



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de mejora del proceso de compras por cotización por  
medio de la estandarización y documentación de las operaciones en  
el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala.

Trabajo de investigación presentado por  
**Irene María Arias Escalante**  
para optar al grado académico de  
Licenciatura en Ciencias de la Administración

Guatemala  
2013



Propuesta de mejora del proceso de compras por cotización por medio de la estandarización y documentación de las operaciones en el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala.

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de mejora del proceso de compras por cotización por medio de la estandarización y documentación de las operaciones en el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala.

Trabajo de investigación presentado por  
**Irene María Arias Escalante**  
para optar al grado académico de  
Licenciatura en Ciencias de la Administración

Guatemala  
2013

Vo. Bo.:

  
\_\_\_\_\_

Ingeniera Sofia Marroquin


Tribunal examinador:

  
\_\_\_\_\_

Ingeniera Sofia Marroquin

  
\_\_\_\_\_

Ing. Carlo Prato

  
\_\_\_\_\_

Ing. Pedro Argüedas

Fecha de aprobación: Guatemala, 15 de enero de 2013.

## PREFACIO

Este trabajo lo dedico a Dios, pues es quien me acompaño e ilumino en todo el camino y a la Virgen María que me dio tanta fortaleza. A mi hermanita por recibirme todas las noches y motivarme a trabajar.

Este trabajo me permitió aprender cosas que no necesariamente se encuentran en los libros de ingeniería. Por sobre todo el hecho de convivir en un ambiente tan complicado como lo es una institución pública, dejó en mi el deseo de querer hacer cosas buenas por mi país. Está claro que para ayudar a Guatemala no necesariamente debo de volverme Presidente de la nación, pero si puedo hacer una gran diferencia en mi propio círculo.

¿A qué me refiero con esto? El cambio empieza por cosas pequeñas, cuando uno se da cuenta de las grandes carencias que tiene Guatemala es probable que uno se agobie y no sepa por dónde empezar, o más bien lo culpe a los políticos. Pero esto no debe de ser así, si uno se involucra con las necesidades, las puede vivir a través de otras personas, seguro se ocurren cosas y no tienen que ser majestuosamente grandes para provocar un cambio. Después de este trabajo en campo estoy más motivada que nunca a querer dar lo mejor de mí para como empresaria poder dar trabajo a muchas personas y así permitirles elevar su calidad de vida.

Otro aprendizaje muy valioso fue la humildad. Un ingeniero debe de ser realista y reconocer las imitaciones que su entorno presenta, con humildad no debe de imponer sus ideas sino mas bien reconocer las buenas ideas de los demás y con una intención recta hacer con lo que tiene a su disposición el mejor trabajo posible.

A muchos nos pasa que por ser recién graduados de la mejor universidad en Ingeniería en Guatemala creemos que nuestras ideas son mejores que las de los demás. Sin embargo esto no es así, hay personas que no terminaron pero ni el colegio pero su actitud y su entrega les han permitido dominar conocimientos mejor que muchos ingenieros. Por lo tanto los ingenieros deben de ser capaces de reconocer que todas las personas tienen algo importante que dar y tratar de aprender lo más que se pueda de estas personas.

Un ingeniero tampoco debe de basar su trabajo en utopías. "El proceso se mejoraría si no hubiera corrupción". "hay que cambiar la ley del estado para que el proceso sea más ágil.". Un ingeniero debe de trabajar con los pies en la tierra.

Por último en cuanto a las limitaciones de este trabajo, dado que el proceso actual de compras por cotización dura más de 200 días, no es parte del alcance de este trabajo evaluar el resultado de la propuesta para mejorar el departamento. Por lo tanto este es un trabajo que presenta posibles soluciones al problema de la ineficacia del proceso de compras por cotización pero dichas propuestas no están validadas en el campo. Se invita a estudiantes de otras generaciones que se adueñen de la parte de implementación y evaluación de resultados de la propuesta aquí presentada.

## CONTENIDO

PREFACIO	v
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE CUADROS	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
III. JUSTIFICACIÓN	3
IV. METODOLOGÍA	6
A. Definición del problema de investigación	6
B. Inmersión en el campo y recopilación de información	7
C. Análisis de la información	7
D. Desarrollo de documentos	8
V. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL ROOSEVELT	9
A. Historia	9
B. A qué se dedica el Hospital	10
C. Cultura	12
VI. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	14
A. Los tiempos promedios para la atención de eventos	15
B. El cumplimiento a los tiempos estándar (120 días) en la normativa para los eventos de adquisiciones	15
C. El cumplimiento a los tiempos y calidad de los eventos	16
D. Se cometen muchos errores en la elaboración de contratos	17
E. No existen procedimientos, funciones, ni responsabilidades definidas que promuevan la mejora	18
F. Las normas, lineamientos y criterios de la Ley de Contrataciones del estado	18
VII. MANUAL DE OPERACIONES PARA EVENTOS DE COTIZACIÓN	20
VIII. ANÁLISIS DEL MANUAL DE OPERACIONES	54
IX. PERFILES DE PUESTO	70
X. GUÍA RÁPIDA DE ACCIÓN	77
XI. MODELO DE CONTRATO	79
XII. CONCLUSIONES	92
XIII. RECOMENDACIONES	93
XIV. BIBLIOGRAFÍA	94

## LISTA DE GRÁFICOS

1 Acciones tomadas para efficientar el proceso de compras	4
2 Estructura orgánica del Hospital Roosevelt de Guatemala	13
3 Eventos de compras realizadas en el año 2010	14
4 Mapeo del proceso de compras desde la necesidad hasta la entrega	16
5 Eventos de compra realizadas en el año 2010	16
6 Flujo de operaciones (Parte I)	21
7 Flujo de operaciones (Parte II)	21

8 Flujo de operaciones (Parte III)	22
9 Flujo de operaciones (Parte IV)	22
10 Flujo de operaciones (Parte V)	23
11 Flujo de operaciones (Parte VI)	23
12 Flujo de operaciones (Parte VII)	24
13 Flujo de operaciones (Parte VIII)	24
14 Organigrama propuesto para el departamento de compras	71
15 Guía rápida de acción para el analista de compras	78

## LISTA DE CUADROS

1 Abreviaciones para todos los participantes en el Proceso de compras por cotización	55
2 Información sobre los descriptores	55
3 Análisis del procedimiento, elaboración y entrega de solicitud de pedido	56
4 Análisis del procedimiento de disponibilidad presupuestaria	56
5 Análisis del procedimiento de dictamen técnico	57
6 Análisis del procedimiento, elaboración y solicitud de aprobación de los documentos de cotización	58
7 Análisis del procedimiento de nombramiento de junta de cotización	59
8 Análisis del procedimiento de cambios, ampliaciones o modificaciones en los documentos de cotización	60
9 Análisis del procedimiento de visitas técnicas	60
10 Análisis del procedimiento, costo estimado de la unidad ejecutiva solicitante	60
11 Análisis del procedimiento de apertura de plizas	62
12 Análisis del procedimiento, plazo para la adjudicación	63
13 Análisis del procedimiento, aprobación de la adjudicación y solicitud de denegación de firma	66
14 Análisis del procedimiento, recepción y verificación de la compra	67
15 Análisis del procedimiento, ejecución de contratos de: Servicios, mantenimiento y obra civil	67
16 Análisis del procedimiento, recepción y verificación de obras, servicios y reparaciones	67
17 Análisis del procedimiento recepción de servicios periódicos	68
18 Análisis del procedimiento recepción de propiedad, planta, equipo o intangibles	68
19 Análisis del procedimiento recepción de materiales y suministros	68
20 Análisis del procedimiento recepción de medicamentos, material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas	69
21 Análisis del procedimiento de incumplimiento de las condiciones del contrato	69
22 Análisis del procedimiento conformación de expediente para pago	70

## RESUMEN

El Hospital Roosevelt es una institución privada que pertenece al ministerio de salud pública. La ley del estado establece que hay tres diferentes formas de compra: compra directa, compra por cotización y contrato abierto. Sin importar que son los productos a comprar, cuando el monto total esta en el rango de Q30,000.01 y Q900,000.00 se debe realizar una compra por cotización. Las compras que estén por debajo de este rango (Q1 y Q300,000.00) se realizan mediante compra directa y las compras que estén por encima de este rango (Q900,000.01 en adelante) se realizan mediante contrato abierto. Los procesos de compra por cotización en el Hospital Roosevelt son muy demorados, lo cual representa tanto costos operativos, como la mala atención a las necesidades de los pacientes. Por ello, se realizó un diagnóstico para identificar las oportunidades de mejora y se determinó que la lentitud en el proceso se debe principalmente a un factor: la falta de documentación estandarizada para informar y apoyar a los analistas en el desempeño de su trabajo. Para dar solución a esto como primer punto se presenta el Manual de Operaciones donde están identificados todos los procedimientos del proceso de compras por cotización. Este manual es la base para el desarrollo de del análisis de los procedimientos que posteriormente da lugar a los perfiles y guías rápidas de acción.

El análisis de los procedimientos permite observar los elementos claves de cada procedimiento, tales como: en qué consiste la actividad, quién es el responsable, con cuánto tiempo cuenta (el tiempo es el indicador de desempeño para cada procedimiento) y los documentos pertinentes.

El análisis permitió identificar quienes son las personas involucradas en el proceso, por lo que se elaboran los perfiles de puesto para el departamento de compras con el fin de lograr un mejor proceso de selección, y así la persona ideal puede ocupar el puesto y desempeñarlo adecuadamente. Seguido de los

perfiles se presentan las guías rápidas de acción que ayudarán al analista a realizar su trabajo en orden. En las guías rápidas de acción se presentan los indicadores del procedimiento, específicamente el tiempo, es decir cuántos días se debe de tardar cada actividad.

Cabe recalcar que todos los proceso de compra por cotización incluyen un contrato, muchas veces hay demoras por que el contrato no está bien hecho. Para ello se realizó un modelo de contrato genérico que únicamente debe de agregarse la información específica del evento de cotización.

Dado que el proceso de compras por cotización tiene un período de duración de más de 200 días, no es parte del alcance de este trabajo evaluar la implementación de la propuesta para mejorar el procedimiento de compras por cotización, que aquí se presenta.

