	8	22.86%
De acuerdo	12	34.29%
Indeciso	6	17.14%
En desacuerdo	9	25.71%
TOTAL	35	100.00%

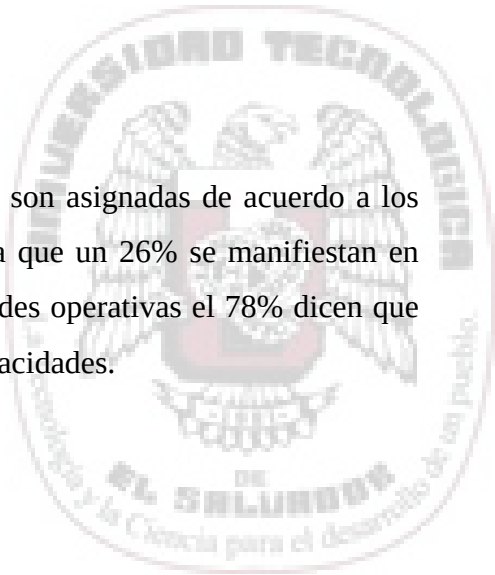
Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	6	22.22%
NO	21	77.78%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El personal de la UACI considera que las funciones si son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades, hay que tomar en cuenta que un 26% se manifiestan en desacuerdo con esta afirmación, mientras que las unidades operativas el 78% dicen que no son asignadas de acuerdo de los conocimientos y capacidades.



17- ¿Considera que es adecuado el clima organizacional en el que usted labora?

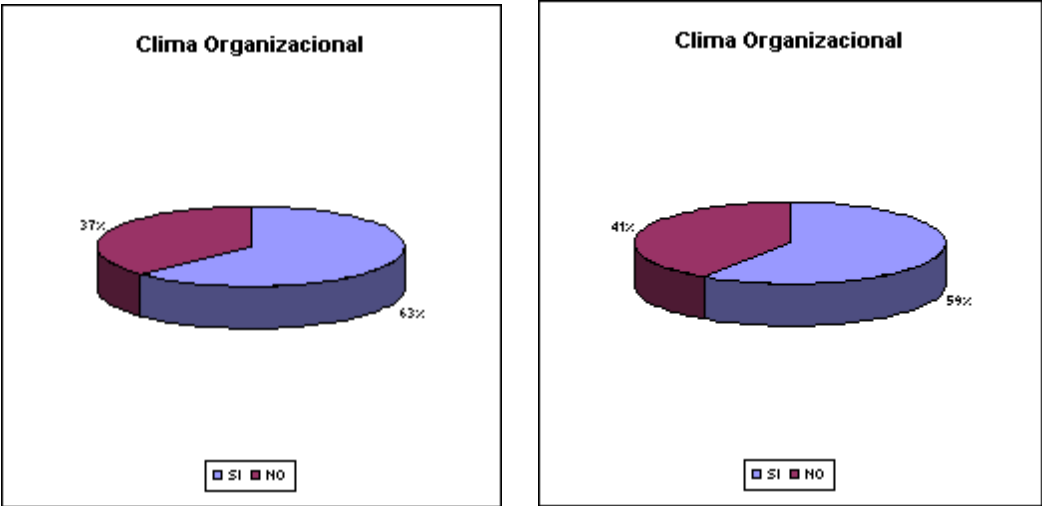
17- ¿Cuándo usted realiza gestiones en la UACI observa que es adecuado el clima organizacional en que labora el personal de dicha unidad?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	22	62.86%
NO	13	37.14%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	16	59.26%
NO	11	40.74%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 63% del personal de la UACI considera que el clima organización si es el adecuado para realizar sus funciones, para las unidades operativas el 59% considera que es el adecuado.

18- El espacio físico donde está ubicada la UACI es adecuado para realizar sus funciones.

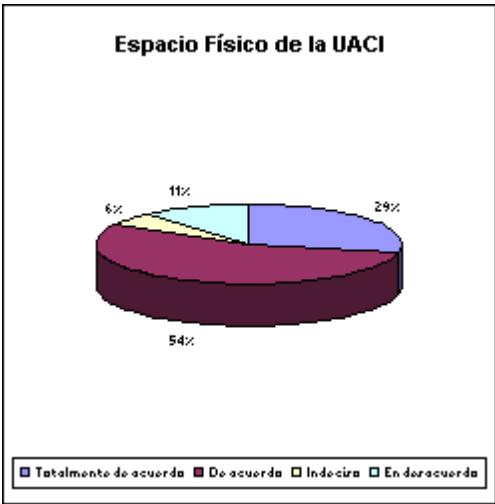
18- ¿Considera que el espacio físico donde está ubicada la UACI es el adecuado para realizar las funciones?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de acuerdo	10	28.57%
De acuerdo	19	54.29%
Indeciso	2	5.71%
En desacuerdo	4	11.43%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
SI	15	55.56%
NO	12	44.44%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

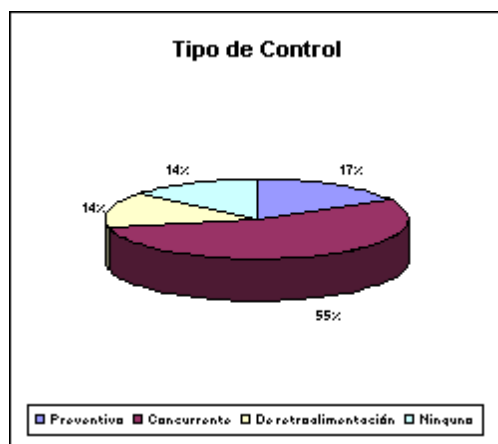
Para el personal de la UACI el espacio físico donde laboran es el adecuado, para las unidades operativas el 56 % considera que el espacio físico donde esta ubicada la UACI es el adecuado para realizar las actividades.

19- ¿Cual considera usted que es el tipo de control que existe en la UACI?

19- ¿Cual considera usted que es el tipo de control que existe en la UACI?

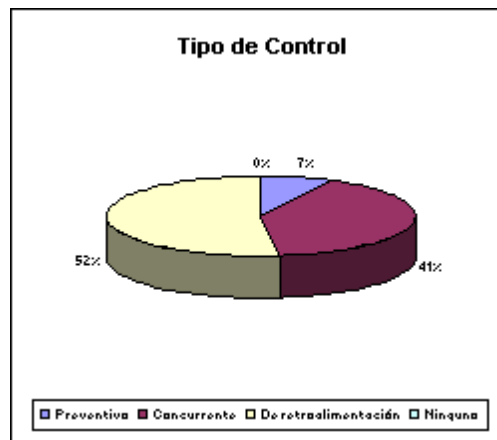
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Preventivo	6	17.14%
Concurrente	19	54.29%
De retroalimentación	5	14.29%
Ninguno	5	14.29%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Preventivo	2	7.41%
Concurrente	11	40.74%
De retroalimentación	14	51.85%
Ninguno	0	0.00%
TOTAL	27	100.00%



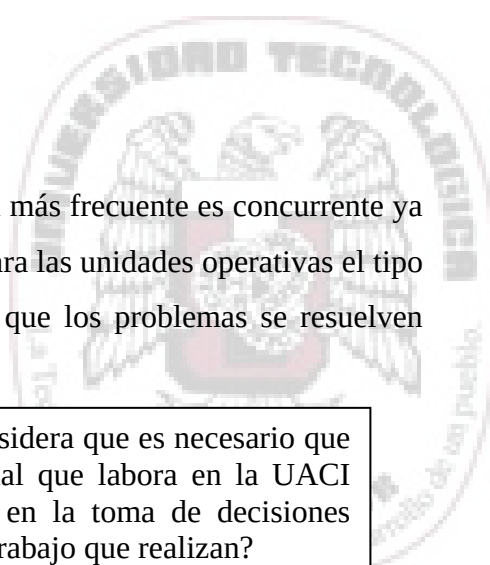
ANÁLISIS

El personal de la UACI considera que el tipo de control más frecuente es concurrente ya que los problemas son resueltos cuando se presentan, para las unidades operativas el tipo de control es de retroalimentación ya que consideran que los problemas se resuelven después que ocurren.

20- ¿Participa el personal en la toma de decisiones sobre el trabajo a realizar?

3

20- ¿Considera que es necesario que el personal que labora en la UACI participe en la toma de decisiones sobre el trabajo que realizan?

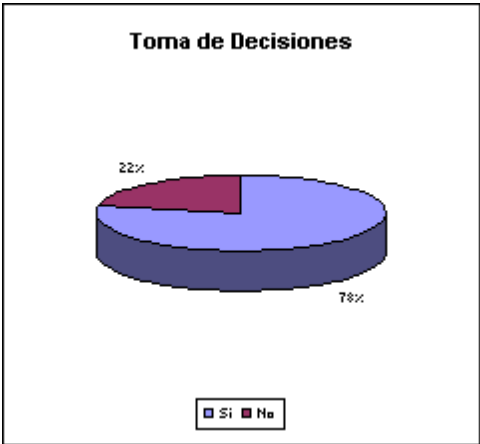
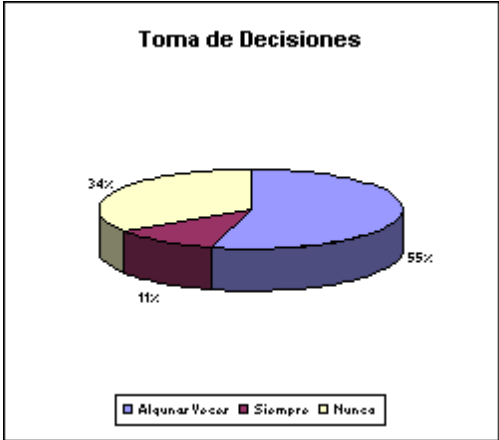


UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Algunas Veces	19	54.29%
Siempre	4	11.43%
Nunca	12	34.29%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	21	77.78%
No	6	22.22%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 54 % del personal de la UACI participa algunas veces en la toma de decisiones pero un 34 % consideran que su opinión no cuenta en el momento de tomar decisiones; para el personal de las unidades operativas considera que es necesario que se tome en cuenta la opinión del personal en la toma de decisiones.

- 21- Los niveles salariales son los adecuados, según las funciones y capacidades del personal

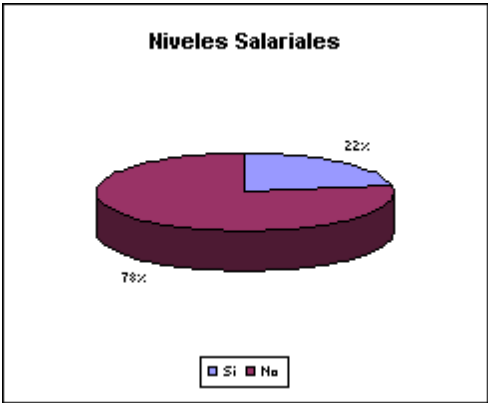
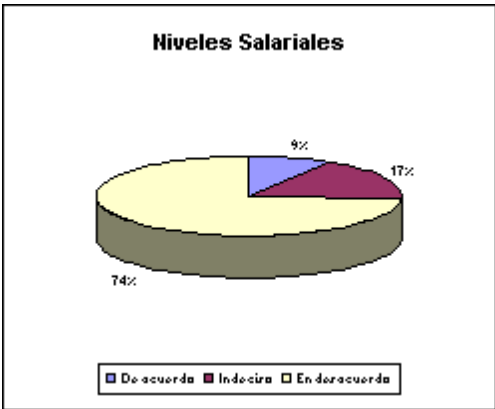
21- ¿Considera usted que los niveles salariales son los adecuados, según las funciones y capacidades del personal que labora en su unidad?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
De acuerdo	3	8.57%
Indeciso	6	17.14%
En desacuerdo	26	74.29%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	6	22.22%
No	21	77.78%
TOTAL	27	100.00%

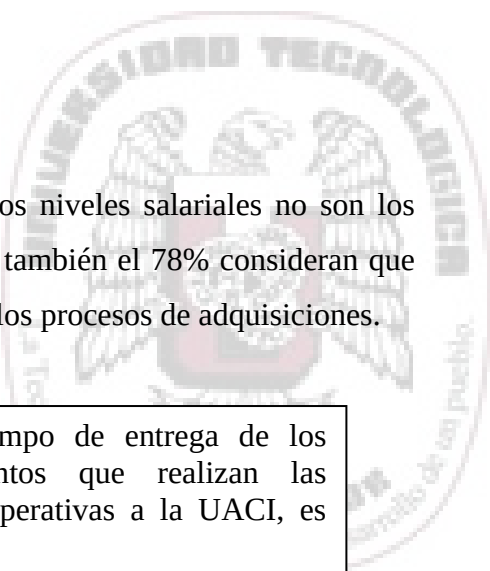


ANÁLISIS

Para el 74% del personal de la UACI considera que los niveles salariales no son los adecuados, según la opinión de las unidades operativas también el 78% consideran que no son los adecuados, lo cual podría estar incidiendo en los procesos de adquisiciones.

22- El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la UACI, es oportuno.

22- El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la UACI, es oportuno.

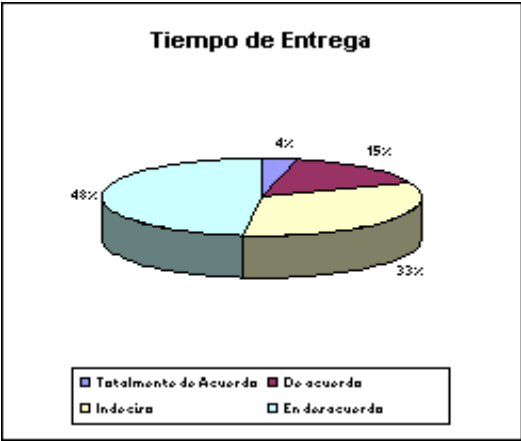
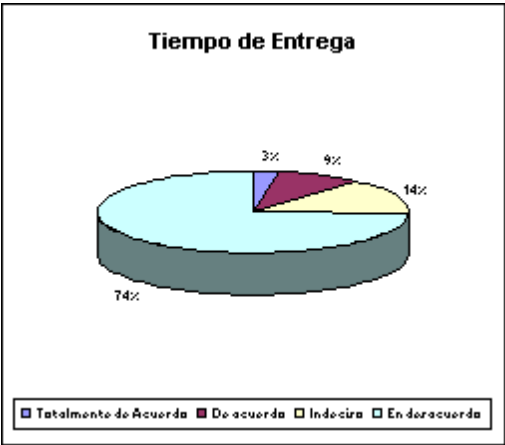


UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	1	2.86%
De acuerdo	3	8.57%
Indeciso	5	14.29%
En desacuerdo	26	74.29%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	1	3.70%
De acuerdo	4	14.81%
Indeciso	9	33.33%
En desacuerdo	13	48.15%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para 74% del personal de la UACI considera que el tiempo de entrega de los requerimientos no es el oportuno, para las unidades operativas el 48% considera que el tiempo de entrega no es oportuno.

23- La UACI cumple con los propósitos establecidos por el MINED

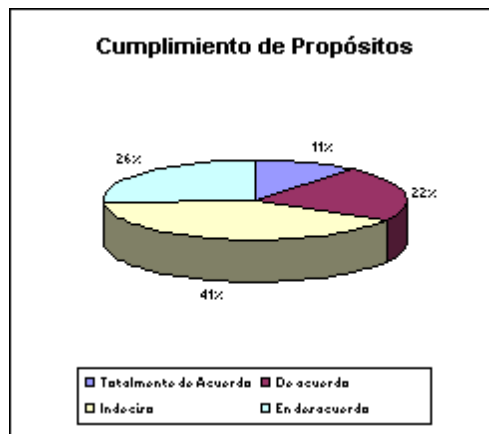
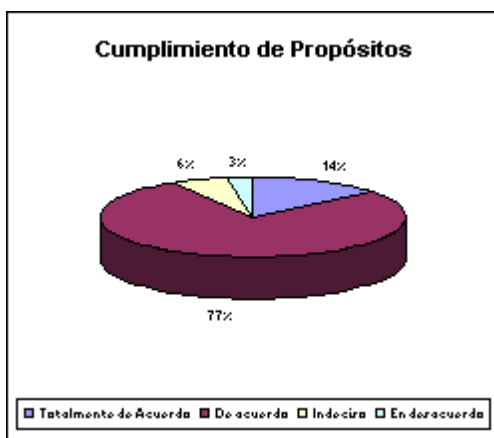
23- La UACI cumple con los propósitos establecidos por el MINED

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	5	14.29%
De acuerdo	27	77.14%
Indeciso	2	5.71%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	3	11.11%
De acuerdo	6	22.22%
Indeciso	11	40.74%
En desacuerdo	7	25.93%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

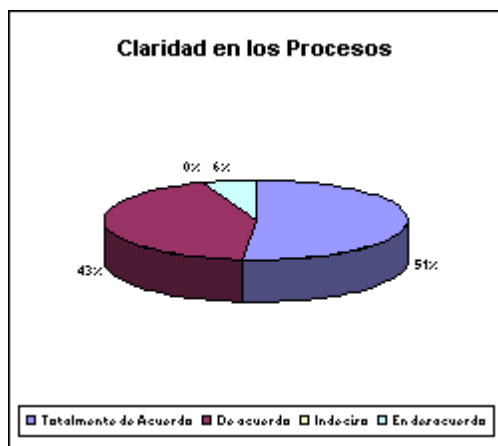
El 77% de los empleados de la UACI consideran que si están cumpliendo con los propósitos establecidos por el MINED, para las unidades operativas el 40% se muestran indecisos, y 26% en desacuerdo y solamente el 22% consideran que si cumplen con los propósitos del MINED.

24- La entrega oportuna de obras, bienes y servicios de la UACI depende de la claridad de los procesos

24- La entrega oportuna de obras, bienes y servicios de la UACI depende de la claridad de los procesos

UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	18	51.43%
De acuerdo	15	42.86%
Indeciso	0	0.00%
En desacuerdo	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	5	18.52%
De acuerdo	10	37.04%
Indeciso	4	14.81%
En desacuerdo	8	29.63%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 51% del personal de la UACI esta totalmente de acuerdo que la oportuna entrega de obras, bienes y servicios, depende de la claridad de los procesos, el 42% está de acuerdo; para el personal de las unidades operativas el 37% está de acuerdo en que si el tiempo de entrega depende de la claridad de los procesos.

25- ¿Cree usted que las unidades operativas cumplen con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?

25- ¿Cumplen las unidades operativas con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	4	11.43%
No	31	88.57%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	14	51.85%
No	13	48.15%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 87% del personal de la UACI considera que las unidades operativas no cumplen con los criterios para elaborar las especificaciones técnicas; el 52% de las unidades operativas dicen que si cumplen con los criterios para elaborar las especificaciones técnicas. Por lo que se observa que si existen problemas en los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas.

26- Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas de acuerdo a las necesidades de su unidad.

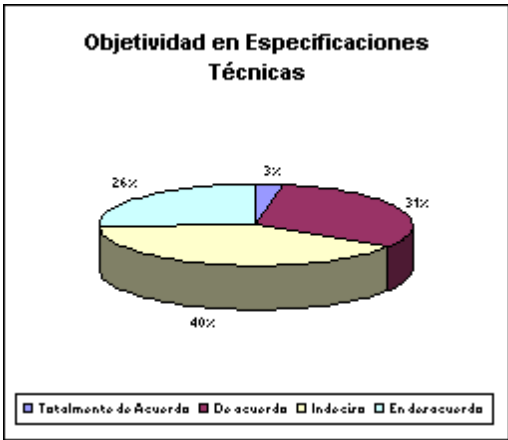
26- Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas de acuerdo a sus necesidades de su unidad.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	1	2.86%
De acuerdo	11	31.43%
Indeciso	14	40.00%
En desacuerdo	9	25.71%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	2	7.41%
De acuerdo	14	51.85%
Indeciso	8	29.63%
En desacuerdo	3	11.11%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 40% del personal de la UACI desconocen el nivel de objetividad en la elaboración de las especificaciones y el 31% dice que está de acuerdo que se elaboran con objetividad; el 52% de las unidades operativas dicen que son elaboradas con objetividad y el 30% se manifiesta en desacuerdo.

- 27- A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas.

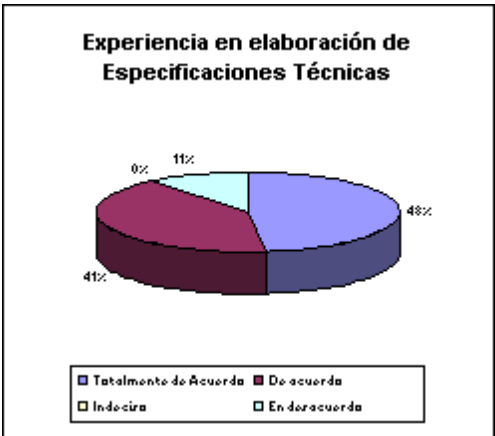
27- A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	17	48.57%
De acuerdo	17	48.57%
Indeciso	0	0.00%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	13	48.15%
De acuerdo	11	40.74%
Indeciso	0	0.00%
En desacuerdo	3	11.11%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El personal de la UACI considera que es importante que tengan experiencia para elaborar adecuadamente las especificaciones técnicas. Las unidades operativas también están totalmente de acuerdo con este criterio.

- 28- Para la UACI le son de utilidad las especificaciones técnicas, para comprar los productos requeridos por las unidades operativas.
- 28- ¿Cree usted que es de utilidad para la UACI las especificaciones técnicas, para la compra de los productos requeridos por su unidad?

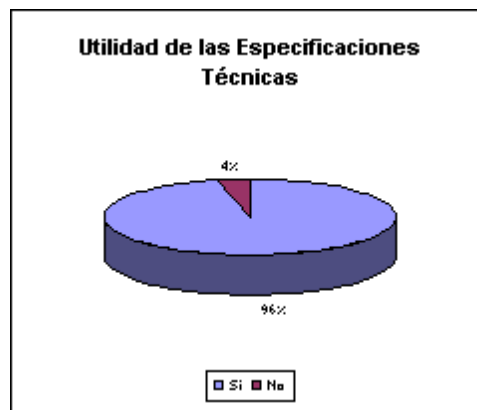
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	26	74.29%
De acuerdo	8	22.86%
Indeciso	1	2.86%
En desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Si	26	96.30%
No	1	3.70%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para el 74% del personal de la UACI considera que es de mucha utilidad las especificaciones técnicas, para poder comprar los productos requeridos, para el 96% del personal de las unidades técnicas también consideran que es utilidad.

29- Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.

29- Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	17	48.57%
De acuerdo	13	37.14%
Indeciso	2	5.71%
En desacuerdo	3	8.57%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	10	37.04%
De acuerdo	10	37.04%
Indeciso	1	3.70%
En desacuerdo	6	22.22%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para la UACI los costos de los productos son determinantes en la calidad y para las unidades operativas consideran también que los costos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.

30- La durabilidad de las obras y bienes depende de la calidad del producto.

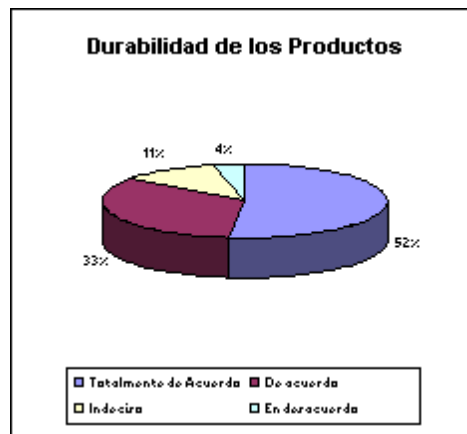
30- La durabilidad de las obras y bienes depende de la calidad del producto.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	22	62.86%
De acuerdo	7	20.00%
Indeciso	4	11.43%
En desacuerdo	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	14	51.85%
De acuerdo	9	33.33%
Indeciso	3	11.11%
En desacuerdo	1	3.70%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 63% del personal de la UACI considera que la durabilidad de los productos si dependen de la calidad, para el 52% del personal de las unidades operativas considera también que depende de la calidad.

31- La UACI entrega a entera satisfacción lo requerido por las unidades operativas.

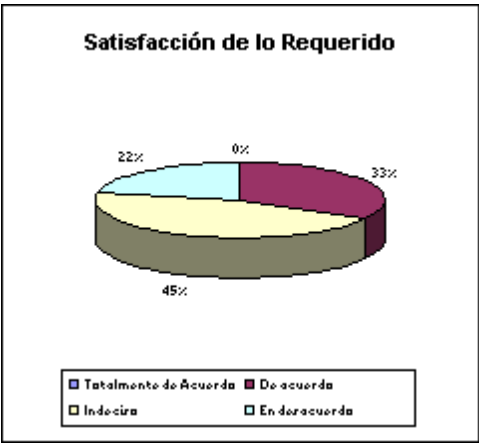
31- La UACI entrega a entera satisfacción lo requerido por sus unidades.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	11	31.43%
De acuerdo	20	57.14%
Indeciso	3	8.57%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	9	33.33%
Indeciso	12	44.44%
En desacuerdo	6	22.22%
TOTAL	27	100.00%

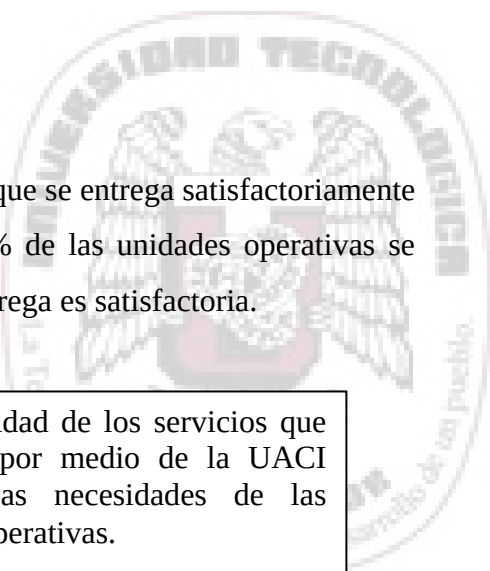


ANÁLISIS

El personal de la UACI considera que están de acuerdo que se entrega satisfactoriamente los requerimientos a los usuarios, mientras que el 44% de las unidades operativas se muestran indecisos y solamente un 33% dicen que la entrega es satisfactoria.

32- La calidad de los servicios que se brinda por medio de la UACI satisface las necesidades de las unidades operativas

32- La calidad de los servicios que se brinda por medio de la UACI satisface las necesidades de las unidades operativas.



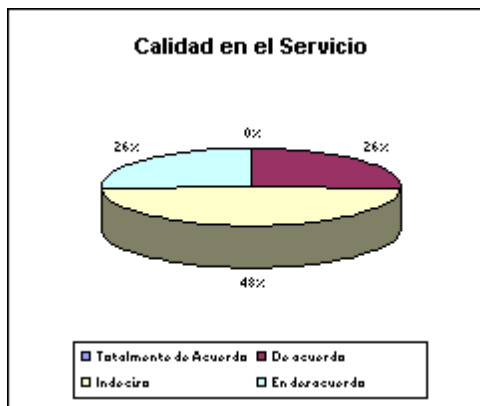
UACI

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	9	25.71%
De acuerdo	22	62.86%
Indeciso	2	5.71%
En desacuerdo	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%



Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	7	25.93%
Indeciso	13	48.15%
En desacuerdo	7	25.93%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

El 63 % del personal de la UACI considera que el servicio que brindan si satisface las necesidades de las unidades operativas, mientras que para estas el 48 % opina que la UACI no siempre satisface las necesidades que ellos demandan y el 26% está en desacuerdo sobre los servicios que brindan.

33- La UACI cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, en los requerimientos de las unidades operativas a quienes les brinda servicio.

33- La UACI cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, por las unidades operativas.

UACI

Unidades operativas

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	11	31.43%
De acuerdo	22	62.86%
Indeciso	1	2.86%
En desacuerdo	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%

CONCEPTO	FRECUE.	%
Totalmente de Acuerdo	2	7.41%
De acuerdo	7	25.93%
Indeciso	11	40.74%
En desacuerdo	7	25.93%
TOTAL	27	100.00%



ANÁLISIS

Para el 94 % del personal de la UACI consideran que si cumplen adecuadamente con las especificaciones técnicas que les solicitan las distintas unidades, mientras que para las unidades operativas un 41% no tienen seguridad si se cumple o no con las especificaciones técnicas, solamente el 26 % consideran que si les cumplen con lo requerido lo que significa que el restante del personal de las unidades operativas están en desacuerdo.

b. Análisis inferencial

UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Determinar en qué media la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición de obras, bienes y servicios.