## RESUMEN

El Hospital Roosevelt es una institución privada que pertenece al ministerio de salud pública. La ley del estado establece que hay tres diferentes formas de compra: compra directa, compra por cotización y contrato abierto. Sin importar que son los productos a comprar, cuando el monto total esta en el rango de Q30,000.01 y Q900,000.00 se debe realizar una compra por cotización. Las compras que estén por debajo de este rango (Q1 y Q300,000.00) se realizan mediante compra directa y las compras que estén por encima de este rango (Q900,000.01 en adelante) se realizan mediante contrato abierto. Los procesos de compra por cotización en el Hospital Roosevelt son muy demorados, lo cual representa tanto costos operativos, como la mala atención a las necesidades de los pacientes. Por ello, se realizó un diagnóstico para identificar las oportunidades de mejora y se determinó que la lentitud en el proceso se debe principalmente a un factor: la falta de documentación estandarizada para informar y apoyar a los analistas en el desempeño de su trabajo. Para dar solución a esto como primer punto se presenta el Manual de Operaciones donde están identificados todos los procedimientos del proceso de compras por cotización. Este manual es la base para el desarrollo de del análisis de los procedimientos que posteriormente da lugar a los perfiles y guías rápidas de acción.

El análisis de los procedimientos permite observar los elementos claves de cada procedimiento, tales como: en qué consiste la actividad, quién es el responsable, con cuánto tiempo cuenta (el tiempo es el indicador de desempeño para cada procedimiento) y los documentos pertinentes.

El análisis permitió identificar quiénes son las personas involucradas en el proceso, por lo que se elaboran los perfiles de puesto para el departamento de compras con el fin de lograr un mejor proceso de selección, y así la persona ideal puede ocupar el puesto y desempeñarlo adecuadamente. Seguido de los

perfiles se presentan las guías rápidas de acción que ayudarán al analista a realizar su trabajo en orden. En las guías rápidas de acción se presentan los indicadores del procedimiento, específicamente el tiempo, es decir cuántos días se debe de tardar cada actividad.

Cabe recalcar que todos los proceso de compra por cotización incluyen un contrato, muchas veces hay demoras por que el contrato no está bien hecho. Para ello se realizó un modelo de contrato genérico que únicamente debe de agregarse la información específica del evento de cotización.

Dado que el proceso de compras por cotización tiene un período de duración de más de 200 días, no es parte del alcance de este trabajo evaluar la implementación de la propuesta para mejorar el procedimiento de compras por cotización, que aquí se presenta.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito realizar una propuesta para mejora del proceso de compras por cotización por medio de la estandarización y documentación de las operaciones en el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala. Para cumplir con dicho propósito se visitó más de 40 veces el Hospital Roosevelt con el fin de estudiar los procesos actuales de una manera práctica logrando así comprender por que es tan demorado el proceso. Se pudo observar que si existieran documentos que facilitaran la información sobre el proceso, así como la operación del mismo, el proceso se volvería mucho más sencillo y rápido.

Es por eso que en este trabajo se encuentran 5 documentos que se espera que agilicen el proceso y disminuyan los errores. Estos cinco documentos son: Manual de Procedimiento de compras por cotización, el análisis del proceso, los perfiles de puesto, las guías rápidas de acción y un modelo de contrato.

Del presente trabajo se puede concluir que el análisis del proceso de compras por cotización presenta de una manera objetiva los componentes significativos de cada procedimiento y permite visualizar de manera sencilla el como se lleva a cabo el proceso. Al igual que las guías rápidas de acción permiten dar un seguimiento continuo a cada uno de los expedientes. Por último, el modelo de contrato es una herramienta para apoyar que la operación sea más rápida y con menos errores.

## II. OBJETIVOS

### A. General:

1. Proponer mejoras del proceso de compras por cotización por medio de la estandarización y documentación de las operaciones en el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala.

### B. Específicos:

- a. Identificar y actualizar los procedimientos correspondientes proceso de compras por cotización.
2. Revisar y alinear los procedimientos con los perfiles de cada puesto.
3. Proponer indicadores de gestión para cada procedimiento.
4. Documenta lo anterior, mediante un Manual de Operaciones y guías rápidas de acción, de los procedimientos del proceso de compras por cotización.

### III. JUSTIFICACIÓN

Actualmente se vive una desastrosa situación en las redes Hospitalarias públicas del país, en donde la falta de buenas prácticas de administración, déficit de fondos y políticas burocráticas, entre otras, causa que no se pueda prestar un servicio digno a favor de la salud de los guatemaltecos. El caso del Hospital Roosevelt de la ciudad capital no es una excepción. Uno de los problemas presentes en dicho Hospital son los largos eventos de cotización, los cuales ralentizan la adquisición de medicamentos necesarios para la atención adecuada de las personas.

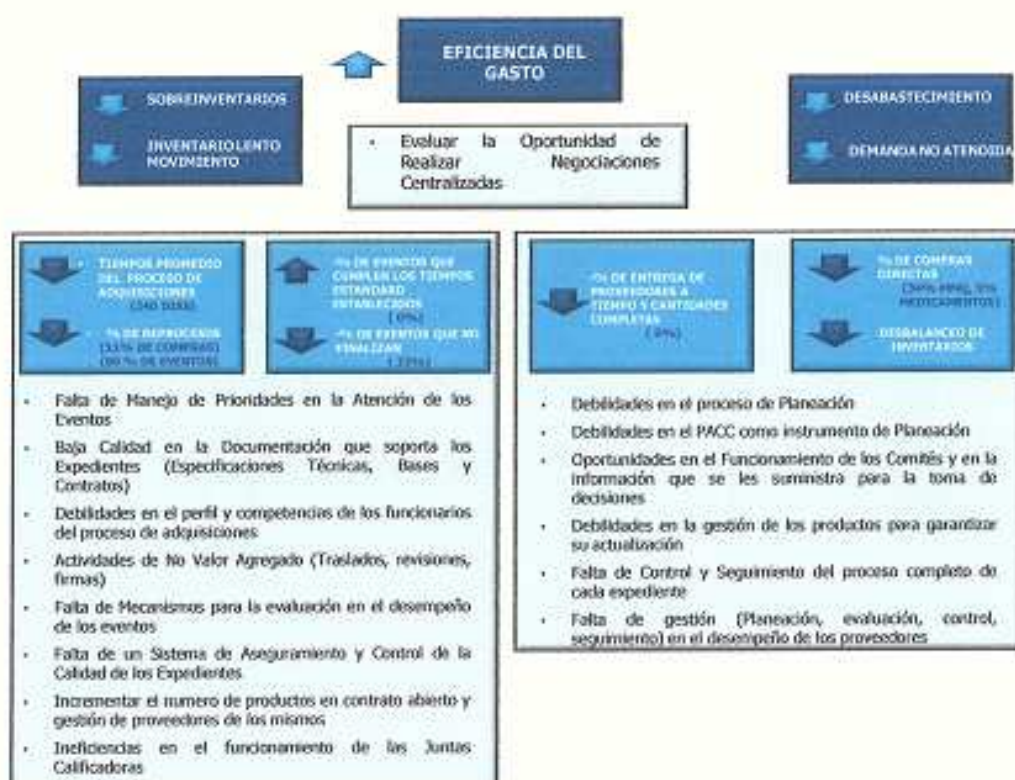
El Hospital Roosevelt atiende a la población mas pobre del país. El hecho de no tener cierto medicamento puede afectar severamente la salud de una persona. Logrando mejoras en el departamento de compras podemos salvar vidas, es una manera de cómo los ingenieros pueden servir a nuestro país. Es por esto que este trabajo de investigación presta una perfecta sinergia entre el trabajo de campo y proyección social hacia nuestro país. Como ingenieros es importante aprender a investigar en un ambiente desconocido, como lo es la salud pública.

Actualmente hay tres procesos de compras: 1. Compra por licitación, 2. Compra por cotización y 3. Compra directa. El proceso más errático, es el de compras por cotización. El proceso de compra por licitación esta mejor ejecutado al igual que el de compra directa. Desde una perspectiva más general se pretende que al darle un mejor seguimiento y control a los eventos de compras al igual que, implementar mecanismos para la evaluación de desempeño rectificación de perfiles de puesto y el orden para la gestión con los proveedores va a mejorar el rendimiento del gasto general en el hospital. La imagen a continuación permite justificar bajo una perspectiva de las deficiencias de la

cadena de suministro del Hospital Roosevelt, la justificación de las acciones que se tomaron para atacar el problema de la mala ejecución de las compras.

Gráfica 1

Acciones tomadas para eficientar el proceso de compras



El problema principal radica en la larga duración de los eventos de cotización. Para ello he decidido realizar un Manual de Operaciones basado en los principios del Ministerio de Salud Pública, y además las guías rápidas de acción para que en coordinación lo entreguen a los puestos de trabajo responsables. Dada la alta rotación de personal se espera que estas herramientas disminuyan a la curva de aprendizaje y que el proceso pueda ser

herramientas disminuyan a la curva de aprendizaje y que el proceso pueda ser más rápido. Dado que el proceso toma más de 200 días no fue factible evaluar la implementación de las mejoras propuestas.

Dado que hay un gran carente de liderazgo, muchos empleados no cuentan con los instrumentos necesarios para realizar su trabajo. Muchas veces es por falta de información. Actualmente existe un Manual de Operaciones, pero no está accesible a todas las personas ni tampoco está actualizado. Es necesario que todas las personas al ingresar a trabajar se informen bien sobre el procedimiento general de compras en donde las cotizaciones están involucradas Manual de Operaciones, y por otra parte se le suministrara una guía rápida de acción para que tenga claro con cuanto tiempo cuenta y los pasos específicos que debe de realizar.

Por lo anterior se hace necesario realizar el presente trabajo de graduación, en donde se establece un plan de acción puntual para volver más eficientes las operaciones del departamento de compras.

## IV. METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo el siguiente trabajo de investigación se llevaron a cabo 4 fases:

- A. Definición del problema de investigación
- B. Inmersión en el campo y recopilación de información
- C. Análisis de la información
- D. Desarrollo de documentos propuestos

A continuación se describe cada una de estas fases

### A. Definición del problema de investigación

Como primer punto era necesario conocer sobre el Hospital en donde se iba a trabajar. Para eso se utilizaron fuentes secundarias para conocer a la institución y tener un preámbulo a la hora de empezar a definir el problema.

Para plantear el alcance se trabajó en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, que llevaba trabajando en el Hospital e indicaron sobre las principales áreas que necesitaban de trabajo de ingenieros. Las áreas eran tres:

- Planificación de compras
- Ejecución de compras
- Almacenamiento.

El presente trabajo se enfoca en la ejecución de compras. Seguidamente, para seguir delimitando el problema de la investigación se acudió con el jefe del departamento de operaciones. Ella informó que hay tres modalidades de compra: compra directa, compra por cotización y compra abierta, y la que les

generaba mayor problema era la de compras por cotización y que su mayor problema era lo demorado que era el proceso.