Variable

Independiente

Formación y conocimientos

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
La formación y conocimientos que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es un factor determinante en el proceso de compra de obras, bienes y servicios	36.886	3	7.815	SE ACEPTA
¿Cuántas capacitaciones relacionadas con el proceso de adquisiciones y contrataciones ha recibido en los dos últimos años?	22.857	4	9.488	SE ACEPTA
¿Qué duración han tenido las capacitaciones recibidas?	16.576	3	7.815	SE ACEPTA
¿Sobre que temas fue la última capacitación que recibió?	19.194	3	7.815	SE ACEPTA
Evaluar al personal es un factor determinante que mide la productividad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.	22.257	3	7.815	SE ACEPTA



Variable

Dependiente

Aplicación adecuada de procedimientos.

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Qué trámites son más frecuentes, según los requerimientos de las unidades operativas?	53.629	5	11.070	SE ACEPTA
¿Cuáles consideraría que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de sus funciones? a) Falta de capacitación	10.000	1	3.841	SE ACEPTA
Recargo de tareas	11.000	1	3.841	SE ACEPTA
Falta de claridad en los procesos	13.000	1	3.841	SE ACEPTA
No son claras las especificaciones técnicas	22.000	1	3.841	SE ACEPTA
Falta de asignación de presupuesto	6.4000	1	3.841	SE ACEPTA
Todas las anteriores	5.000	1	3.841	SE ACEPTA
¿Es adecuado el tiempo de respuesta que tiene la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para darle solución a lo requerido por parte de las unidades operativas?	0.029	1	3.841	SE RECHAZA
¿Cuenta la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional con manuales de procedimientos?	4.235	1	3.841	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple en forma ágil y oportuna con los procesos de compra.	11.057	3	7.815	SE ACEPTA

¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	15.114	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	33.000	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de Presupuestos	16.000	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de impuesto sobre la Renta	13.000	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de IVA	13.000	1	3.841	SE ACEPTA
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	6.000	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de la Corte de Cuentas de la República	10.000	1	3.841	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con las bases de licitaciones de acuerdo a la normativa vigente.	34.371	3	7.815	SE ACEPTA
¿Considera usted que las bases de licitaciones son suficientemente claras en su contenido?	4.829	1	3.841	SE ACEPTA

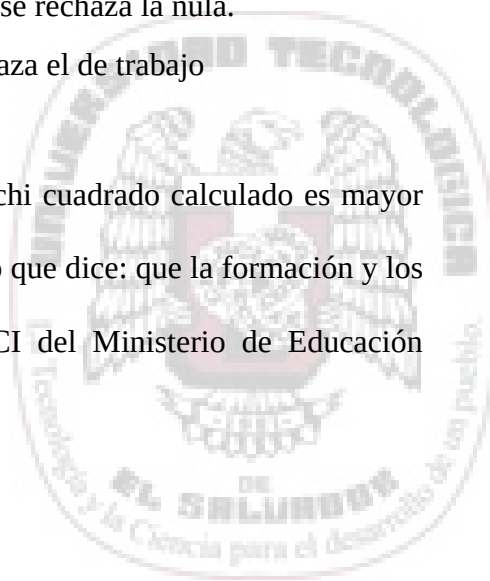
R.D. = REGLA DE DECISION

Si $X_c^2 > X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X_c^2 < X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es mayor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: que la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la UACI del Ministerio de Educación



inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición de obras, bienes y servicios.

Verificar en que medida los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

Variable Independiente

Independiente

Niveles de organización

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Conoce la estructura organizativa de su unidad?	15.14	1	3.841	SE ACEPTA
Los canales de comunicación que se utilizan al interior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son los adecuados.	7.400	1	3.841	SE ACEPTA
Las funciones son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades del personal.	2.143	3	7.815	SE RECHAZA
¿Considera que es adecuado el clima organizacional en el que usted labora?	2.314	1	3.841	SE RECHAZA
El espacio físico donde está ubicada la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es el adecuado para realizar sus funciones.	19.971	3	7.815	SE ACEPTA
¿Cuál considera usted que es el tipo de control que existe en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	27.714	4	9.488	SE ACEPTA
¿Participa el personal en la toma de decisiones sobre el trabajo a realizar?	9.657	2	5.991	SE ACEPTA
Los niveles salariales son los adecuados según las funciones y capacidades del personal	47.400	3	7.815	SE ACEPTA

Variable

Dependiente

Claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es oportuno	46.257	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con los propósitos establecidos por el Ministerio de Educación.	51.743	3	7.815	SE ACEPTA
La entrega oportuna de obras, bienes y servicios de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional depende de la claridad de los procesos.	28.200	3	7.815	SE ACEPTA

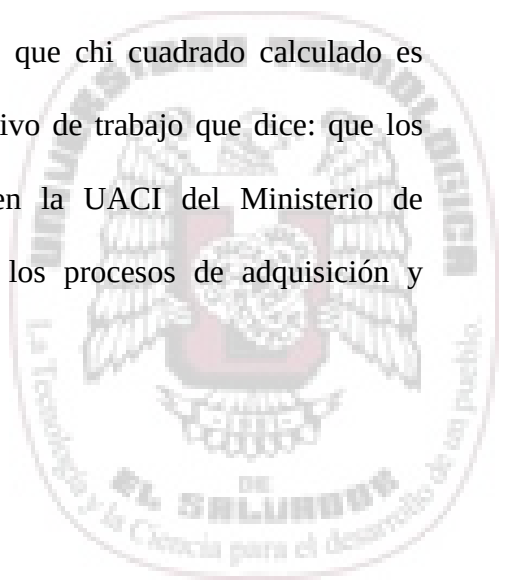
R.D. = REGLA DE DECISION

Si $X^2_c > X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X^2_c < X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es mayor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: que los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.



Verificar en que medida las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas afecta la calidad en las adquisiciones de obras, bienes y servicios.

Variable

Independiente

Especificaciones técnicas

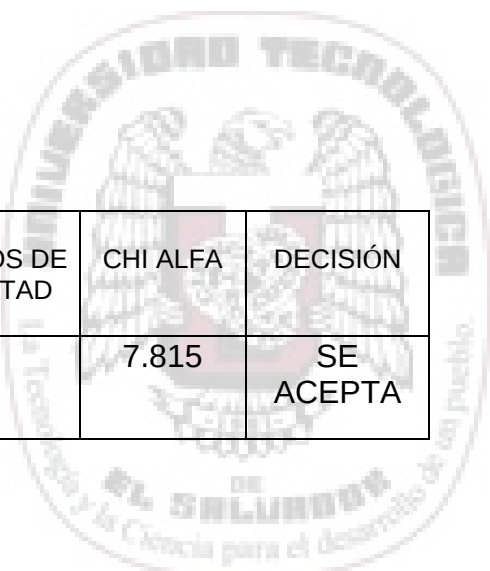
PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Cree usted que las unidades operativas cumplen con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?	20.829	1	3.841	SE ACEPTA
Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas de acuerdo a las necesidades de su unidad.	10.600	3	7.815	SE ACEPTA
A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas.	31.171	3	7.815	SE ACEPTA
Para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional le son de utilidad las especificaciones técnicas para comprar los productos requeridos por las unidades operativas.	49.686	3	7.815	SE ACEPTA

Variable

Dependiente

Calidad

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.	18.829	3	7.815	SE ACEPTA



La durabilidad de las obras y bienes dependen de la calidad del producto	28.200	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional entrega a entera satisfacción lo requerido por las unidades operativas.	25.686	3	7.815	SE ACEPTA
La calidad en los servicios que se brinda por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional satisface las necesidades de las unidades operativas	30.486	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, en los requerimientos de las unidades operativas a quienes les brinda servicio.	34.371	3	7.815	SE ACEPTA

R.D. = REGLA DE DECISION

Si $X_c^2 > X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X_c^2 < X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es mayor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: que las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas afecta la calidad en las adquisiciones de obras, bienes y servicios



Unidades operativas

Determinar en qué medida la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la UACI del Ministerio de Educación inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición de obras, bienes y servicios.

Variable

Independiente

Formación y conocimientos

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
La formación y conocimientos que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es un factor determinante en el proceso de compra de obras, bienes y servicios.	30.333	3	7.815	SE ACEPTA
¿Considera usted que es necesario que el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional reciba capacitaciones sobre el proceso de adquisiciones y contrataciones?	27.000	1	3.841	SE ACEPTA
¿Según su criterio que duración deberán tener las capacitaciones que debe recibir el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	3.074	3	7.815	SE RECHAZA

¿Que tipo de capacitaciones debería de recibir el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	23.148	1	3.841	SE ACEPTA
La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública				
Ley de presupuestos	1.815	1	3.841	SE RECHAZA
Leyes tributarias	0.926	1	3.841	SE RECHAZA
Relaciones humanas	6.259	1	3.841	SE ACEPTA
Sistemas informáticos	0.333	1	3.841	SE RECHAZA
Evaluar al personal es un factor determinante que mide la productividad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	19.963	3	7.815	SE ACEPTA

Variable

Dependiente

Aplicación adecuada de procedimientos.

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Según su opinión que trámites requieren con más frecuencia en su unidad?	27.444	5	11.070	SE ACEPTA
¿Cuáles consideraría que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de las funciones del personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	1.815	1	3.841	SE RECHAZA
Falta de capacitación				
Recargo de tareas	0.037	1	3.841	SE RECHAZA

Falta de claridad en los procesos	1.815	1	3.841	SE RECHAZA
No son claras las especificaciones técnicas	0.037	1	3.841	SE RECHAZA
Falta de asignación de presupuesto	8.333	1	3.841	SE ACEPTA
Todas las anteriores	8.333	1	3.841	SE ACEPTA
Ninguna	27.000	1	3.841	SE ACEPTA
Es adecuado el tiempo de respuesta que brinda la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para darle solución a lo requerido por su unidad	46.630	3	7.815	SE ACEPTA
¿Conoce usted si la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cuenta con un manual de procedimientos?	23.148	1	3.841	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple en forma ágil y oportuna con los procesos de compra	43.667	3	7.815	SE ACEPTA
¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	0.333	1	3.841	SE RECHAZA
Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	10.704	1	3.841	SE ACEPTA
Ley de Presupuestos	3.000	1	3.841	SE RECHAZA
Ley de impuesto sobre la renta	0.333	1	3.841	SE RECHAZA
Ley de IVA	0.926	1	3.841	SE RECHAZA
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	0.037	1	3.841	SE RECHAZA
Ley de la Corte de Cuentas de la República	0.926	1	3.841	SE RECHAZA

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con las bases de licitaciones de acuerdo a la normativa vigente	8.407	3	7.815	SE ACEPTA
¿Considera usted que las Bases de Licitaciones son suficientemente claras en su contenido?	0.926	1	3.841	SE RECHAZA
¿Conoce la estructura organizativa de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	0.926	1	3.841	SE RECHAZA

R.D. = REGLA DE DECISION

Si $X_c^2 > X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X_c^2 < X_\alpha^2$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es menor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la UACI del Ministerio de Educación no inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición de obras, bienes y servicios

Verificar en que medida los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.



Variable

Independiente

Niveles de organización

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Considera que los canales de comunicación que se utilizan al exterior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son los adecuados?	4.481	1	3.841	SE ACEPTA
¿Considera que las funciones del personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades?	8.333	1	3.841	SE ACEPTA
¿Cuándo usted realiza gestiones en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional observa que es adecuado el clima organizacional en que labora el personal de dicha unidad?	0.926	1	3.841	SE RECHAZA
¿Considera que el espacio físico donde esta ubicada la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es el adecuado para realizar sus funciones?	0.333	1	3.841	SE RECHAZA
¿Cuál considera usted que es el tipo de control que existe en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?	20.556	3	7.815	SE ACEPTA
¿Considera que es necesario que el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional participe en la toma de decisiones sobre el trabajo que realizan?	8.333	1	3.841	SE ACEPTA
¿Considera usted que los niveles salariales son adecuados según las funciones y capacidades del personal que labora en su unidad?	8.333	1	3.841	SE ACEPTA

Variable

Dependiente

Claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es oportuno.	12.556	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con los propósitos establecidos por el Ministerio de Educación	4.852	3	7.815	SE RECHAZA
¿La entrega oportuna de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional depende de la claridad de los procesos?	3.370	3	7.815	SE RECHAZA

R.D. = REGLA DE DECISION

Si $X^2_c > X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X^2_c < X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es mayor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: que los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan



claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

Verificar en que medida las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas afecta la calidad en las adquisiciones de obras, bienes y servicios.

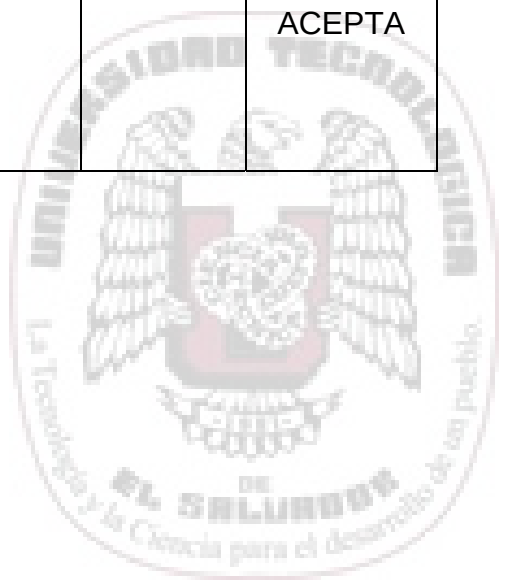
Variable

Independiente

Especificaciones técnicas

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
¿Cumplen las unidades operativas con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?	0.037	1	3.841	SE RECHAZA
Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas, de acuerdo a sus necesidades	13.444	3	7.815	SE ACEPTA
A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas	17.296	3	7.815	SE ACEPTA
¿Cree usted que es de utilidad para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional las especificaciones técnicas para la compra de los productos requeridos por su unidad?	23.148	1	3.841	SE ACEPTA

Variable



Dependiente

Calidad

PREGUNTAS	CHI CUADRADO CALCULADO	GRADOS DE LIBERTAD	CHI ALFA	DECISIÓN
Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.	8.111	3	7.815	SE ACEPTA
La durabilidad de las obras y bienes dependen de la calidad del producto	15.519	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional entrega a entera satisfacción lo requerido por sus unidades	11.667	3	7.815	SE ACEPTA
La calidad en los servicios que se brinda por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional satisface las necesidades de las unidades operativas	12.556	3	7.815	SE ACEPTA
La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, por las unidades operativas.	6.037	3	7.815	SE RECHAZA

R.D. = REGLA DE DECISION

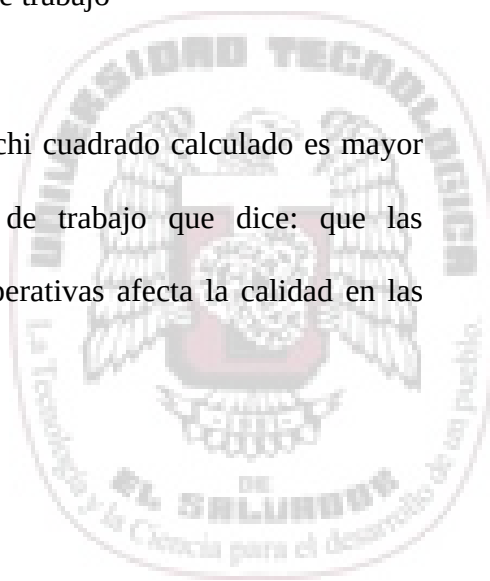
Si $X^2_c > X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo de trabajo y se rechaza la nula.