Por último se definió el problema: Mejorar el proceso de compras por cotización para que sea más rápido.

#### B. Inmersión en el campo y recopilación de información.

Esta etapa consistió en más de 40 visitas al Hospital Roosevelt de Guatemala. Durante estas visitas, teniendo un objetivo claro: reducir los tiempos del proceso de compras por cotización, se realizaron varias actividades. Las cuales son principalmente observación e interacción con operarios.

Durante la investigación de campo se observó que la mayoría de los retrasos se debían a que los operarios no están claros de sus atribuciones y tampoco tienen claro el proceso. Ellos ven procedimientos aislados y no están conscientes de las interacciones con otros departamentos. Tampoco conocen los tiempos que cada uno de ellos debe de cumplir. De aquí, surge la oportunidad de estandarización y documentación de herramientas teóricas para ayudar a los operarios a realizar mejor su trabajo. (Véase Capítulo V Diagnóstico del trabajo de campo)

#### C. Análisis de la información

Dado que se contaba con bastante información era importante priorizar y obtener toda aquella que tuviera un mayor beneficio para el objetivo de la investigación. Para analizar la información se estudió principalmente el Manual de Operaciones propuesto por el Ministerio de Salud Pública de Guatemala. No existe una versión en línea modificable del manual, por lo tanto se transcribió el mismo (véase Capítulo VI Manual de Operaciones).

Como segundo punto se identificaron las variables más importantes para cada procedimiento y se prosiguió a hacer un análisis de cada uno de los procedimientos. El análisis considera variables como el título del procedimiento, el responsable, indicador de tiempo y documentos involucrados. (Véase Capítulo VII Análisis de la Información). El análisis de la información tiene como propósito ver los aspectos claves del proceso y sus involucrados para posteriormente elaborar las guías rápidas de acción.

#### D. Desarrollo de documentos

En esta última etapa posteriormente al análisis, se elaboraron los perfiles de puesto para el departamento de compras, seguidamente las guías rápidas de acción para cada uno de los puestos. Para efecto de una relación de colaboradores en el análisis se propone un organigrama. Por último se creó un documento estandarizado para la elaboración de contratos, el cual va a servir para agilizar el proceso y evitar errores.

## V. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL ROOSEVELT

### A. Historia

La historia del Hospital Roosevelt empieza a escribirse en la década de los 40's, dando inicio así:

Enero 1942: Se celebró en Río de Janeiro la III Reunión de los Ministros de Relaciones Exteriores de las Repúblicas Americanas. Aprobado por dicha reunión, por medio de la resolución No.30, se creó la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América denominada "Institutos de Asuntos Interamericanos", con el objetivo primordial de fomentar el bienestar general y afianzar las relaciones amistosas entre los países americanos.

Agosto 1942: el Instituto de Asuntos Interamericanos, celebró el 14 de agosto de 1942 con el Gobierno de Guatemala por medio de la subsidiaria el «Servicio Cooperativo Interamericano de la Salud Pública (SCISP), un contrato por el cual además de algunos comprometerse a ejecutar otros trabajos de salud y saneamiento, se comprometía a construir un Hospital de 300 camas en la ciudad de Guatemala, adoptando la suma de medio millón de quetzales (Q.500,000.00) y toda la parte técnica y administrativa que necesitara tal construcción».

De esta manera se escogió el lugar adecuado para construir el nuevo Hospital. El proyecto se ubicó en los terrenos de la antigua finca "La Esperanza", lo que ahora es la zona 11 de esta Ciudad Capital y se inicia el proyecto. Todos unidos, técnicos americanos, constructores y mano de obra guatemalteca, se conjugaron para sacar adelante la obra. La construcción del Hospital Roosevelt se inició a finales del año 1944 siendo de nacionalidad guatemalteca los constructores y encargados del proyecto, el ingeniero Héctor Quezada.

Agosto 1945: importantes cambios políticos suceden en Guatemala. La nueva Junta Revolucionaria de Gobierno suscribe con el "Servicio Cooperativo Interamericano de la Salud Pública" (SCISP) un nuevo convenio, por medio del cual el cupo del Hospital Roosevelt, se elevó a 1,000 camas, considerando las necesidades Hospitalarias del país. Y además se da un paso importante en el sistema de salud como lo es el edificar una Escuela de Enfermeras con todos los requisitos indispensables.

El Hospital Roosevelt contaba pues, con un edificio principal de cuatro (4) pisos, edificios anexos para maternidad y pediatría, edificios para mantenimiento, lavandería, transportes y además amplios de parqueo.

Enero 1955: el 3 de enero de 1955 se da a conocer al público, el costo total de la construcción del Hospital Roosevelt y el equipamiento que ascendió a Q 8,282,831.33. De los cuales el Gobierno de Guatemala aportó Q7, 260,166.33 equivalente al 87.65% del monto total. El Gobierno de los Estados Unidos había aportado un millón (Q.1, 000,000) lo que equivale el 12.07%; mientras que otras entidades aportaron Q 22,664 que equivale al restante 0.28%.

Diciembre 1955: Siguió el tiempo inexorable; el 15 de diciembre de 1955 queda inaugurada oficialmente la primera sección concluida de esta magna obra: la Maternidad de Hospital Roosevelt, con una capacidad de 150 camas.<sup>1</sup>

#### B. A qué se dedica el Hospital

El Hospital Roosevelt es un centro asistencial que atiende a personas que habitan en la ciudad capital y en el resto del país, referidos desde los Hospitales departamentales y regionales. De igual forma, brinda atención a ciudadanos de otros países que viven o están de paso por Guatemala. Ofrecen servicios

<sup>1</sup>Historia, Pagina oficial Hospital Roosevelt,  
<http://www.hospitalroosevelt.gob.gt/HR2/Home/HistoriaHr>

médicos y hospitalarios especializados de forma gratuita en medicina interna, cirugía, ortopedia, traumatología, maternidad, ginecología, pediatría, oftalmología y demás subespecialidades.

Además, atienden a pacientes en medicina nuclear, diagnóstico por imágenes y laboratorios clínicos. Proporcionan, a la población guatemalteca, atención de emergencias pediátricas y de adultos/as las 24 horas del día, todos los días del año.

El Hospital Roosevelt cuenta con más de 3 mil 100 colaboradores distribuidos entre:

- Personal médico,
- Enfermería
- Auxiliar
- Técnico
- Nutrición
- Trabajo social
- Atención al usuario y usuaria
- Personal de seguridad
- Intendencia
- Administrativo.

A este equipo, se suman estudiantes de ciencias de la salud de las universidades: San Carlos de Guatemala, Rafael Landívar, Francisco Marroquín y Mariano Gálvez. De igual forma, el Roosevelt alberga un grupo de voluntarios y voluntarias que apoyan las gestiones interinstitucionales para ofrecer un servicio más humano y cálido.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ¿Quiénes somos? Pagina oficial Hospital Roosevelt,  
<http://www.hospitalroosevelt.gob.gt/HR2/Home/InfoGeneral>

## C. Cultura

**1. Misión .** Brindar servicios Hospitalarios y médicos especializados de encamamiento y de emergencia, de acuerdo a las necesidades de cada paciente, en el momento oportuno y con calidad, brindando un trato cálido y humanizado a la población. Ofrecer a estudiantes de ciencias de la salud los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para formarlos, como profesionales especialistas, en la rama de la salud, en respuestas a las demandas de los tiempos modernos.

**2. Visión .** Ser el principal Hospital de referencia nacional del sistema de salud pública del país, brindando atención médica y hospitalaria especializada, con enfoque multiétnico y culturalmente adaptado.

### **3. Valores**

- Puntualidad
- Honestidad
- Integridad
- Equidad
- Justicia
- Respeto
- Responsabilidad <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Política y valores, Hospital Roosevelt,  
<http://www.hospitalroosevelt.gob.gt/HR2/Home/PoliticaValores>

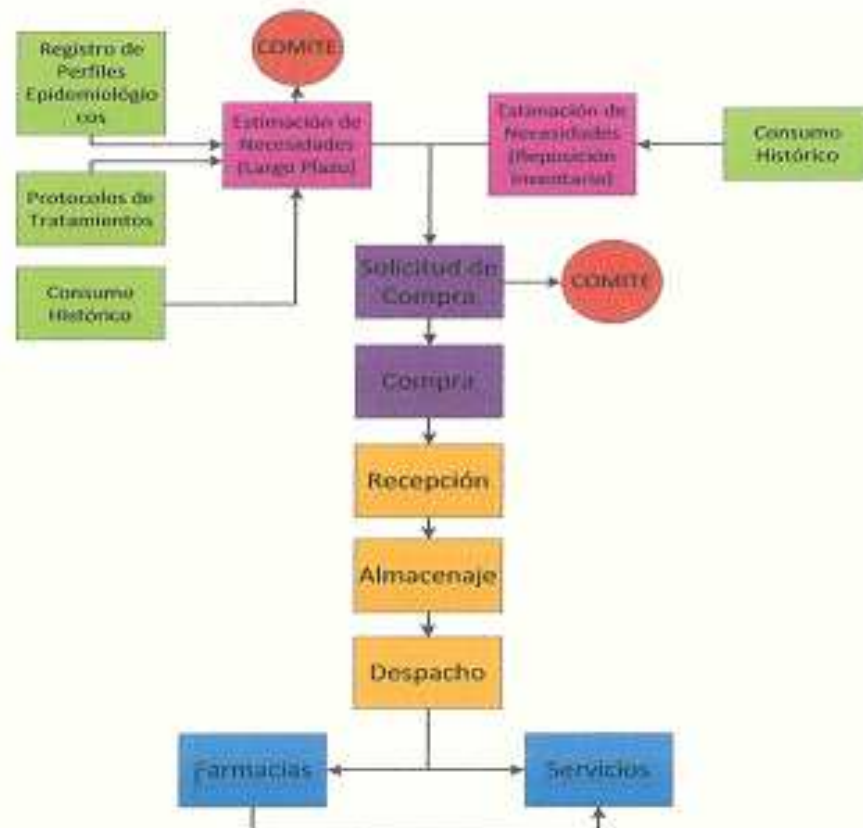


## VI. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El diagnóstico de la investigación de campo se basa en el principio que el propósito de la investigación es minimizar el tiempo del proceso de compras por cotización. El diagnóstico sirvió para encontrar las oportunidades de mejora para cumplir dicho propósito. Posteriormente priorizaron estas oportunidades y se realizaron aquellas que sean factibles según el entorno real y el tiempo disponible.

Gráfica 3

### Mapeo del proceso de compras desde la necesidad hasta la entrega<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Diagnóstico BID

A continuación se presentan siete observaciones sobre el departamento de compras que permiten identificar las oportunidades de mejora.