Si $X^2_c < X^2_\alpha$ Se acepta el objetivo nulo y se rechaza el de trabajo

INTERPRETACION

Con un nivel de confianza del 95% se comprobó que chi cuadrado calculado es mayor que chi alfa, por lo tanto se acepta el objetivo de trabajo que dice: que las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas afecta la calidad en las adquisiciones de obras, bienes y servicios.

3. CONCLUSIONES

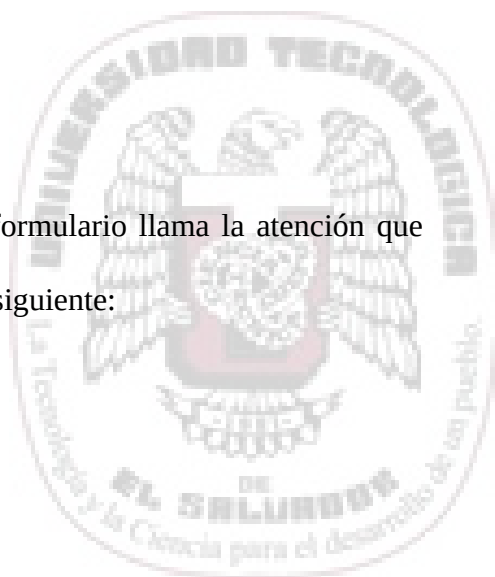


En la investigación realizada sobre la incidencia de los principales factores administrativos en el proceso de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, de acuerdo a los resultados obtenidos los aspectos más relevantes son los siguientes:

1. Se determinó que existen múltiples factores de tipo administrativo que inciden en el proceso de Adquisición y Contratación sin embargo los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional identificaron una serie de factores de los cuales se mencionan:
 - a. No son claras las especificaciones técnicas
 - b. Falta de claridad en los procesos
 - c. Recargo de tareas
 - d. Falta de asignación de presupuesto
 - e. Todas las anteriores

Tal como se puede observar en la pregunta siete del formulario llama la atención que para las unidades operativas el orden de prioridad es el siguiente:

- a. Falta de claridad en los procesos



- b. Recargo de tareas
- c. No son claras las especificaciones técnicas
- d. Falta de asignación de presupuesto
- e. Todas las anteriores

Concluyendo que tanto para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, como para el personal de las unidades operativas existen una serie de factores que están afectando el cumplimiento de las funciones asignadas.

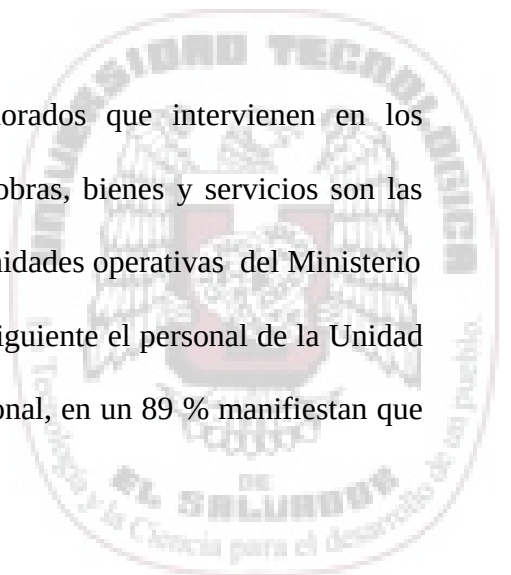
2. Según los resultados de la investigación y la confirmación que se establece en el análisis inferencial relacionado con el objetivo específico se pudo determinar que la formación y conocimiento que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, contribuye en gran manera en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, refleja además que el personal ha recibido una capacitación por año específicamente sobre la ley de Adquisiciones Contrataciones de la Administración Pública y otras capacitaciones vinculadas con el proceso antes mencionado. (Banco Internacional de Desarrollo, Banco Mundial).
3. Tal como refleja el procesamiento de la información se pudo verificar con datos que proporcionó el personal de la Unidad de Adquisiciones y



Contrataciones Institucional, que el nivel organizacional mostrado actualmente en la unidad, genera claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de suministros. El 83 % del personal manifiesta que si conoce la estructura organizativa funcional; A demás el 63 % coinciden que laboran en un adecuado clima organizacional y algunas veces participan en la toma de decisiones; sin embargo a pesar que la mayoría de indicadores reflejan que los niveles de organización son los adecuados.

Sin embargo para el 74 % del personal que labora en el Ministerio de Educación se muestra en desacuerdo en el tema salarial y la relación que tiene este factor con las funciones y capacidades asignadas. Otro elemento importante que genera contraste de opiniones es el hecho que para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional un 43% de las personas entrevistadas manifestaron que los canales de comunicación que utilizan al interior son los adecuados y las unidades a quienes ellos les brindan servicios manifiestan en un 70 % que no son adecuados.

4. Uno de los factores administrativos explorados que intervienen en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios son las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas del Ministerio
5. de Educación sobre la cual se encontró lo siguiente el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, en un 89 % manifiestan que



las unidades operativas (técnicas) no cumplen con los criterios técnicos para la elaboración de las especificaciones, a demás ellos consideran que brindan un servicio de calidad y satisfacen las necesidades de los usuarios.

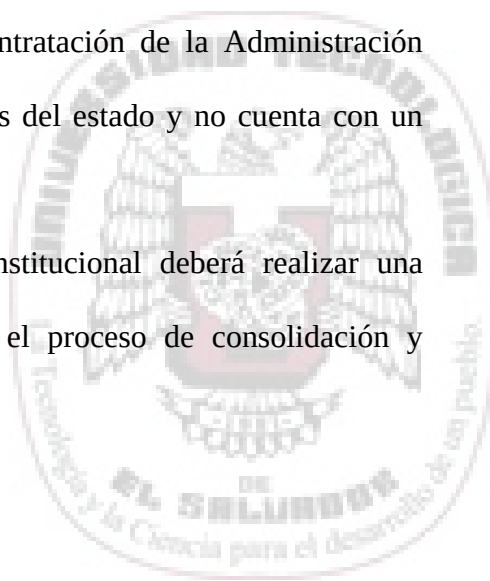
Al revisar la información que brindo el personal de las unidades operativas manifiestan en un 52 % que si cumplen con los criterios de elaboración de las especificaciones técnicas y que dudan en un 48% de la calidad de los servicios que brinda la Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

4. Recomendaciones



Entre las recomendaciones que como equipo investigador se acordó, partiendo de lo que se recolectó a partir de la investigación de campo y el análisis de cada una de las preguntas dirigidas al personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y personal de las unidades operativas se mencionan posteriormente:

1. Es necesario que la Dirección de Recursos Humanos, conjuntamente con la jefatura de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, diseñe un sistema de capacitación sobre adquisiciones y contrataciones de suministros, el cual deberá ser continuo; aplicando a la vez el método de inducción a todo el personal de las unidades en estudio.
2. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional debe contratar consultorías para elaborar un manual de procedimientos el cual deberá estandarizar los procedimientos y formularios que se utilizan para elaborar las especificaciones técnicas en los diferentes procesos de adquisición y contratación de suministros. El manual de procedimiento permitirá regular los procesos de compras ya que la Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública es genérica para todas las dependencias del estado y no cuenta con un reglamento.
3. La Unidad de Adquisición y Contratación Institucional deberá realizar una planificación de compra facilitando con ello el proceso de consolidación y



distribución de tareas, tomando en cuenta el techo presupuestario establecido por la ley de presupuestos.

4. Es conveniente desarrollar un plan de mejoramiento integral de los servicios que presta la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional a las unidades solicitantes.
5. Implementar un sistema informático el cual permita verificar por anticipado si cada una de las unidades solicitantes cuentan con fondos que respalden los requerimientos.



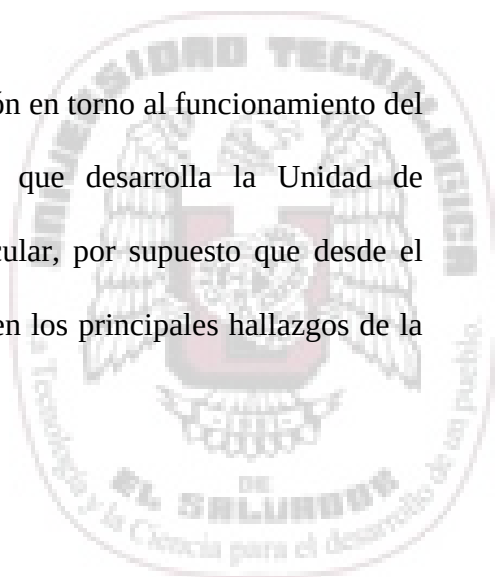
CAPÍTULO III Plan de mejoramiento integral de los servicios que presta la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación a las Unidades Operativas.

1. Descripción

En el desarrollo de la reciente investigación se conoció de manera directa como funciona la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, además se tiene la opinión de las unidades operativas (técnicas) que constantemente requieren los servicios de esta unidad.

Lo anterior brinda un panorama favorable para pensar en la formulación de un plan que tenga como propósito el mejoramiento de algunos procesos que se desarrollan en el nivel externo e interno, este contendrá el desarrollo de ciertos procesos que vendrían a fortalecer el trabajo de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, y por ende el trabajo institucional.

La propuesta en si, pretende generar una amplia reflexión en torno al funcionamiento del Ministerio de Educación en general y del trabajo que desarrolla la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional en particular, por supuesto que desde el punto de vista del equipo investigador, fundamentado en los principales hallazgos de la investigación.



a. Objetivos

1. General

- Fortalecer el trabajo que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y coordinar la relación que tiene con las unidades operativas permitiendo con ello brindar un servicio eficiente.

2. Específicos

- Promover en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, un estudio de los procesos y procedimientos que actualmente desarrolla, que les permita valorar la posibilidad de introducir de manera sistemática algunas modificaciones en su funcionamiento.
- Proponer a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, una serie de estrategias de apoyo que contenga en forma elemental los pasos a seguir, para elaborar las especificaciones técnicas con el propósito que la adquisición sea más ágil y oportuna.

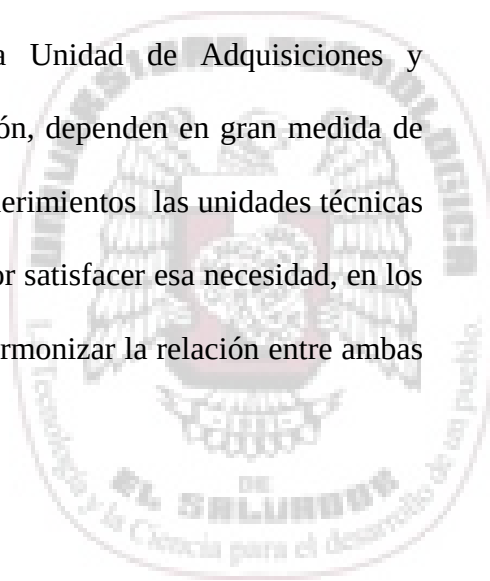


b. Justificación

Revisando los resultados de la investigación relacionada con los principales factores administrativos y su vinculación con los procesos de adquisiciones, aparecen datos interesantes, los cuales no pueden pasar desapercibidos al ojo del equipo investigador, de los cuales se determinó que existen múltiples factores de tipo administrativo que inciden en el proceso de adquisiciones y contrataciones entre los cuales se mencionan los más relevantes que en este caso están afectando el proceso para adquirir y contratar.

- No son claras las especificaciones técnicas que envían las unidades operativas, en los requerimientos a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Falta de claridad en los procesos
- Recargo de tareas
- Falta de asignación de presupuesto
- Las unidades en estudio no están satisfechas con los niveles salariales
- Es necesario mejorar los canales de comunicación

La calidad de muchos procesos al interior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, dependen en gran medida de dos cosas, una de la claridad con que presentan los requerimientos las unidades técnicas y dos, del esfuerzo que realice la oficina responsable por satisfacer esa necesidad, en los tiempos y calidad requerida, de ahí la importancia de armonizar la relación entre ambas unidades.

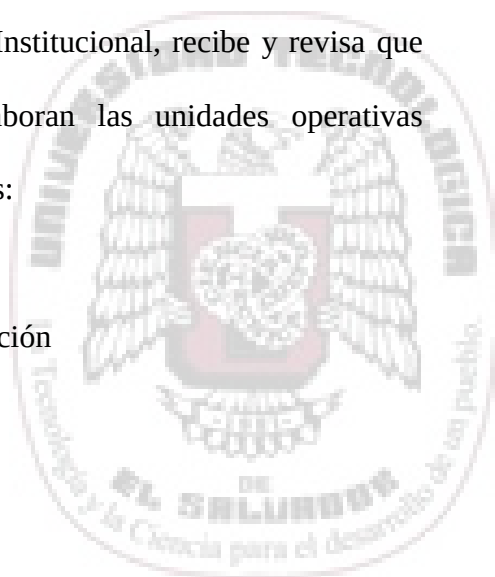


La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, unidad de análisis estudiada, en la investigación aparece con muchas fortalezas, que es necesario potencializar, pero la eficiencia institucional debe reflejarse permanentemente, y es por esa razón que se presenta esta propuesta técnica para que pueda ser considerada como un insumo técnico de mucha utilidad para el mejoramiento del trabajo institucional.