A. Los tiempos promedios para la atención de eventos se ven afectados por actividades que no generan un valor agregado al proceso.

1. Una de las actividades es la firma del Director Ejecutivo para autorizar la solicitud de los pedidos.

2. Evaluar factibilidad de eliminar el paso de solicitud de pedido para cotización en las unidades ejecutoras

B. El cumplimiento a los tiempos estándar (120 días) en la normativa para los eventos de adquisiciones se ven constantemente afectados por temas relacionados a la calidad de la documentación de los expedientes (Especificaciones Técnicas, Bases, Contratos).

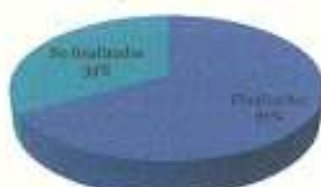
1. Las especificaciones técnicas anexas a las solicitudes de pedido no son claras y específicas, como consecuencia las bases no cumplirán con los requerimientos de calidad.

2. El personal de compras no cuenta con los suficientes conocimientos jurídicos para garantizar la calidad requerida en los contratos elaborados, esto genera que una gran parte del tiempo se consuma en revisar y devolver el documento del DAM al Roosevelt.

3. Un porcentaje significativo del tiempo del proceso de adquisiciones lo consumen las correcciones que se tienen que realizar en la documentación de las Bases.

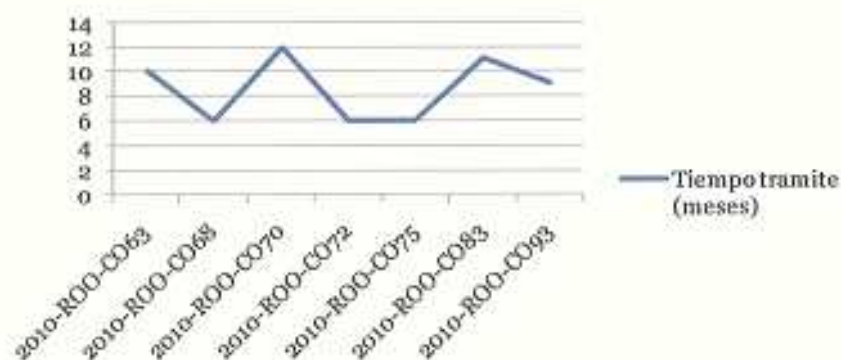
4. Los analistas de compras están haciendo un trabajo doble al no utilizar el formato de bases(\*) que está en Guate compras para la compra directa.

**Gráfico 4**  
**Eventos de compras realizadas en el año 2010**



Como se observa en la gráfica, a penas un tercio de los eventos que se iniciaron en el 2010 se cerraron en el 2010. Esto es prueba de lo demorado que es el proceso.

**Gráfico 5**  
**Tiempos promedios de los eventos por cotización en el año 2010**



Como se observa el procedimiento de compras por cotización tiene una duración de 180 a 300 días.

C. El cumplimiento a los tiempos y calidad de los eventos se ven afectados por la falta de efectividad de Las Juntas de Calificación. Por

lo tanto, las juntas al no calificar/adjudicar correctamente generan "emergencias" de abastecimiento (Desabastecimiento) que tienen que ser cubiertas por compras directas (Fraccionamientos) y mayor carga administrativa. Aproximadamente el 25% de los eventos presentan recursos y deben ser sustituidos por compras directas incrementando el fraccionamiento y las cargas administrativas para llevarlos acabo.

Las adjudicaciones en eventos se ven Existen diversas razones por las cuales la JC no están siendo efectivas entre las cuales están: i) El personal no está totalmente capacitado para ejercer dicha función; ii) No existe en los miembros una conciencia clara acerca de la importancia, relevancia y responsabilidad de sus funciones dentro de la Junta, iii) El personal a participar no es nombrada con suficiente anticipación; iv) No hay incentivos para su participación.

D. Se comenten muchos errores en la elaboración de los contratos.

1. Actualmente el analista toma un modelo pasado y lo va modificando hasta crear el nuevo contrato.

E. No existen instrumentos que permitan evaluar y darle seguimiento al desempeño de todo el proceso de adquisiciones

1. No se tienen indicadores de desempeño
2. No existen metas a cumplir
3. No existen reuniones de evaluación de resultados
4. No existe un sistema de mejora continua (acciones correctivas, preventivas y de mejora)

E. No existen procedimientos, funciones, ni responsabilidades definidas que promuevan la mejora continua del proceso de adquisiciones

- No se cuentan con instrumentos para dirigir al personal hacia la mejora continua
- El Hospital no ha generado las condiciones y la cultura necesaria para promover la mejora continua
- No existe un sistema de mejora continua (acciones correctivas, preventivas y de mejora)

F. Las normas, lineamientos y criterios de la ley de contrataciones del estado esta "inhibiendo" los niveles de efectividad y eficiencia de la institución

- La ley de contrataciones no se ajustan a las condiciones y requerimientos del sector salud
- La ley de contrataciones tampoco responde completamente a las condiciones actuales

Como se puede observar las oportunidades de mejora se focalizan en:

- Fortalecimiento a la Ejecución de las Adquisiciones
- Fortalecimiento del Sistema de mejora continua del Proceso de Adquisiciones
- Fortalecimiento del Marco Normativo del Proceso de Adquisiciones y Contrataciones

En cuanto al fortalecimiento del Marco Normativo del proceso de adquisiciones y contrataciones, no esta al alcance poder inferir en esto ya que los procesos son dictados por ley y la gestión para quererlos corregir no es posible en esta situación. Por lo tanto, no se debe basar este trabajo en como mejorar el procedimiento, es decir cambiar los procesos dictados por ley. Por que cambiar los procedimientos es muy difícil y poco factible entonces la propuesta no tendría sentido.

Para el fortalecimiento de la Ejecución de las Adquisiciones y para el Fortalecimiento del sistema de Mejora Continua del proceso de adquisiciones, es necesario indicadores e instrumentos que faciliten el trabajo de todos los días y por lo tanto a continuación se prosigue a presentar el Manual de Operaciones seguido de un análisis para obtener la información mas importante de los responsables del proceso, indicadores y documentos involucrados. Posteriormente, se elaboraron las guias rápidas de acción con la información pertinente para lograr un mejor desempeño en el proceso de adquisiciones. Por último, se creó un documento electrónico modificable para ser utilizado como una plantilla para la elaboración de los contratos, de esta manera buscar agilizar el proceso y evitar errores.

## **VII. MANUAL DE OPERACIONES PARA EVENTOS POR COTIZACIÓN**

La Funcionalidad del Manual de Operaciones para eventos por cotización, radica en que debe de ser el documento que rija la manera como se deben de hacer los eventos por cotización. Actualmente se realizan de una manera empírica, las personas que participan en este procedimiento no cuentan con la información necesaria para realizar bien el trabajo. Para poder estandarizar el proceso es imprescindible que el Manual de Operaciones sea conocido por todo el personal.

Dado que el proceso de compras por cotización se acomoda según las variables específicas de cada evento tales como aprobaciones, cumplimientos con procesos anteriores (Plan de Adquisiciones Anuales) u otras características, se presenta el flujo de operaciones de manera gráfica en donde se observa el desarrollo de un evento de cotización.

Gráfica 6  
Flujo de operaciones parte 1

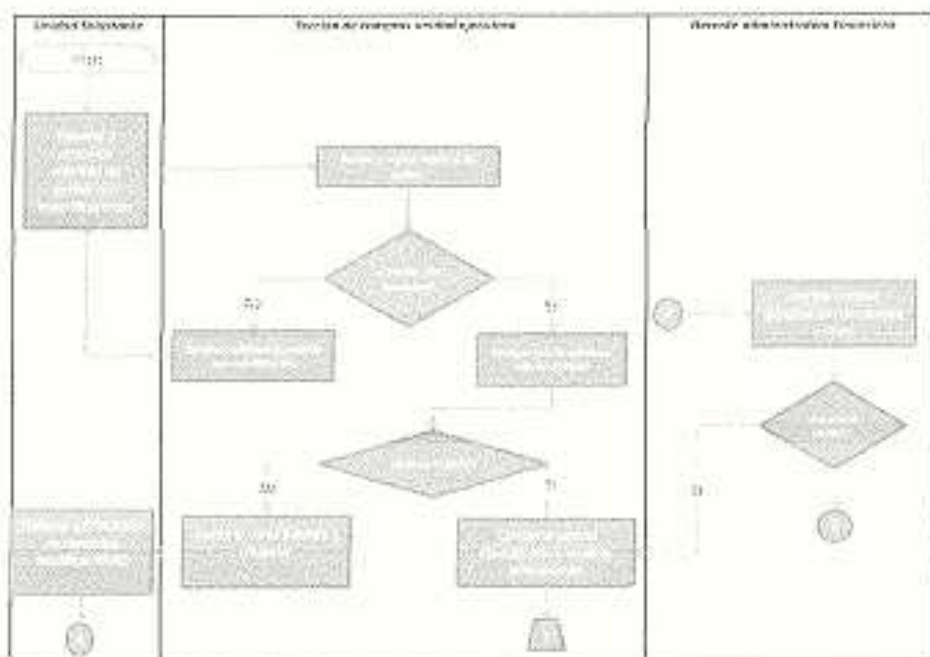
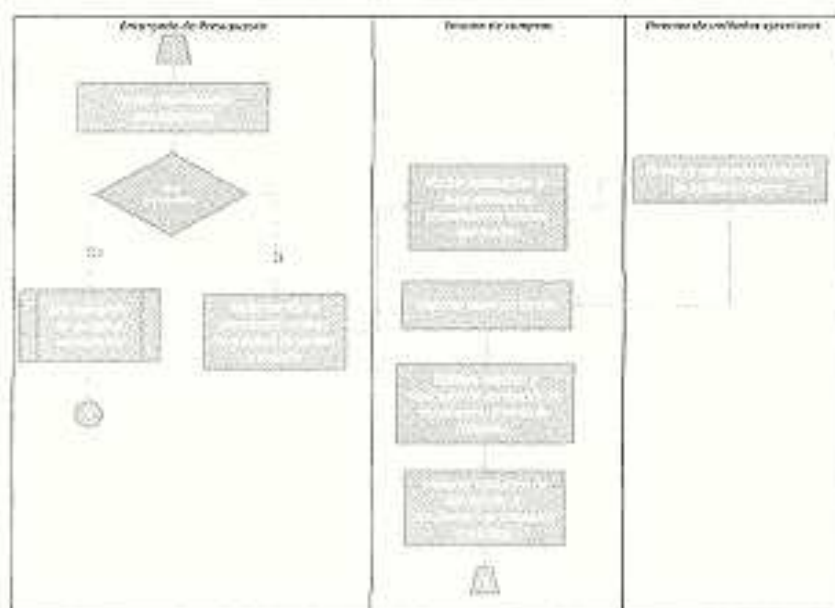
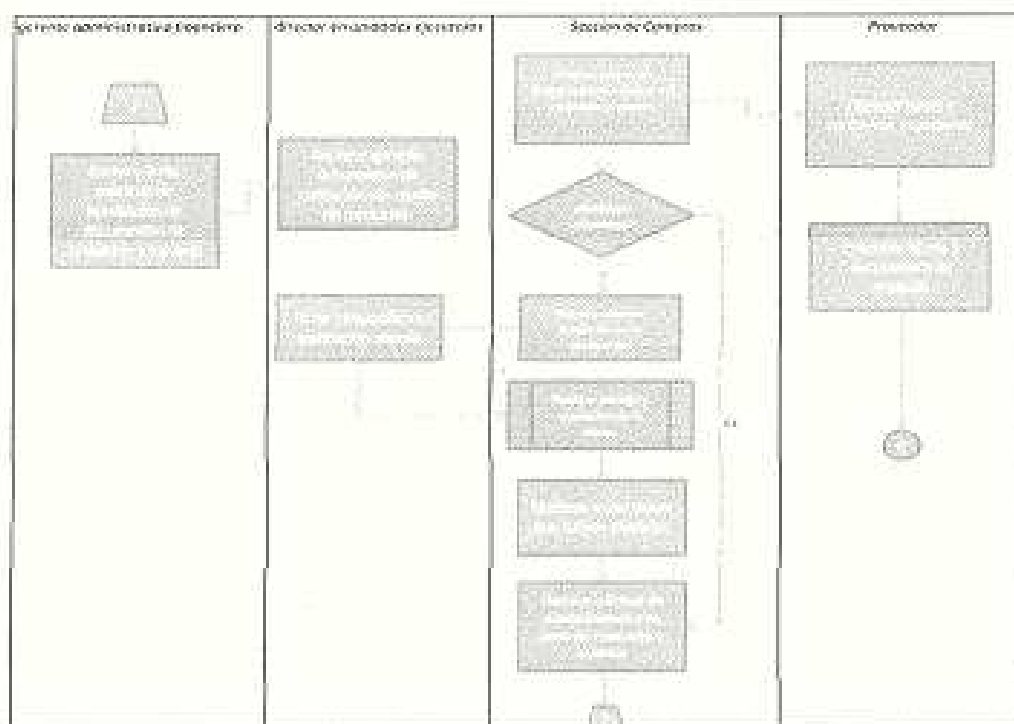


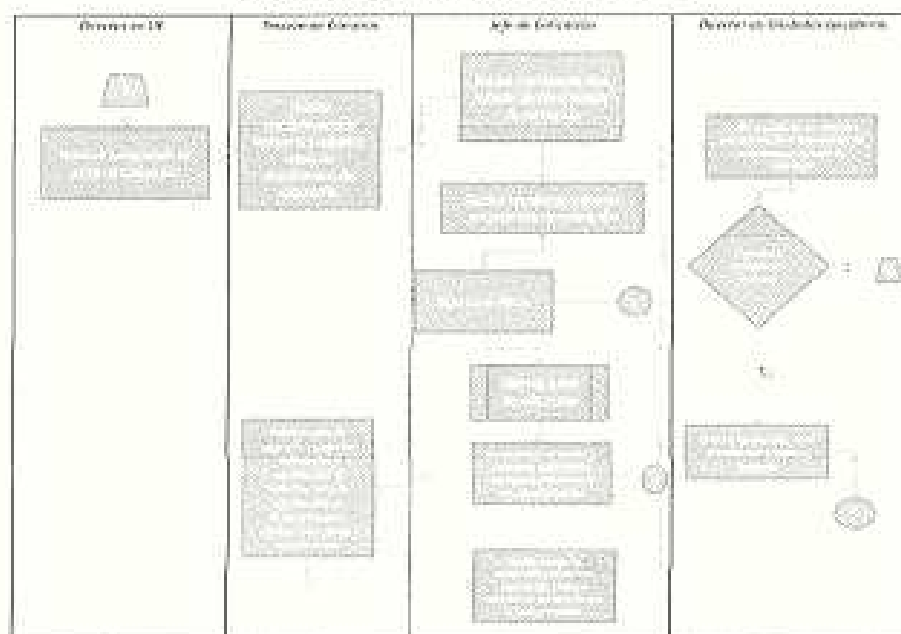
Grafico 7  
Flujo de operaciones parte 2



Gráfica 8  
Flujo de operaciones parte 3

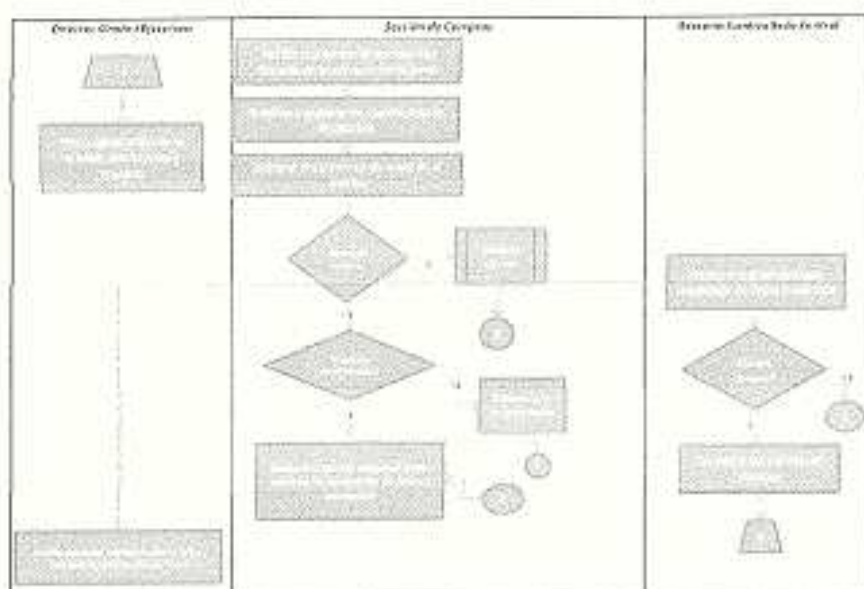


Gráfica 9  
Flujo de operaciones parte 4



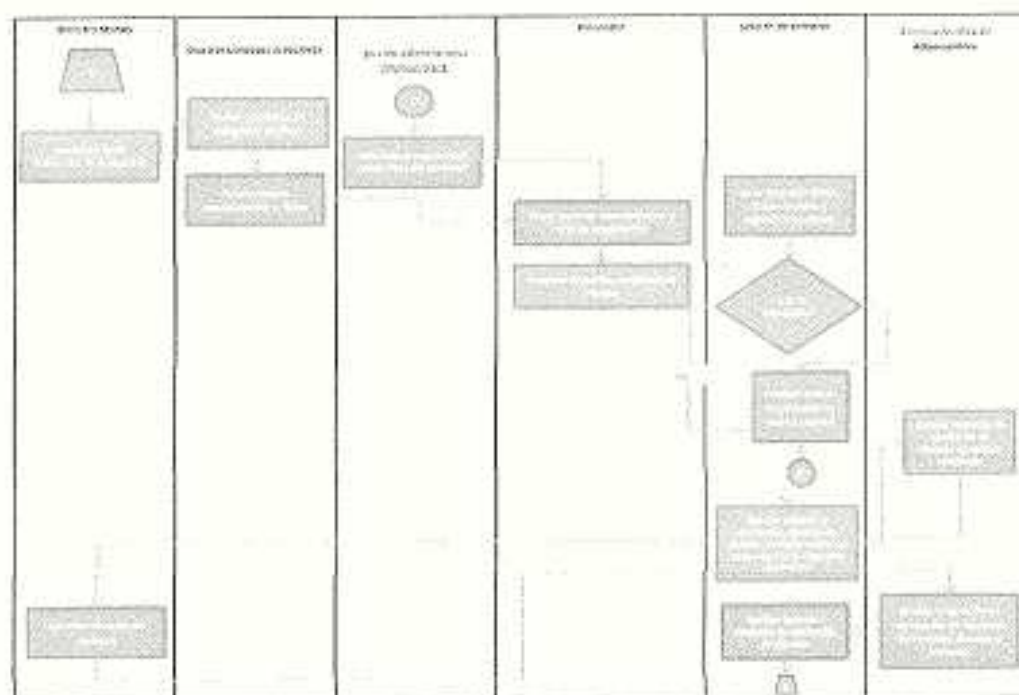
Gráfica 10

## Flujo de operaciones parte 5

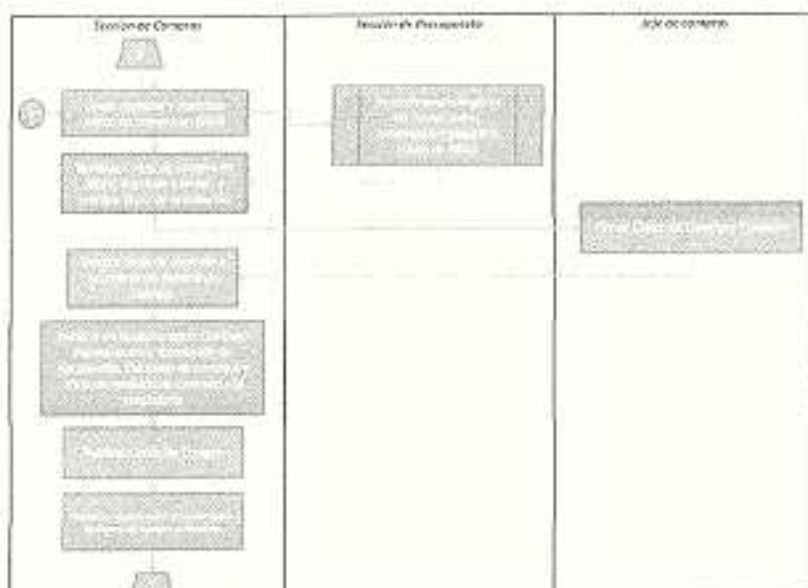


Gráfica 11

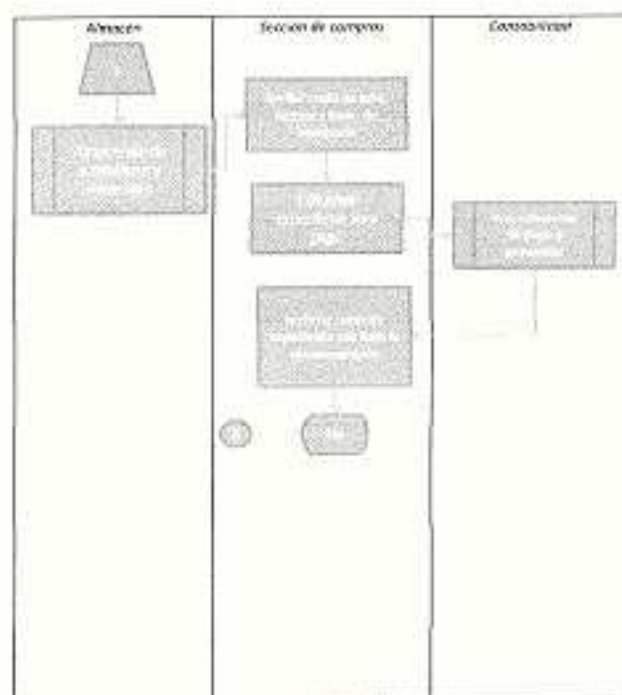
## Flujo de operaciones parte 6



Gráfica 12  
Flujo de operaciones parte 7



Gráfica 13  
Flujo de operaciones parte 8



A continuación se presenta el Manual de Operaciones tal y como lo estipula el Ministerio de Salud Pública.