2. Normativa Institucional

En todas las instituciones es necesario que existan normativas que regulen las actividades que realiza el personal, siendo para ello necesaria la implementación de una serie de normas, en caso específico de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, las cuales se describen a continuación:

- a) Las unidades operativas solicitan a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional los requerimientos de obras, bienes y servicios, necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, para alcanzar los objetivos institucionales.
- b) La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, recibe y revisa que lo solicitado en los requerimientos que elaboran las unidades operativas contengan por lo menos los siguientes requisitos:
 - Que contenga las especificaciones técnicas
 - Expresión presupuestaria afectada por la adquisición
 - Fuente de financiamiento



- Revisa con el departamento de presupuesto que tenga fondos para realizar el pago
- Consolida requerimientos, por tipo de productos y fuente de financiamiento para determinar que tipo de proceso de compras va a realizar.
- Verifica con el departamento de presupuesto la disponibilidad financiera.

Llenado los requisitos anteriores, inicia el proceso de adquisiciones con los proveedores, según el monto a contratar:

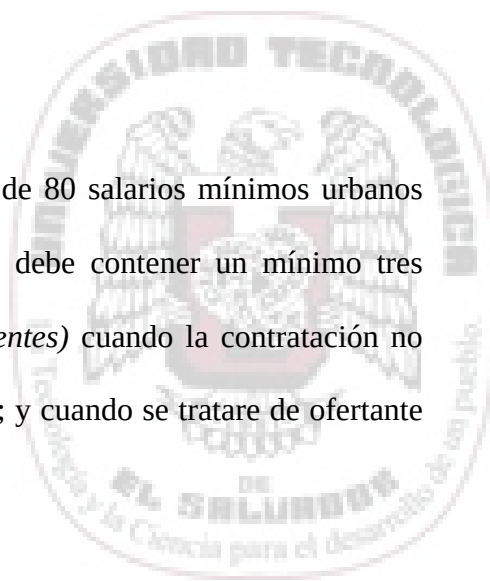
Licitación Pública por monto superior al equivalente de 635 salarios mínimos urbanos.

Concurso público: por un monto superior al equivalente de 200 salarios mínimos urbanos

Licitación pública por invitación desde el equivalente de 80 salarios mínimos urbanos hasta 635 salarios mínimos.

Concurso público por invitación: desde el equivalente de 80 salarios mínimos urbanos hasta 200 salarios mínimos urbanos

Libre gestión por un monto es inferior al equivalente de 80 salarios mínimos urbanos realizando comparación de calidad y precios, el cual debe contener un mínimo tres ofertantes. No será necesario este requisito (*Tres oferentes*) cuando la contratación no exceda del equivalente de 10 salarios mínimos urbanos; y cuando se tratare de ofertante



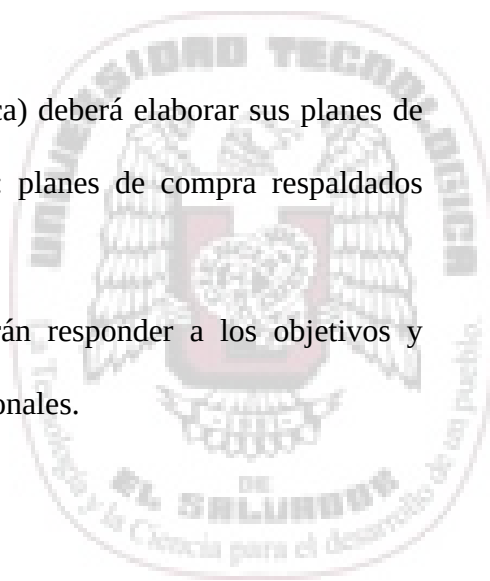
único, para lo cual se debe emitir una resolución razonada; (justificada técnicamente por la unidad solicitante).

Realizado este proceso, se legaliza la contratación, posteriormente de recibido el bien o servicio se elabora el acta de recepción.

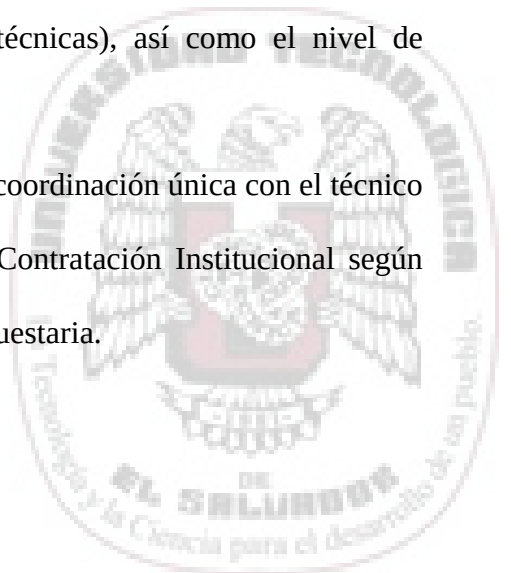
c. El proveedor presenta factura al departamento de tesorería, para trámite de pago y posteriormente se remite al departamento de contabilidad para su respectiva contabilización.

3. Estrategias Dirigidas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional – Unidades Operativas (técnicas) del Ministerio de Educación

- a. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, podría coordinar con la Dirección de Planeamiento Estratégico, el desarrollo de eventos a fin de estructurar planes de trabajo y planes operativos de las diferentes unidades lo cual permitirá a la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional prever los procesos de adquisición.
- b. Promover que cada unidad operativa (técnica) deberá elaborar sus planes de trabajo el cual contenga entre otras cosas: planes de compra respaldados presupuestariamente.
- c. Los planes de trabajo y de compra deberán responder a los objetivos y propósitos institucionales y prioridades nacionales.



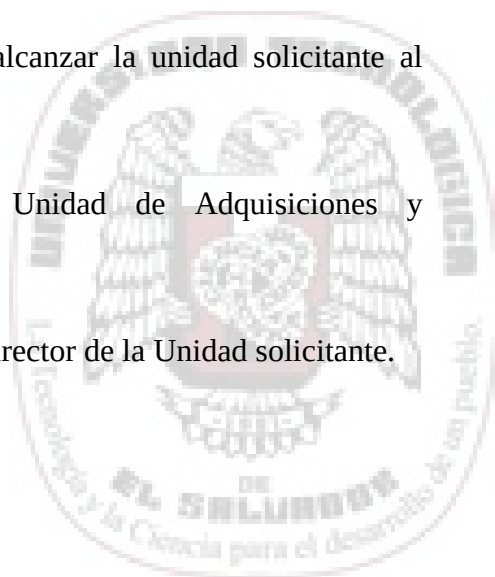
- d. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y unidades técnicas deberán establecer coordinaciones de trabajo para diseñar y desarrollar procesos tales como:
 - a) Formulación de términos de referencia
 - b) Especificaciones Técnicas
 - c) Conocimientos básicos de las Leyes aplicables a las compras
 - d) Sentido de pertenencia con la institución
 - e) Procesos de evaluación
 - f) Consultas periódicas
- e. Las Unidades Técnicas deberán verificar antes de realizar sus requerimientos si poseen disponibilidad presupuestaria, esto permitirá agilizar los procesos.
- f. Cada unidad operativa deberá verificar la inexistencia del producto a solicitar a las instancias correspondientes (inventario).
- g. La Unidad de Adquisición y Contratación Institucional, deberá estructurar una organización interna funcional que clarifique entre otras cosas, el nivel de relación con las unidades operativas (técnicas), así como el nivel de responsabilidad mutua.
- h. Cada unidad operativa (técnica) establecerá coordinación única con el técnico asignado por la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional según fuente de financiamiento y expresión presupuestaria.



- i. La Unidad de Adquisición y Contratación deberá hacer un análisis de los canales de comunicación que utilizan ya sean internos o externos.

4. Formulación de estrategias para la elaboración de especificaciones técnicas dirigidas a las unidades operativas.

- a. Las unidades técnicas (operativas), deberán determinar la necesidad real del bien o servicio a requerir.
- b. Verificar si no hay existencia del bien o servicio a requerir en bodegas.
- c. Verificar si la unidad solicitante posee asignación presupuestaria para comprar el bien o servicio.
- c. Elaborar las especificaciones técnicas del bien o servicio a requerir, en el caso de consultoría serán términos de referencia.
- d. Se definirá el nombre completo del proceso.
- e. Detallar el objetivo general que se pretende alcanzar la unidad solicitante al recibir los bienes o servicios a requerir.
- f. Detallar los objetivos específicos que pretende alcanzar la unidad solicitante al recibir los bienes o servicios a requerir.
- g. Llenar los formularios establecidos por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- h. Firma de la solicitud y formularios por parte del Director de la Unidad solicitante.



- i. Remitir a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para su respectivo trámite.
- j. Después de presentar el requerimiento a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, la unidad solicitante, dará seguimiento del proceso de adquisiciones que realiza la UACI.
- k. La unidad solicitante al recibir el bien o servicio, lo hará revisando las especificaciones técnicas o términos de referencia según el caso, y levantará un acta de recepción, donde la unidad se da por satisfecha por lo recibido.

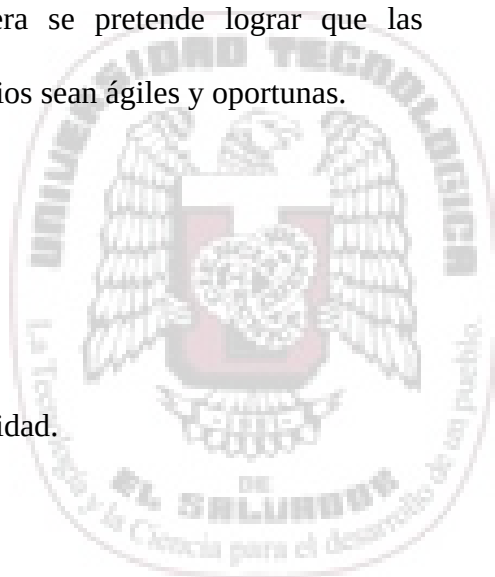
5. Capacitación de recursos humanos

Generalidades

La capacitación es fundamental para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y las unidades operativas (técnicas) del Ministerio de Educación la cual estará organizada por el jefe de la unidad conjuntamente con el director del departamento de Recursos Humanos, de esta manera se pretende lograr que las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios sean ágiles y oportunas.

Por lo tanto el propósito de esta temática es:

- Diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad.



- Que la capacitación sea dictada por personal idóneo.
- Ofrecer a los subalternos diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.
- Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

a. Objetivo general

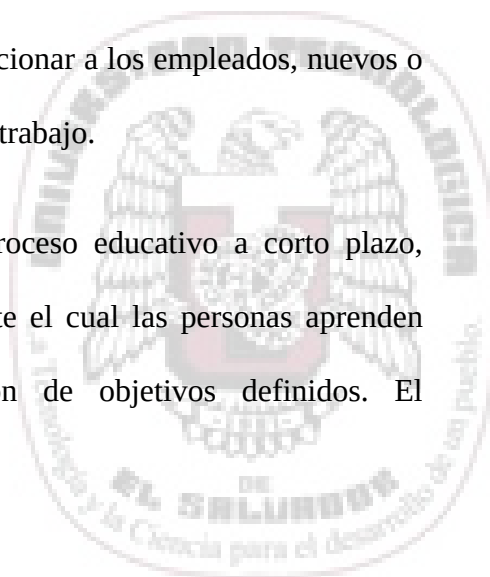
Que el personal que labora en la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional y las unidades operativas (técnicas) específicamente aquel personal que tenga una relación directa con el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, puedan mejorar sus conocimientos y habilidades relacionadas con el proceso de compras.

b. Marco Referencial

Concepción de la capacitación

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El



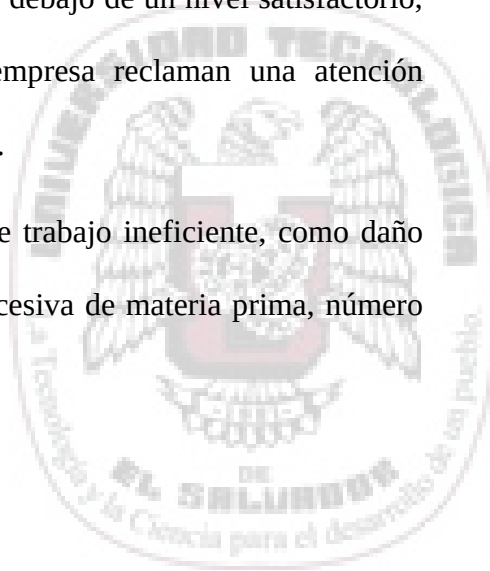
entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos aspectos.

Cómo determinar las necesidades de capacitación

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación.

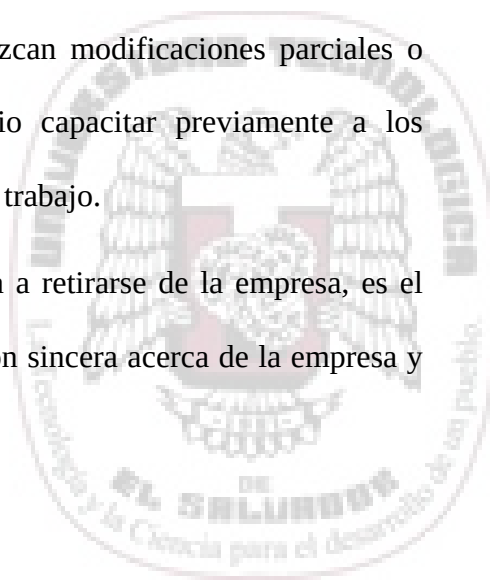
Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número



elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones inter-departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento mas apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y



las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección

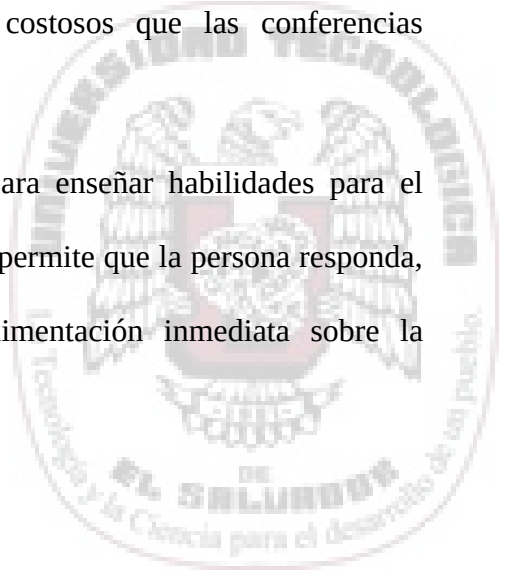
c. Técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la mas conocida es el método de instrucción o substituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP.
- **La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:** Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay

necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

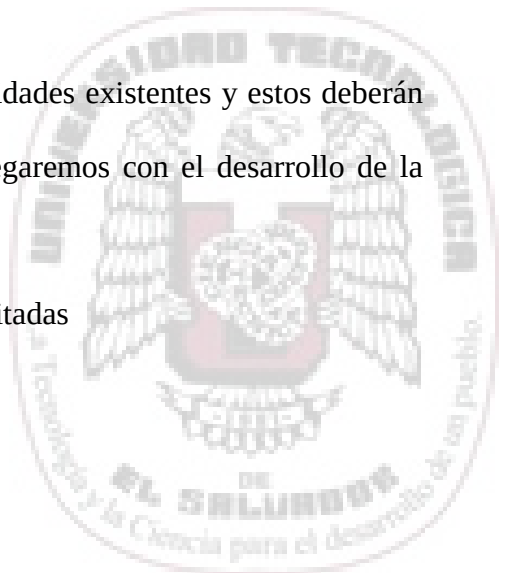
- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.



- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.
- **Elementos de un programa de capacitación:** Las metas serán establecidas con relación a las necesidades y estas se describen en forma cuantitativa. Las metas deberán ser planteadas de tal manera que al final del proceso de capacitación puedan ser mensurables.
 - a. Fijación de metas

Las metas serán establecidas con relación a las necesidades y estas se describen en forma cuantitativa, las metas deberán ser planteadas de tal manera que al final de la capacitación puedan ser medibles.
 - b. Determinación de objetivos

Los objetivos se definen en función a las necesidades existentes y estos deberán identificar la situación actual y hasta donde llegaremos con el desarrollo de la capacitación.
 - c. Establecer el grupo de personas que serán capacitadas



Se seleccionan las personas en grupos, que necesitan de capacitación para desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes, todo aquel conocimiento que contribuya a que el trabajador mejore considerablemente su rendimiento en sus labores.

d. Definición de la acción

La capacitación se selecciona de acuerdo al objetivo del aprendizaje, que clase de participantes se tendrán en el programa de capacitación y además tiene que ver el número de personas que recibirá dicha preparación.

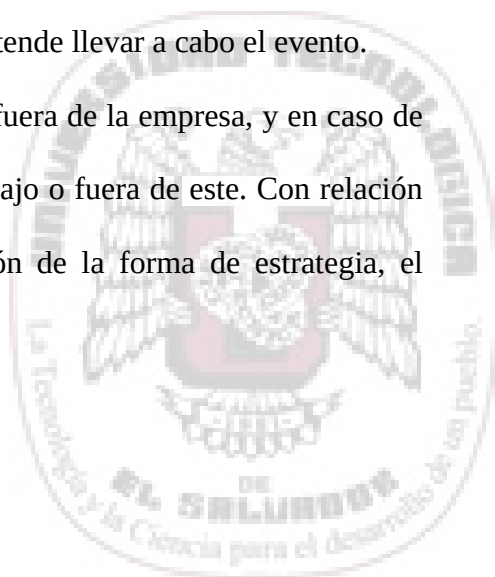
Entre las acciones de capacitación tenemos:

- ☐ Cursos y seminarios
- ☐ Experiencias del grupo
- ☐ Asesorías
- ☐ Supervisión

e. Seleccionar la estrategia de capacitación

La estrategia nos ayudará en la forma que se pretende llevar a cabo el evento.

La capacitación puede llevarse a cabo dentro o fuera de la empresa, y en caso de ser interna esta puede darse en el puesto de trabajo o fuera de este. Con relación al objetivo del aprendizaje así será la selección de la forma de estrategia, el número de participantes y los recursos.



f. Definición fecha, horario, duración

Las fechas se deberán establecer “en coordinación con el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el jefe de la dirección de recursos humanos” de acuerdo a como se necesite la capacitación.

Se debe determinar el horario mas conveniente, y también el período de duración de acuerdo al contenido del programa y los objetivos propuestos.

g. Habilidades

Aquí se definen todas las actividades necesarias para el desarrollo de la capacitación.

Entre estas actividades podemos mencionar:

- ☐ Seleccionar cursos o eventos específicos
- ☐ Seleccionar el material necesario para instructor y participantes.
- ☐ Formación del personal facilitador
- ☐ Adquisición del material y equipo necesario
- ☐ Disposición de locales

h. Recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación

Estos recursos los podemos clasificar en: humanos, materiales, equipo audiovisual, locales, etc.

Dentro del recurso humano tenemos: instructores, programadores, responsables del evento, mecanógrafas, etc.



Entre los recursos materiales tenemos: retroproyector, equipo informático, cañón, rotafolio y otros. Además como locales debemos de contar con aulas con mobiliario y el equipo necesario.

i. Estimar el costo del programa

Este elemento nos ayudará a determinar el costo del programa de capacitación; con el propósito de optimizar el uso de todos los recursos financieros asignados a la preparación profesional del personal de la organización.

j. Estimar los beneficios del programa

Consiste en un análisis de los beneficios del programa en función del aporte de éste con relación a los objetivos de la organización y que estén en coordinación con los objetivos de los empleados. La eficiencia de este programa se medirá en función del logro de los objetivos propuestos a un bajo costo para la consecución de éstos.^{15\}

Para lo cual se presenta de forma esquematizada la temática a seguir para capacitar al personal de las unidades en estudio.

^{15\}<http://www.monografias.com/trabajos12/emco/emco.shtml>



d. PROPUESTA DE LA TEMÁTICA DE CAPACITACION A DESARROLLAR CON EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL Y UNIDADES OPERATIVAS DEL MINED

Necesidad de capacitación	Temática	Objetivo	Metodología	Tiempo
1. Conocimiento detallado de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	- Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	Que el personal de la UACI, aplique en forma adecuada la Ley LACAP en el proceso de compras, lo cual permita satisfacer la necesidades de las diversas instancias del MINED.	Seminario taller	3 días
2. Elaboración efectiva de especificaciones técnicas, acorde a la normativa de la UACI.	- Diseño de formularios y especificaciones técnicas de conformidad al tipo de producto o servicios a solicitar. - Revisión completa del proceso de compras. - Calculo de tiempo – períodos	Que el personal de las unidades operativas pueda elaborar adecuadamente las especificaciones técnicas de conformidad al tipo de producto o servicio a solicitar.	Taller	3 días
3. Demostrar la transparencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones.	- Principios básicos de la ética profesional.	Que los participantes conozcan los principios básicos de la ética, que les permita fortalecer su marco de valores, aplicándolos en el campo laboral.	Curso secuencial	3 días



4. Mejorar las relaciones con las unidades operativas.	- Atención al cliente.	Que los participantes conozcan las ventajas de la buena atención aplicando las técnicas del mejoramiento continuo.	Seminario	3 días
5. Operación de compras con fondos GOES y Cooperación Internacional.	- Proceso de adquisiciones con fondos GOES - Proceso de adquisiciones con fondos de Cooperación Internacional.	Que el personal de la UACI, conozca los diferentes tipos de procesos de compras, según la fuente de financiamiento.	Seminario	3 días
6. Normativa Institucional	- Normas y políticas de las funciones y relación entre la UACI y las unidades operativas.	Que el personal de la UACI y las unidades operativas conozcan las normas y políticas, para realizar mejor sus funciones.	Seminario taller	3 días



6. Propuesta de un Plan de Estímulos dirigido al personal de la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional.

Para desarrollar el plan de estímulo que va dirigido al personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación con el propósito de orientarlos a ejercer sus funciones asignadas de una manera positiva beneficiando con ello al personal y la misma institución.

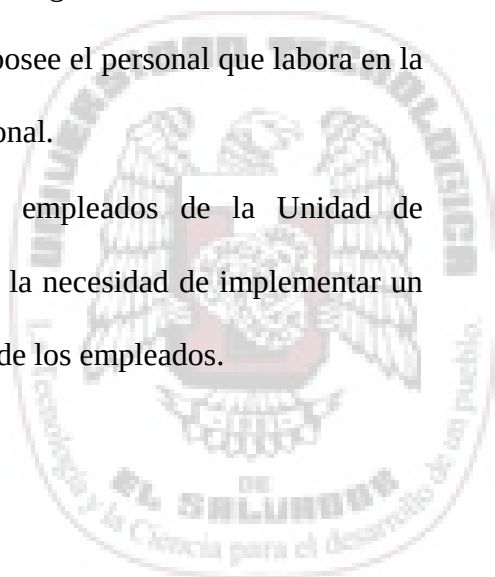
a. Objetivos

Objetivo general

Conocer las condiciones laborales necesarias que generen niveles de motivación en el personal de la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional, a fin de mejorar en desempeño y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Objetivos específicos

- Identificar los niveles salariales, niveles de desempeño, grado de conocimiento, nivel académico, aptitudes, experiencia, habilidades que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Analizar las expectativas y necesidades de los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, sobre la necesidad de implementar un plan de incentivos, para lograr elevar la motivación de los empleados.



- Diseñar y formular un plan de incentivos para el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Las herramientas e incentivos estarán sustentadas en un análisis de su impacto financiero.

b. Conceptos de Incentivos y Contribuciones

INCENTIVOS: Son todos aquellos procedimientos diseñados por las empresas que buscan motivar a los empleados para logro de determinados objetivos y/o conductas.

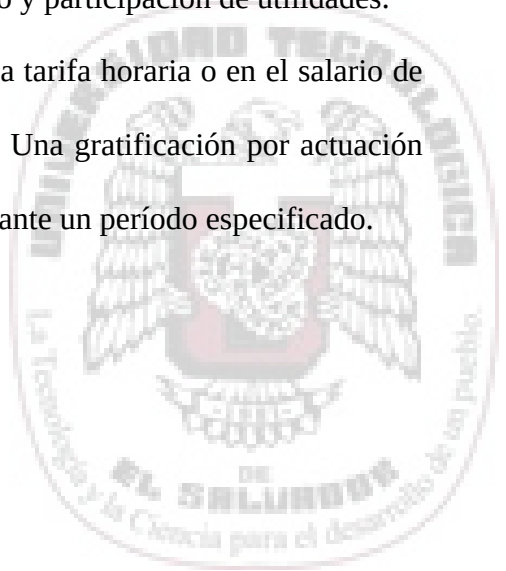
Tipos de planes de incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

1. Programas de pagos de incentivos
2. Enriquecimiento del puesto
3. Administración de objetivos

Los tipos de planes de incentivos usados mas comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un período especificado.



c. Tipos de incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería mas conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

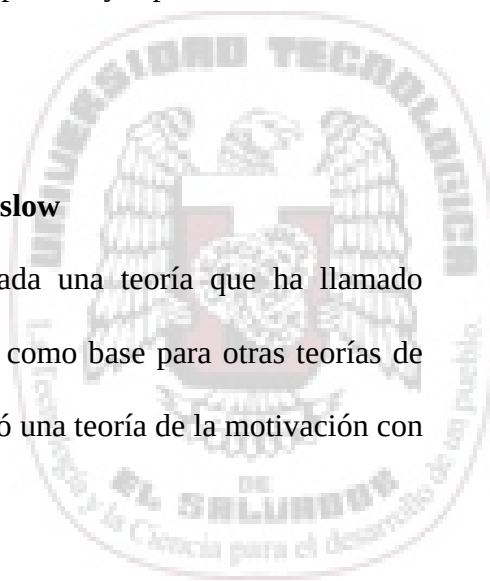
Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

Equilibrio organizacional

El equilibrio organizacional es el resultado de un proceso, en el cual sus miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. El resultado de un buen clima organizacional en una empresa, se traduce en un excelente equilibrio organizacional, donde existe la igualdad y el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes de esa organización.

Jerarquía de las necesidades, según Abraham H. Maslow

Entre los años de 1943, 1954 y 1970 fue desarrollada una teoría que ha llamado considerablemente la atención, y que ha sido utilizada como base para otras teorías de dirección y organización de conducta, así mismo elaboró una teoría de la motivación con



base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

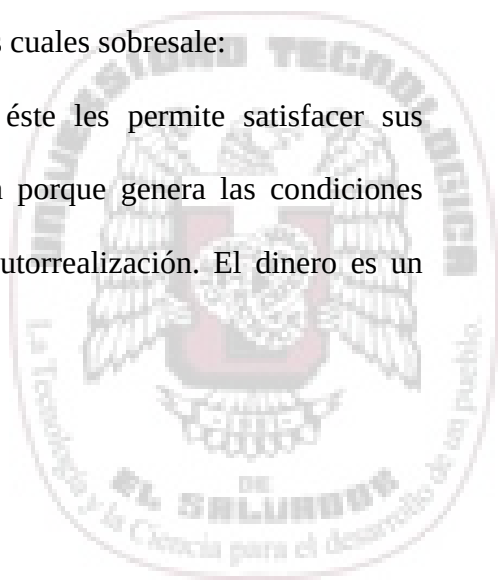
De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- e) Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

Edward E. Lawler y la teoría de la expectativa

Halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero o el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresale:

Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.



Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

Frederick Herzberg y la teoría de los dos factores:

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos
- Factores motivacionales

Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivacionales: Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.¹⁶

¹⁶<http://www.monografias.com/trabajos12/emco/emco.shtml>



d. Estrategias del plan de estímulos

1. Facilitar la formación del recurso humano

- Cursos regulares internos

Es necesario que el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional conjuntamente con el director de la unidad de recursos humanos brinde capacitaciones mensualmente sobre temas relacionados con las tareas y funciones asignadas.

- Formación académica

Es recomendable que cada uno de los empleados presente niveles académicos en este caso licenciatura en administración de empresas o carreras afines; en el caso del personal que estudia la educación superior la institución debe brindar la oportunidad del desarrollo personal.

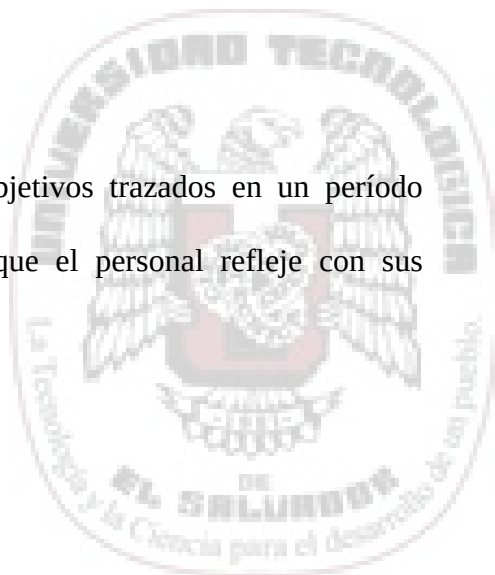
- Eventos nacionales e internacionales

Cada jefe de unidad debe dar las mismas oportunidades de superación para cada uno de sus empleados, entre las que se mencionan: capacitaciones, maestrías impartidas dentro del país como internacionalmente.