#### H.1 Elaboración y entrega de solicitud de pedido

La unidad interesada elabora la "Solicitud de pedido" (ver anexo 4 del procedimiento de compra directa), en la cual describe la compra y contratación de bienes, suministros obras y servicios, los cuales deben estar incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC), y trasladara a la Sección de Compras de la Unidad Ejecutora.

En el caso de medicamentos, material médico quirúrgico y formulas sucedáneas debe adjuntar a la "Solicitud de pedido" el "Dictamen Técnico Comité de Farmacoterapia".

Para obra civil, equipo y otro insumo que requiera especificaciones técnicas debe adjuntarse a la "Solicitud de Pedido" las especificaciones referidas.

El encargado/asistente/analista de Compras recibe la "Solicitud de Pedido" y procede a revisar que contenga toda la información solicitada:

- Código de la Unidad Ejecutora
- Nombre de la Unidades Ejecutora
- Nombre Unidad/Depto./Sección solicitante
- Teléfono/extensión de la Unidad/Depto./sección solicitante
- Cantidad solicitada
- Unidad de medida
- Justificación para la compra del bien o servicio
- Fecha de elaboración de la "Solicitud del Pedido"
- Nombre, firma y cargo de solicitante

- Nombre, firma, cargo y sello de autorizado

Si la información contenida en la "Solicitud de pedido" no contiene la información completa, se devuelve a la unidad solicitante para que complete la misma, o elabore una nueva solicitud de ser necesario.

El encargado/Asistente/Analista de compras verifica que los bienes y suministros requeridos se encuentran incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC), si no se encuentran incluidos elaborara conocimiento y traslada al jefe de la Unidad Solicitante para que elabore justificación de la compra, modificación del PAAC y solicite la autorización de las mismas al Jefe del Departamento Administrativo en Sede Central y en las Unidades Ejecutoras al Gerente Administrativo en Sede Central y en las Unidades Ejecutoras al Gerente Administrativo Financiero. Una vez recibida la autorización de la compra, la Unidad Solicitante entrega la justificación en la Sede de Compras de la Unidad Ejecutora para continuar con el proceso.

NOTA: la información contenida en los formatos debe ser llenada con letra legible a tinta (impresora, maquina de escribir, bolígrafo) y no debe llevar tachones, borradores, aplicaciones de corrector o alteraciones, según el procedimiento de "Control de Documentos y Registros".

Si la información contenida en la "Solicitud de pedido" está correcta el Encargado/Asistente/Analista de Compras consigna en la misma el valor estimado del producto o servicio, y solicita la verificación de disponibilidad presupuestaria y renglón(s) a afectar, al Encargado de Presupuesto de la Unidad Ejecutora.

## H.2 Verificación de disponibilidad presupuestaria

El Encargado de Presupuesto de la Unidad Ejecutora verifica la disponibilidad presupuestaria en el sistema de control interno.

Si no existe disponibilidad presupuestaria, el Encargado de Presupuesto notifica la falta de presupuesto al Jefe de Departamento Administrativo en Sede Central y en el caso de las Unidades Ejecutoras al Gerente Administrativo Financiero para la autorización de la modificación presupuestaria, de acuerdo al procedimiento de "Modificaciones Presupuestarias".

Las unidades ejecutoras pueden solicitar ofertas aun si no se cuenta con las asignaciones presupuestarias que permita cubrir los pagos. Para la adjudicación definitiva y firma del contrato, si se requiere la existencia de partida y créditos presupuestarios que garanticen los recursos necesarios para realizar los pagos por los avances de ejecución a ser realizados en el ejercicio fiscal correspondiente. Una vez solicitadas las ofertas no puede transferirse la asignación presupuestaria para otro destino, salvo que se acredite que los recursos no serán utilizados durante el ejercicio fiscal en vigor para cubrir avances de ejecución. Cuando el contrato continúe vigente durante varios ejercicios fiscales, la entidad contratante debe asegurar las asignaciones presupuestarias correspondientes. (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 3, reformado por el Decreto Número 27-2009, reformas al Decreto Número 57-92 del Congreso de la República, ley de Contrataciones del Estado Artículo 1). La contravención al párrafo esta tipificada en el Artículo 83 de la ley de Contrataciones del Estado.

Si existe disponibilidad presupuestaria, el Encargado del Presupuesto anota la (s) partida (s) presupuestaria (s) correspondiente (s) y el renglón del gasto en la "Solicitud de Pedido" y devuelve al Encargado/Asistente/Analista de Compras, quien procede a solicitar la firma de aprobación de la Autoridad

Administrativa Superior (Jefe del Departamento Administrativo en Sede Central y Director en Unidades Ejecutoras).

### H.3 Elaboración del Dictamen técnico

Para la compra de medicamentos, material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas, cuando se afecten los renglones presupuestarios 211 (Alimentos para personas), 266 (Productos medicinales y farmacéuticos) y 295 (útiles menores médico-quirúrgicos y de laboratorio), el comité de Farmacoterapia elaborará el dictamen respectivo en el formato "Dictamen Técnico Comité de Farmacoterapia" (ver anexo 6), adjunta original o copia de la "Solicitud de Pedido" y traslada al Encargado/Asistente/Analista de compras; con las firmas del comité de Farmacoterapia que se tiene registradas en la Sección de Compras de la Unidad Ejecutora. Para que dicho dictamen tenga validez, se acepta como mínimo las firmas de la mitad más uno de los integrantes del comité de Farmacoterapia.

Cuando exista necesidad de apoyo técnico para la determinación de especificaciones para adquisiciones y contrataciones de: construcciones, ampliaciones, remodelaciones, reparaciones o mantenimiento de equipos industriales y médico Hospitalarios, debe solicitarse a la Unidad de Planificación Estratégica (UPE), o bien, a un experto técnico o profesional que preste sus servicios en la Unidad Ejecutora solicitante, otras Unidades Ejecutoras del MAPAS, otras dependencias del Estado, o contratar los servicios profesionales en el mercado para la elaboración de las especificaciones técnicas, cuando afecte los renglones del subgrupo 16 (Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo), 17 (Mantenimiento y reparación de obras e instalaciones) y renglón 323 (Equipo Médico-Sanitario y de laboratorio) y 332 (Construcciones de bienes nacionales de uso no común). (Decreto número 57-92, Ley de Contrataciones

del Estado, Artículo 21 / Acuerdo Gubernativo Número 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 6).

NOTA: para la solicitud de apoyo técnico o profesional, para la elaboración de las especificaciones técnicas, se definen agotar las opciones en el orden que aparecen en el párrafo anterior.

#### H.4 elaboración y solicitud de aprobación de los Documentos de Cotización

Luego de la verificación de disponibilidad presupuestaria, el Encargado/Asistente/Analista de Compras, de acuerdo al Dictamen Técnico o especificaciones técnicas, según el caso, que le entregaron adjunto a la "Solicitud de Pedido", elabora los documentos para el evento de cotización, de conformidad con el Decreto 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 18.

- Bases de cotización
- Disposiciones especiales
- Especificaciones generales
- Especificaciones técnicas
- Planos de constitución cuando se trate de obra civil
- Anexos, en esta sección el Encargado/Asistente/Analista de Compras debe adjuntar formato de ofertas y otros que sean necesarias de acuerdo a los criterios a calificar.

NOTA: la entidad contratante no debe fijar especificaciones técnicas o disposiciones especiales que requiera no hagan referencia a determinadas marcas, nombres comerciales, patentes, diseños, tipos, orígenes específicos, productores o proveedores, salvo que no exista otra manera suficientemente precisa y comprensible para describir los requisitos de las adquisiciones y

siempre que en tales casos se incluya en las especificaciones, requisitos y documentos de cotizaciones expresiones como: o equivalente, o semejante, o similar o análogo. (Decreto Número 27-2009 Reformas al Decreto Número 57-92 del congreso de la república, Ley de Contrataciones del estado Artículo 9)

NOTA: el Encargado/Asistente/Analista de Compras de cada Unidad Ejecutora debe asignar la identificación correlativa de los eventos de cotización, de acuerdo a su control interno: asimismo, utilizar los modelos de documentos (bases) proporcionados por el Departamento de Adquisiciones y Mantenimiento (DAM).

Posteriormente, el encargado/asistente/analista de Compras elabora la solicitud de aprobación de los Documentos de Cotización y la "Resolución de Aprobación de Documentos de Cotización" (ver anexo 7) traslada al Jefe Administrativo en caso de la Sede Central / Gerente Administrativo Financiero en las Unidades Ejecutoras, para revisión y firma de la solicitud de aprobación de los Documentos de cotización, y posterior traslado a la Autoridad Administrativo Superior (Gerente General Administrativo Financiero en Sede Central y Director en Unidades Ejecutoras) para su aprobación por medio de "Resolución Aprobación de Documentos Evento de Cotización" (ver anexo 7)

NOTA: los formatos de Resoluciones se deben elaborar e imprimir en el lado anverso y reverso de cada hoja tamaño oficio y no dejar espacios en blanco al final de un párrafo, debiendo colocar una línea punteada para finalizar en los espacios en blanco.

El encargado/asistente/analista de Compras debe anunciar en el Sistema de Guatecompras el evento de Cotización, en donde se clasifica y se obtiene el NOG (Número de operación de Guatecompras) del evento. (Resolución No. 30-2009 "Normas para el Uso del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado – GUATECOMPRAS)

Posteriormente, el Encargado/Asistente/Analista de Compras publica la "Resolución de aprobación de documentos" y los documentos de cotización (bases de cotización, disposiciones especiales, especificaciones técnicas y generales, y anexos que deben incluir un modelo de oferta, del evento en Guatecompras para el conocimiento de los oferentes interesados.

NOTA: los oferentes interesados pueden obtener las bases de cotización en forma gratuita. En el caso que las obras, bienes o servicios requieran documentos que no puedan ser incluidos en GUAATECOMPRAS, tales como planos que no puedan ser elaborados por medios electrónicos o cualquier otro que por su naturaleza no lo permita, se debe indicar en el portal de Guatecompras el lugar en donde se pondrán a disposición los documentos. El pago correspondiente por los documentos anexos que no puedan ser elaborados por medios electrónicos podrá cobrarse al costo de su reproducción. (Decreto Número 27-2009 Reformas al Decreto Número 57-92 del Congreso de la República, Ley de contrataciones del Estado, Artículo 3)

El Encargado/Asistente/Analista de Compras debe realizar tres invitaciones a empresas cuyo giro comercial sea afín al objeto del evento y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras o servicios requeridos, para lo cual deben utilizar el formato "Invitación a cotizar" (ver anexo 5)

H.5 Nombramiento de Junta de Cotización (Decreto Número 57-2009, Ley de Contrataciones del Estado, Artículos 10, 11, 12, 13, 14,16)

El encargado/asistente/analista de Compras elabora la solicitud de nombramiento y el "Nombramiento de Junta de Cotización" (ver anexo 8), y traslada al Gerente General Administrativo Financiero para la firma correspondiente en el caso de la Sede Central. En caso de las Unidades Ejecutoras se traslada al Director para la firma correspondiente.

NOTA: el nombramiento debe incluir los nombres y apellidos completos de 3 integrantes titulares y de 1 suplente, quienes deben estar contratados en los renglones presupuestarios 011 (Personal Permanente), 022(Personal por contrato); el suplente es nombrado con la finalidad de integrar la Junta de Cotización en el caso de ausencia o impedimento de alguno de los miembros titulares.

El encargado/asistente/analista de Compras recibe los nombramientos firmados y procede a notificar o asignar a una persona para que notifique personalmente a cada uno de los integrantes de la Junta de Cotización, adjuntando copia de los documentos de Cotización aprobados.

#### H.6 Cambios, ampliaciones o modificaciones en los Documentos de Cotización.

Cuando las Unidades Ejecutoras, modifiquen las condiciones de cotización, deben de hacer del conocimiento de todos los oferentes interesados en participar en el evento de cotización sobre las modificaciones realizadas, a través del sistema de importación de contrataciones y adquisiciones del Estado de Guatemala Guatecompras. (Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 39 BIS, reformado por el Decreto Número 27-2009, reformas al Decreto Número 57-92 Del Congreso de la república, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 10)

Los cambios, ampliaciones o modificaciones que se efectúen a los documentos de cotización, debe realizarse previo a la recepción y apertura de plicas; el Encargado/Asistente/Analista de Compras elabora la adenda y la "resolución de Aprobación de Adenda Eventos de Cotización" (Ver anexo 9), la cual debe ser aprobada por parte del Jefe Administrativo en Sede Central y Director en Unidad Ejecutora.

NOTA: los formatos de Resoluciones se deben elaborar e imprimir en el lado anverso y reverso de cada hoja tamaño oficio y no dejar espacios en blanco al final de un párrafo, debiendo colocar una línea punteada para finalizar en los espacios en blanco.

El encargado/asistente/analista de Compras recibe la "Resolución de Aprobación de la Adenda Evento de Cotización" y la publica en el Sistema Guatecompras junto con la adenda, y notifica a los oferentes que hayan sido invitados previos a la recopilación de ofertas.

Los oferentes interesados en participar en el evento de cotización, como aquellos que rebinan las modificaciones, cuentan con un tiempo no menor de ocho (8) días hábiles, para modificar y presentar sus ofertas en la fecha correspondiente, (Decreto Número 57-92, ley de Contrataciones del Estado, Artículo 39 bis)

#### H.7 Visitas técnicas

Cuando se estipule en los Documentos de Cotización la realización de una visita técnica de parte de los oferentes, por la naturaleza del evento, esta debe de llevarse a cabo en el día, lugar y hora establecido en los documentos, previo a la entrega de ofertas, En caso de existir adenda que cambie las especificaciones generales y técnicas que modifican los documentos de cotización o prórroga en el evento, la visita técnica debe reprogramarse cuando se considere necesario.

La Unidad Ejecutora solicitante debe entregar a los miembros de la Junta de Cotización, el listado o constancia de las empresas que participaron en la realización de la visita técnica.

NOTA: la Unidad ejecutora debe entregar constancia de la visita técnica única y exclusivamente a las empresas que se presenten en las condiciones anteriormente descritas, misma que debe presentar los oferentes junto a los documentos de su oferta.

#### H.8 costo estimado de la Unidad Ejecutora Solicitante (Obra Civil)

Cuando se trata de obra civil, la Unidad Ejecutora debe solicitar a la UPE realizar el calculo del costo estimado de la obra.

La UPE traslada el costo estimado a la Autoridad Administrativa Superior (Directo en Unidades Ejecutoras y Jefe del Departamento Administrativo en Sede Central) para su aprobación, quien entrega en sobre cerrado a la Junta e Cotización el día de la recepción y apertura de plicas, el cual debe darse a conocer por parte de la Junta de Cotización después de la presentación de ofertas antes de abrir la primera plica. (Decreto Número 57-2009 Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 29).

#### H.9 recepción y apertura de plicas

Las ofertas y demás documentos de cotización deben ser entregados a la junta de Cotización en el lugar, dirección, fecha hora y en la forma que se establece en los documentos de cotización (Decreto Número 57-2009, Ley de contrataciones del estado artículo 24). Los miembros de la Junta de Cotización deben elaborar y entregar a cada oferente la "Constancia de Recepción de ofertas Evento de Cotización" (ver anexo 10) de acuerdo lo descrito en la guía para juntas de cotización o licitación".

Después de transcurridos 30 minutos de la hora señalada para la presentación y recepción de ofertas, no se acepta una mas y se procede al cato

publica de apertura de plicas. La junta de cotización elabora el "Listado de Oferentes Evento de Cotización" (ver anexo 12) y de todo lo actuado levanta el "Acta de Apertura Evento de Cotización" (ver anexo 11) correspondiente en forma simultanea. (Decreto Número 57-2009 Ley de contrataciones del Estado Artículo 24). (Ver "Guía para juntas de cotización o Licitación").

La junta de cotización procede de la siguiente manera:

H.9.1 La junta de cotización rechaza, sin responsabilidad de su parte, las ofertas que no se ajusten a los requisitos fundamentales definidos como tales en los documentos de cotización o cuando los precios, calidad y otras condiciones ofrecidas sean inconvenientes para los intereses del Estado. En el caso de tratarse de obra civil son rechazadas las ofertas que no estén dentro de la franja establecida del costo estimado (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 29)

Los requisitos no fundamentales contemplados en los documentos de cotización pueden satisfacerse en las propias ofertas o dentro del plazo fijo que se fije la junta de cotización. (Decreto número 57-92, Ley de contrataciones del estrado artículo 30). Se notifica al (los) oferente (s) que no haya (n) presentado todos los requisitos no fundamentales por medio de la "cedula de notificación de eventos de cotización " (ver anexo 4) y por Guatecompras para que los subsane. Asimismo, la junta de cotización puede solicitar a los oferentes muestras y/o hacer consultas o pedir aclaraciones que considerare pertinentes, siempre y cuando sean económicas y físicamente posibles, por medio de la "Cédula de Notificación Evento de Cotización" (Ver anexo 4), y por Guatecompras. (Resolución No. 30-2009 Normas para el Uso del sistema de información de Contrataciones y adquisiciones del Estado- GUATECOMPRAS)

El Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a publicar el "Acta de Apertura Evento de Cotización" u el "Listado de Oferentes Evento de

Cotización", en el sistema de Guatecompras, a mas tardar el día siguiente a la fecha establecida de recepción de ofertas y apertura de plicas (Acuerdo Gubernamentalito 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 10 segundo párrafo). La junta de Cotización debe velar por que se realicen las publicaciones arriba mencionadas.

H.9.2 Para determinar la oferta mas conveniente y favorable para los intereses del Estado, la Junta de Cotización debe tomar en cuenta los criterios establecidos en los documentos de Cotización (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 28)

H.9.3 Si no se presentan ofertas se fracciona el acta correspondiente por parte e la Junta de Cotización y lo hace del conocimiento del Jefe Administrativo en Sede Central y Director en Unidades Ejecutoras, quien proroga el plazo para recepción de ofertas en un plazo no menos de ocho (8) días hábiles. (Acuerdo Gubernativo No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado Artículo 17), por medio de resolución, se hace la publicación en Guatecompras, para continuar con el evento y recibir nuevas ofertas.

Si aún así no se presentan ofertas se declara desierto el evento por medio e resolución, se publica en Guatecompras y el Jefe Administrativo en Sede Central y Director e Unidades Ejecutoras queda facultada a realizar la compra Directa por ausencia de ofertas., la cual debe razonar en la misma resolución en que fue declarado desierto el evento (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 32 y 43), y proceder de acuerdo a las actividades descritas en el inciso H.5 del procedimiento de " Compra Directa"

H.9.3.1 En el caso que los documentos de Cotización Contemplan la Adjudicación Parcial según Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 34 para los productos no ofertados ser proroga el plazo para

recepción de ofertas en los renglones no cotizados en la apertura inicial de plicas

De continuar la ausencia de ofertas de los renglones no ofertados en la apertura inicial de plicas se declara desierto el evento para los renglones no ofertados y se puede proceder a realizar la compra Directa por ausencia de ofertas, bajo la responsabilidad del Jefe Administrativo en Sede Centra y en el caso de las Unidades Ejecutoras del Director, mediante la resolución razonada, la cual debe publicarse en Guatecompras y procede de acuerdo a las actividades descritas en el inciso H.5 del procedimiento de "Compra Directa"

NOTA: lo anteriormente expuesto, debe estar descrito en las bases de los documentos de cotización.