2. Asensos por méritos

- Desempeño laboral

Promover los ascensos dependiendo de los objetivos trazados en un período determinado, así como también por meritos que el personal refleje con sus habilidades, actitudes.



- Cumplimiento de Metas

Se refiere al cumplimiento de los objetivos de la unidad como institucionalmente haciendo un uso adecuado de los recursos que les son asignados.

- Experiencia mostrada

Reconocimiento por parte de cada jefe de unidades de la formación y conocimiento que posee el personal que tienen asignadas bajo su dirección.

3. Estímulo afectivo

- Felicitaciones públicas por trabajo realizado

Entre estos estímulos se consideran: cuando se ha cumplido los objetivos trazados y se han utilizado los recursos de una forma eficiente.

- Reuniones periódicas

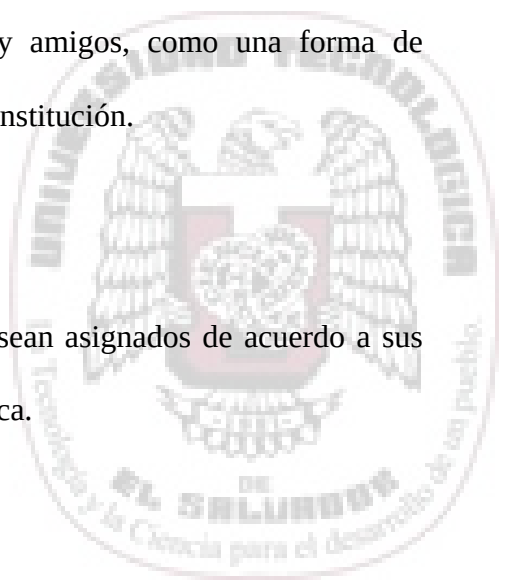
Es necesario que cada uno de los responsables de unidad mantenga reuniones periódicamente con todo el personal para informarles sobre temas importantes que sean necesarios que todo el personal tenga conocimiento.

- Día libre para el empleado en su cumpleaños

Analizar la posibilidad que el día que cumple años el empleado darle el día libre para que pueda convivir con sus familiares y amigos, como una forma de reconocimiento por su entrega al servicio de la institución.

4. Revisión salarial periódica

Se considera que es necesario que los salarios sean asignados de acuerdo a sus funciones y tareas, y se revisen en forma periódica.



5. Ambientación laboral

Es necesario que el personal se mantenga en un ambiente laboral adecuado y agradable ya que depende mucho de este punto el buen desempeño.

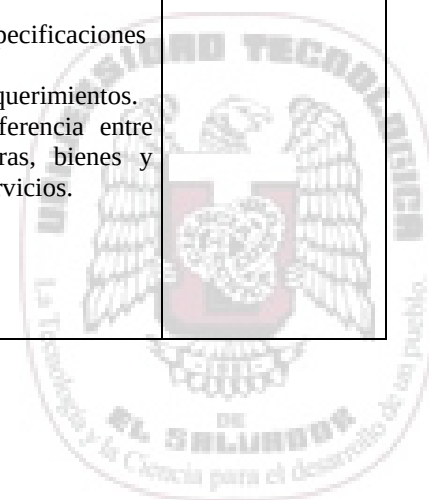
- Espacio físico
- Iluminación
- Limpieza
- Ventilación
- Comodidad

Se considera que un personal motivado y en un ambiente laboral agradable, donde se pueda desarrollar profesional e intelectualmente, es más productivo, logrando que las Adquisiciones y Contrataciones sean ágiles y oportunas.

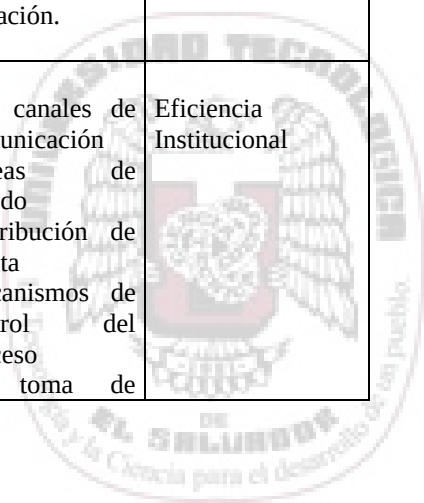


MATRIZ DE CONGRUENCIA

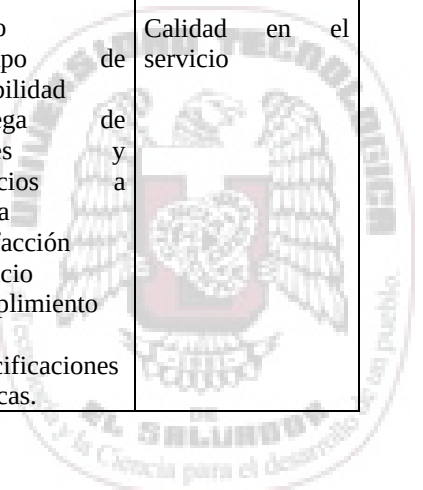
TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPETUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
La aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su incidencia en la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios en el Ministerio de Educación.	¿Cuáles son los principales factores administrativos que afectan la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras bienes y servicios efectuada por la UACI del Ministerio de Educación con la aplicación de la Ley Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública?	Determinar los principales factores administrativos que afectan en la ágil y oportuna adquisición y contratación de obras, bienes y servicios efectuada por la UACI del Ministerio de Educación.	Variable Independiente Factores Administrativos	Es el conjunto de conocimientos, experiencias, políticas, normas y procedimientos de carácter administrativo que se aplican con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos para el suministro de obras, bienes y servicios.	- Formación del recurso humano. - Niveles de organización - Especificaciones y requerimientos técnicos de las compras y suministros.	El proceso Administrativo Factores Administrativos Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
			Variable Dependiente Ágil y oportuna adquisición y contratación de obras bienes y servicios.	Para esta investigación, se comprenderá, como la acción de contratar y adquirir suministros tangibles e intangibles con base a la Ley, de manera oportuna y con base a los requerimientos técnicos.	- Tiempo de respuesta. - Cumplimiento de especificaciones y requerimientos. - Diferencia entre obras, bienes y servicios.	El proceso de Compras



	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPETUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
	1. ¿En qué medida la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la UACI del Ministerio de Educación, inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios?	Determinar en qué medida la formación y los conocimientos adquiridos por el personal de la UACI del Ministerio de Educación inciden en la aplicación adecuada de los procesos ágiles y oportunos en la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.	Variable Independiente Formación y conocimientos.	Es el conjunto de conocimientos y de formación que le permitan a una persona desarrollar habilidades para cumplir con sus obligaciones y funciones.	7. Capacitaciones recibidas 8. Períodos 9. Dónde 10. Dominio de los procedimientos 11. Evaluación	Administración del Recurso Humano.
			Variable Dependiente Aplicación adecuada de procedimientos.	Acción ágil y oportuna que realizan las personas que laboran en la UACI, apegadas a normativas y procedimientos establecidos.	12. Manuales de procedimientos. 13. Cumplimiento en los procesos de compra. 14. Cumplimiento de las bases de licitación.	Reingeniería de Procesos
	2. ¿En qué medida los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y	Verificar en qué medida los adecuados niveles de organización observados en la UACI del Ministerio de Educación, generan claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y	Variable Independiente Niveles de organización	Se comprenderá como la forma en que está organizada la UACI al interior y exterior para cumplir con los propósitos del Ministerio de Educación, los roles y funciones asignadas a cada uno de los	15. Los canales de comunicación 16. Líneas de mando 17. Distribución de planta 18. Mecanismos de control del proceso 19. La toma de	Eficiencia Institucional



	contratación de obras, bienes y servicios?	contratación de obras, bienes y servicios.		empleados.	20. decisiones Clima organizacional	
			Variable Dependiente Claridad y cumplimiento en los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.	Se comprenderá como la transparencia en la aplicación de las Leyes, Normas y políticas establecidas.	21. Niveles salariales	
					22. Tiempo de entrega 23. Cumplimiento de propósitos 24. Entrega oportuna de bienes obras y servicios.	Ética Profesional
	3. ¿En qué medida las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas, afectan la calidad en las adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios?	Verificar en qué medida las especificaciones técnicas que elaboran las unidades operativas afecta la calidad en las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.	Variable Independiente Especificaciones Técnicas	Características que deberán cumplir el bien o servicio a adquirir, elaboradas por las unidades operativas con asesoría del personal de la UACI.	25. Criterios 26. Objetividad 27. Experiencia 28. Utilidad	Especificaciones Técnicas
			Variable Dependiente Calidad en la compra de obras, bienes y servicios.	Se comprenderá como el nivel de satisfacción y el cumplimiento de los estándares técnicos relacionados con las exigencias de las unidades operativas del Ministerio de Educación.	29. Costo 30. Tiempo de durabilidad 31. Entrega de bienes y servicios entera a satisfacción 32. Servicio 33. Cumplimiento de especificaciones técnicas.	Calidad en el servicio





**Universidad
Tecnológica de El Salvador**

**VICERRECTORIA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

A los empleados de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación

A través del presente cuestionario deseamos conocer su opinión sobre como se realizan las actividades administrativas en dicha Unidad, con los resultados obtenidos se espera realizar una propuesta técnica a fin de mejorar los procesos actuales.

Toda la información proporcionada será de gran utilidad para nuestra investigación y se mantendrá en total confidencialidad, únicamente servirán para fines académicos.

Gracias por su valiosa colaboración.

Indicaciones:

A continuación se presentan algunas preguntas a las cuales le solicitamos marcar con una **X** la respuesta que usted considere conveniente.

DATOS PERSONALES

Sexo: M F

Formación Académica:

Bachillerato Técnico Universitario Maestría Doctorado

Puesto que desempeña:

Ejecutivo Técnico Operativo

Tiempo de desempeño en el área de Adquisiciones y Contrataciones:

Menor o igual a 1 año 2 – 5 años 6 – 10 años 11 – 15 años



PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- La formación y conocimientos que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es un factor determinante en el proceso de compra de obras, bienes y servicios.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

- ¿Cuántas capacitaciones relacionadas con el proceso de adquisiciones y contrataciones ha recibido en los dos últimos años?

Ninguna 1 2 3 Más de tres

- ¿Dónde recibió su última capacitación?

- ¿Qué duración han tenido las capacitaciones recibidas?

Horas 1-3 días 1 semana Más de una semana

- ¿Sobre que tema fue la última capacitación que recibió?

- Evaluar al personal es un factor determinante que mide la productividad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

- ¿Qué trámites son más frecuentes, según los requerimientos de las unidades operativas?

- Obras
- Bienes
- Servicios
- Todas las anteriores

- ¿Cuáles consideraría que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de sus funciones?

- Falta de capacitación
- Recargo de tareas
- Falta de claridad en los procesos
- No son claras las especificaciones técnicas
- Falta de asignación de presupuesto



- f. Todas las anteriores
 - g. Otros
-

9. ¿Es adecuado el tiempo de respuesta que tiene la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para darle solución a lo requerido por parte de las unidades operativas?

Si No

10. ¿Cuenta la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional con manuales de procedimientos?

Si No

11. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple en forma ágil y oportuna con los procesos de compra.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

12. ¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

Si No

Marcar las Leyes aplicables:

- a. Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
- b. Ley de Presupuestos
- c. Ley de impuesto sobre la Renta
- d. Ley de IVA
- e. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- f. Ley de la Corte de Cuentas de la República

13. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con las bases de licitaciones de acuerdo a la normativa vigente.

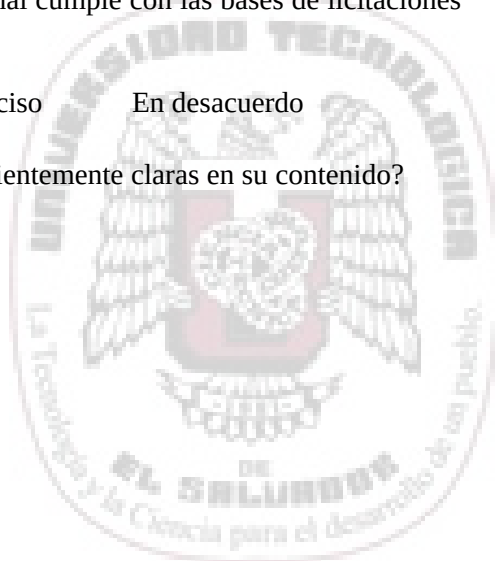
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

14. ¿Considera usted que las Bases de Licitaciones son suficientemente claras en su contenido?

Si No

15. ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad?

Si No



16. Los canales de comunicación que se utilizan al interior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son los adecuados.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

17. Las funciones son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades del personal.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

18. ¿Considera que es adecuado el clima organizacional en el que usted labora?

Si No

19. El espacio físico donde esta ubicada la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es el adecuado para realizar sus funciones.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

20. ¿Cuál considera usted que es el tipo de control que existe en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

- a. Preventivo (Anticipa los problemas)
- b. Concurrente (Resuelve los problemas cuando se presentan)
- c. De retroalimentación (Resuelve los problemas después que ocurren)
- d. Ninguno

21. ¿Participa el personal en la toma de decisiones sobre el trabajo a realizar?

Algunas veces Siempre Nunca

22. Los niveles salariales son los adecuados según las funciones y capacidades del personal.

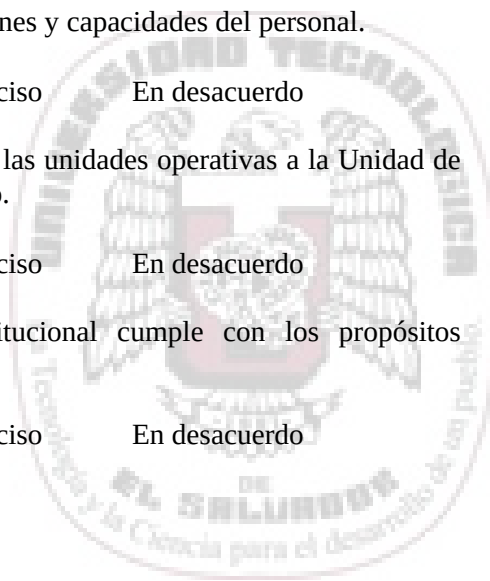
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

23. El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es oportuno.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

24. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con los propósitos establecidos por el Ministerio de Educación.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo



25. La entrega oportuna de obras, bienes y servicios de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional depende de la claridad de los procesos.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

26. ¿Cree usted que las unidades operativas cumplen con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?

Si No

27. Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas de acuerdo a las necesidades de su unidad.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

28. A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

29. Para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional le son de utilidad las especificaciones técnicas para comprar los productos requeridos por las unidades operativas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

30. Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

31. La durabilidad de las obras y bienes dependen de la calidad del producto

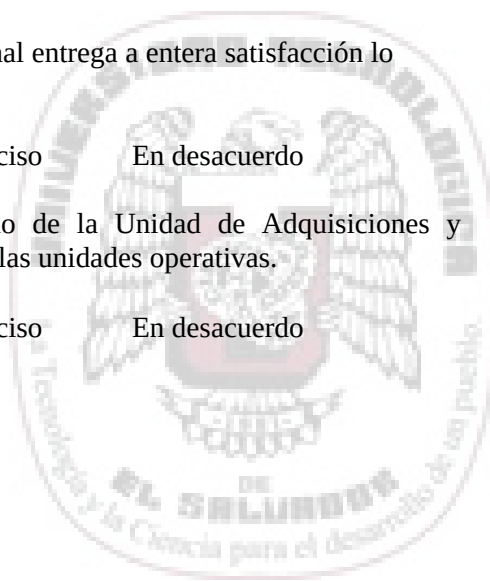
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

32. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional entrega a entera satisfacción lo requerido por las unidades operativas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

33. La calidad en los servicios que se brinda por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional satisface las necesidades de las unidades operativas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo



34. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, en los requerimientos de las unidades operativas a quienes les brinda servicio.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

APLICADOR	
FECHA	





**Universidad
Tecnológica de El Salvador**

**VICERRECTORIA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

A los empleados de las unidades operativas en las oficinas centrales del Ministerio de Educación

A través del presente cuestionario deseamos conocer su opinión sobre como se realizan las actividades de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del Ministerio de Educación, con los resultados obtenidos se espera realizar una propuesta técnica a fin de mejorar los procesos actuales.

Toda la información proporcionada será de gran utilidad para nuestra investigación y se mantendrá en total confidencialidad, únicamente servirán para fines académicos.

Gracias por su valiosa colaboración.

Indicaciones:

A continuación se presentan algunas preguntas a las cuales le solicitamos marcar con una **X** la respuesta que usted considere conveniente.

DATOS PERSONALES

Sexo: M F

Formación Académica:

Bachillerato Técnico Universitario Otros

Puesto que desempeña:

Ejecutivo Técnico Operativo



PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. La formación y conocimientos que posee el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es un factor determinante en el proceso de compra de obras, bienes y servicios.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

2. ¿Considera usted que es necesario que el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional reciba capacitaciones sobre el proceso de adquisiciones y contrataciones?

Si No

3. ¿Según su criterio que duración deberán tener las capacitaciones que debe recibir el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

Horas 1-3 días 1 semana Más de una semana

4. ¿Que tipo de capacitaciones debería de recibir el personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

- a. La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- b. Ley de presupuestos
- c. Leyes Tributarias
- d. Relaciones humanas
- e. Sistemas Informáticos
- f. Otros _____

5. Evaluar al personal es un factor determinante que mide la productividad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

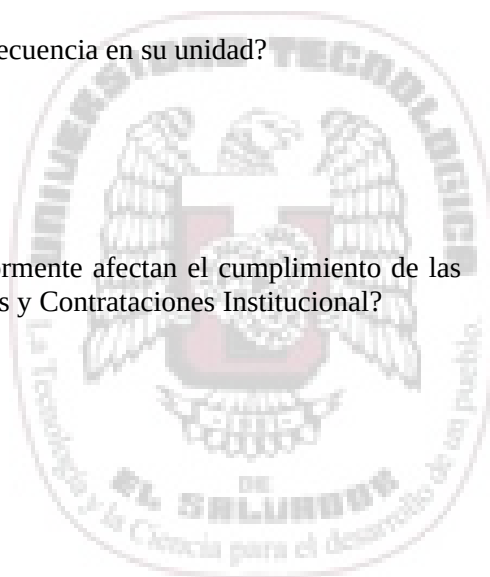
Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

6. ¿Según su opinión que trámites requieren con más frecuencia en su unidad?

- a. Obras
- b. Bienes
- c. Servicios
- d. Todas las anteriores

7. ¿Cuáles consideraría que son los factores que mayormente afectan el cumplimiento de las funciones del personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

- a. Falta de capacitación
- b. Recargo de tareas
- c. Falta de claridad en los procesos



- d. No son claras las especificaciones técnicas
- e. Falta de asignación de presupuesto
- f. Todas las anteriores
- g. Ninguna

8. Es adecuado el tiempo de respuesta que brinda la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional para darle solución a lo requerido por su unidad.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

9. ¿Conoce usted si la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cuenta con un manual de procedimientos?

Si No

10. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple en forma ágil y oportuna con los procesos de compra.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

11. ¿Conoce usted las Leyes aplicables a los procesos de compra de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

Si No

Marcar las Leyes aplicables:

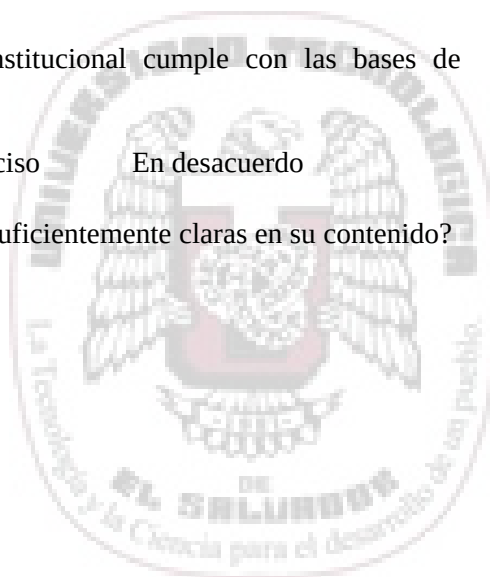
- a. Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
- b. Ley de Presupuestos
- c. Ley de impuesto sobre la Renta
- d. Ley de IVA
- e. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- f. Ley de la Corte de Cuentas de la República

12. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con las bases de licitaciones de acuerdo a la normativa vigente.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

13. ¿Considera usted que las Bases de Licitaciones son suficientemente claras en su contenido?

Si No



14. ¿Conoce la estructura organizativa de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

Si

No

15. ¿Considera que los canales de comunicación que se utilizan al exterior de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son los adecuados?

Si

No

16. ¿Considera que las funciones del personal de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional son asignadas de acuerdo a los conocimientos y capacidades?

Si

No

17. ¿Cuándo usted realiza gestiones en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional observa que es adecuado el clima organizacional en que labora el personal de dicha unidad?

Si

No

18. ¿Considera que el espacio físico donde esta ubicada la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es el adecuado para realizar sus funciones?

Si

No

19. ¿Cuál considera usted que es el tipo de control que existe en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional?

a. Preventivo (Anticipa los problemas)

b. Concurrente (Resuelve los problemas cuando se presentan)

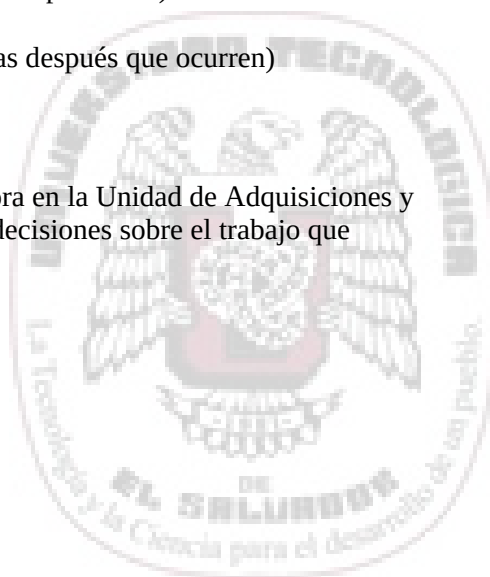
c. De retroalimentación (Resuelve los problemas después que ocurren)

d. Ninguno

20. ¿Considera que es necesario que el personal que labora en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional participe en la toma de decisiones sobre el trabajo que realizan?

Si

No



21. ¿Considera usted que los niveles salariales son adecuados según las funciones y capacidades del personal que labora en su unidad?

Si

No

22. El tiempo de entrega de los requerimientos que realizan las unidades operativas a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional es oportuno.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

23. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple con los propósitos establecidos por el Ministerio de Educación.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

24. ¿La entrega oportuna de obras, bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional depende de la claridad de los procesos?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

25. ¿Cumplen las unidades operativas con los criterios para la elaboración de las especificaciones técnicas?

Si

No

26. Las unidades operativas son objetivas en la elaboración de las especificaciones técnicas, de acuerdo a sus necesidades.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

27. A su juicio la experiencia es un factor determinante en la elaboración de las especificaciones técnicas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

28. ¿Cree usted que es de utilidad para la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional las especificaciones técnicas para la compra de los productos requeridos por su unidad?

Si

No

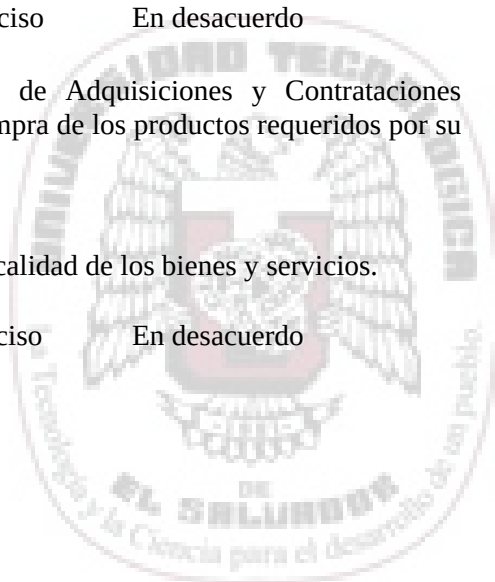
29. Los costos de los productos son determinantes en la calidad de los bienes y servicios.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo



30. La durabilidad de las obras y bienes dependen de la calidad del producto.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

31. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional entrega a entera satisfacción lo requerido por sus unidades.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

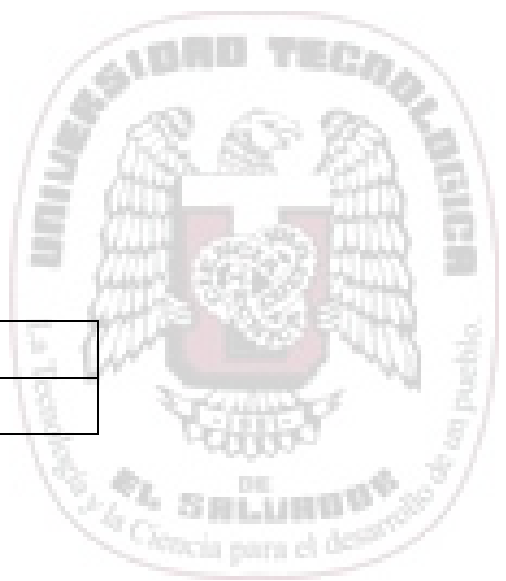
32. La calidad en los servicios que se brinda por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional satisface las necesidades de las unidades operativas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

33. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional cumple adecuadamente con las especificaciones técnicas descritas, por las unidades operativas.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo

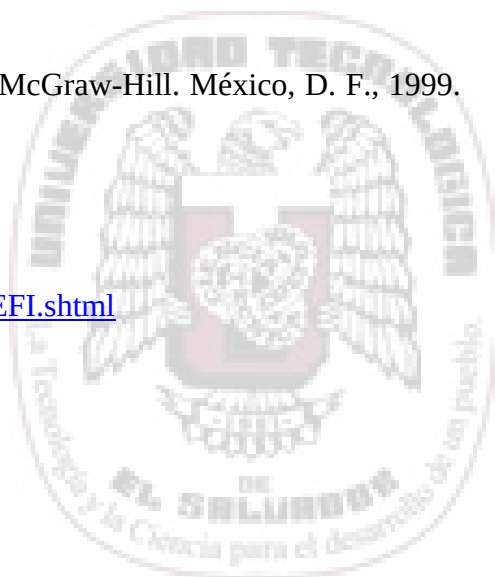
APLICADOR	
FECHA	



BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas: teoría y práctica. Limusa. México, D. F., 1992. Pág. 57.
- ❑ Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. 11ª . ed. Diana. México, D. F., 1979. Pág. 18.
- ❑ Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos. 11ª . ed. Thomson. México, D. F., 1999. Pág. 168.
- ❑ Stoner, James. Administración. 6ª . Pearson. México, D. F., 1996. Pág. 11.
- ❑ Diario Oficial No 88. Leyes. Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública. Mayo. El Salvador. San Salvador. 2000.
- ❑ Ministerio de Educación. Leyes. Diario Oficial, Abril. El Salvador. San Salvador, 1989. Tomo 303.
- ❑ Bateman, Thomas. S. Administración una ventaja competitiva. 4ª ed. McGraw-Hill. México, D. F., Pág. 356.
- ❑ Cárdenas Herrera, Raúl. Como lograr la calidad en bienes y servicios. Limusa. México, D. F., 1992. Pág. 53.
- ❑ Aubuchon, Norbet. Anatomía de la persuasión. McGraw-Hill. México, D. F., 1999. Pág. 26.
- ❑ Eficiencia Institucional

<http://noticias.eluniversal.com8/1996/07/05/M5EFI.shtml>



- ❑ Reingeniería de Procesos

http://www.axitia.com/html/reingenieria_de_procesos.shtml

- ❑ Roles de la reingeniería

<http://www.monografias.com/trabajos/reingenieria/reingenieria.shtml>

- ❑ Ética Profesional

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/codetiade.htm#CONCE>

- ❑ Capacitación de recursos humanos

<http://www.monografias.com/trabajo12/emco/emco.shtml>

- ❑ Conceptos de Incentivos y Contribuciones

<http://www.monografias.com/trabajo12/emco/emco.shtml>