H.9.4 si la convocatoria se presenta un solo ofertante, la Junta de Cotización puede adjudicar el evento a este oferente, siempre y cuando la oferta satisfaga los requisitos establecidos en los documentos de Cotización y que sea conveniente para los intereses del Estado, caso contrario la Junta de Cotización esta facultada para abstenerse de adjudicar. (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 31). La junta de cotización debe dejar constancia del actuado en el "Acta de Apertura Evento de Cotización" (ver anexo 11) y el Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a publicar en Guatecompras, máximo al día siguiente hábil posterior a la apertura de plicas.

H.9.5 De acuerdo a lo establecido en el Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 39, debe obtenerse un mínimo de tres (3) ofertas firmes pero si por falta de oferentes no se puede llenar dicho requisito, son suficientes las que fueran posible obtener, circunstancia que debe ser calificada bajo la responsabilidad de la Autoridad Administrativa Superior de la dependencia interesada (Jefe Departamento Administrativo en Sede Central y Director en Unidad Ejecutoras), haciendo constar en el "Acta de Apertura de

Evento de Cotización" (ver anexo 11). Se entiende por ofertas firmes las cotizaciones que realmente señale el precio o valor de lo que se ofrece y que estén formadas y selladas por el propietario o representante legal de oferente. Posteriormente, Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a publicar dicha acta en Guatecompras, máximo al día siguiente posterior a la apertura de plicas.

#### H.9.6 Empate:

En caso de empate entre dos o más oferentes en la puntuación obtenida, son convocados los oferentes que se encuentren en dicha situación, quienes deben hacerse presentes en el lugar, fecha y hora establecidos por la Junta de Cotización, para efectuar el sorteo correspondiente para la adjudicación definitiva.

El sorteo se realice entre los oferentes que respondan a la convocatoria de la Junta de Cotización; el resultado de dicho sorteo se debe hacer constar en el "Acta de Desempate Evento de Cotización" (ver anexo 13), la cual traslada al Encargado/Asistente/Analista de Compras para su notificación y publicación en el sistema de Guatecompras. Dicha notificación y publicación pueden realizarse en la misma ficha que se publique y notifique el "Acta de Adjudicación Evento de Cotización".

La Junta de Cotización hace también una calificación de los oferentes que califiquen sucesivamente (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 33), en el "Cuadro de calificación y adjudicación de ofertas Evento de Cotización" (ver anexo 15), según lo descrito en la "Guía para juntas de Cotización o Licitación".

La Junta de Cotización proceda a fraccionar "Acta de Adjudicación Evento de Cotización" (ver anexo 14) y junto con el "Cuadro de Calificación y

adjudicación de ofertas evento de cotización" traslada al Encargado/Asistente/Analista de Compras para la notificación mediante "Cedula de Notificación de Evento de Cotización" (ver anexo 4), la cual debe realizar máximo tres (3) días hábiles después de la adjudicación definitiva, para posterior publicación

El Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a publicar el "Acta de Adjudicación Evento de Cotización" y el "Cuadro de Calificación y adjudicación de Ofertas de Evento de Cotización" en el Sistema de Guatecompras a mas tardar al día hábil siguiente después de la ultima notificación y la adjunta al expediente, para continuar con la gestión.

#### H.10 Plazo para la adjudicación

La Junta de Cotización tiene como plazo para la adjudicación del evento, el que se establece en los Documentos de Cotización (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 33), el cual puede ser de uno (1) a cinco (5) días hábiles máximo, dependiendo de la naturaleza del evento, contados a partir del día señalado para la recepción y apertura de plicas, prorrogables hasta un máximo de diez (10) días hábiles adicionales. La prórroga debe ser justificada por la Junta de Cotización ante la Autoridad Administrativa Superior (Director en las Unidades Ejecutoras y Jefe del Departamento Administrativo en Sede Central), quien puede autorizarla conforme las razones expuestas, mediante resolución. Dicha prórroga debe ser publicada en el sistema Guatecompras.

De no estar estipulado el plazo en los Documentos de cotización para la adjudicación del evento, la junta de Cotización tiene cinco (5) días hábiles contados a partir del día señalado para la recepción y apertura de plicas, prorrogables hasta un máximo de diez (10) días hábiles adicionales. La prórroga

debe ser justificada por la Junta de Cotización ante la Autoridad Administrativa Superior, quien puede autorizarla conforme las razones expuestas, mediante resolución. Dicha prórroga debe ser publicada en el sistema Guatecompras (Acuerdo Gubernativo 1056-92, Reglamento Ley de Contrataciones del Estado Artículo 12, tercer párrafo)

NOTA: en ningún caso el plazo de adjudicación debe exceder de quince (15) días hábiles.

#### H.11 Aprobación o improbación de la adjudicación y solicitud de delegación de firma

La junta de cotización elabora y traslada la "Solicitud de aprobación de lo actuado por la junta de cotización" (ver anexo 16) adjuntando el expediente; el cual debe estar debidamente foliado en forma ascendente y de forma cronológica, al Jefe Administrativo en Sede Central y en el caso de las Unidades ejecutoras al Director, dentro del plazo de dos (2) días hábiles siguientes a que quede firme lo resuelto por la junta de Cotización, para la aprobación o improbación de lo actuado por la junta de cotización; en caso de improbación el Jefe Administrativo en Sede Central en el Caso las Unidades ejecutoras el Director con exposición razonada en la "Resolución de Improbación de lo Actuado por la Junta de Cotización" (ver anexo 17) solicita su revisión con base en las observaciones que formule. Si se solicita la revisión, dentro del plazo de dos (2) días hábiles el expediente regresa a la Junta de Cotización, la que revisa la evaluación y adjudica dentro del plazo de ciento (5) días hábiles de recibido el expediente.

La Junta de Cotización puede confirmar o modificar su decisión, en forma razonada. Devuelto el expediente al Jefe Administrativo en Sede Central y en el caso de las Unidades Ejecutoras al Director éste aprueba la actuado por la Junta

de Cotización mediante "Resolución de Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización" (ver anexo 18), quedando a salvo el derecho de prescindir. Tanto la aprobación, como la improbación la hace el Jefe Administrativo de Sede Central/Director en las Unidades Ejecutoras dentro del plazo de cinco (5) días hábiles posteriores de recibido el expediente. (Decreto Número 57-92 Ley de Contrataciones del Estado Artículo 36)

NOTA: los formatos de Resoluciones se deben elaborar e imprimir en el lado anverso y reverso de cada hoja tamaño oficio y no dejar espacios en blanco al final de un párrafo, debiendo colocar una línea punteada para finalizar en los espacios en blanco.

NOTA: el Jefe Administrativo en Sede Central /director Unidades Ejecutoras puede prescindir de la negociación en cualquier fase en que ésta se encuentre, pero antes de la suscripción del "Acta de Negociación" o el "Contrato Administrativo", respectivo.

La "Resolución de Aprobación de lo Actuado por la junta de cotización" o "Resolución de improbación de lo Actuado por la Junta de cotización" o resolución de prescindir, emitida por el Jefe Administrativo en sede central/Director en Unidades ejecutoras, debe ser notificada por el Encargado/Asistente/Analista de Compras mediante "Cédula de Notificación Eventos de cotización" (ver anexo 4) a mas tardar tres (3) días hábiles después de firmada la resolución respectiva.

Posteriormente, el Encargado/Asistente/Analista de Compras debe publicar la "Resolución de Aprobación de lo Actuado por la junta de cotización" o "Resolución de improbación de lo Actuado por la Junta de cotización" o resolución de prescindir, en el sistema Guatecompras dentro del plazo máximo de diez (10) días hábiles después de la ultima notificación por escrito, según lo establecido en la Resolución No. 30-2009 Normas para el Uso del Sistema de

Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y la adjunta al expediente.

Luego de recibir la "Resolución de Aprobación de lo Actuado por la junta de cotización el Encargado/Asistente/Analista de Compras de acuerdo al numero de empresas y montos adjudicados a cada una de las mismas, procede a elaborar documentos de la siguiente manera:

a) Acta de Negociación, cuando el monto sea de Q30, 000.01 a Q100, 000.00:

El "Acta de Negociación" (ver anexo 23) debe ser suscrita por el Gerente Administrativo financiero en las Unidades Ejecutoras y en el caso de la sede central por el jefe administrativo y el representante legal o propietario de la empresa adjudicada, dentro de los diez (10) días hábiles a partir de la notificación de la "Resolución de la Aprobación de lo actuado por la Junta de Cotización", sin necesidad de solicitar delegación de firma y aprobación de acta.

Una vez firmada el "Acta de Negociación", el proveedor tiene quince (15) días hábiles para presentar la fianza de cumplimiento, la cual debe estar vigente según lo establecido en el Acuerdo Gubernamentalito No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 39 literal "a" y "b". Al momento de presentar la fianza de cumplimiento, el Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a reproducir fotocopia de la misma, colocar sello y fecha de recibido en la fotocopia para adjuntarla al expediente junto con el original.

NOTA: la fianza de cumplimiento no debe tener tachones, borrones o perforación para que tenga validez.

El Encargado/Asistente/Analista de Compras publica en Guatecompras el "Acta de Negociación", máximo al día siguiente hábil después de recibir la fianza de cumplimiento y continúa con las actividades escritas en la literal b) "contrato administrativo, inciso H.11, de este procedimiento a partir de la creación de la "Orden de Compra".

b) Contrato Administrativo, cuando el monto sea de Q100, 000.01 a Q900, 000.00:

El Encargado/Asistente/Analista de Compras elabora el proyecto de "Contrato Administrativo" (ver anexo 24), la "Resolución Ministerial para la delegación de firma de contrato de Evento de Cotización" (ver anexo 20) y la "Solicitud de delegación de Forma Evento de Cotización" (ver anexo 19), luego el Jefe Administrativo en Sede Central y en el caso de las Unidades Ejecutoras del Director firma la "Solicitud de Delegación de Firmar Evento de Cotización" y traslada los documentos a la Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial para su recisión.

La Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial, revisa las cláusulas del contrato, si no cumplen con lo estipulado en la Ley que aplique se trasladan a la Unidad Ejecutora con las observaciones par que realice las correcciones y traslade nuevamente a Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial.

Si las cláusulas del contrato están correctas, la Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial, traslada al ministro para la firma de la "Resolución Ministerial para la Delegación de Firma de Contrato Evento de Cotización".

NOTA: Los formatos de Resoluciones se deben elaborar e imprimir en el lado anverso y reverso de cada hoja tamaño oficio y no deje espacios en blanco al final de un párrafo, debiendo colocar una línea punteada para finalizar el espacio en blanco.

NOTA: En el caso del "Contrato Administrativo", las Unidades Ejecutorias al inicio del año fiscal pueden solicitar una única delegación de firma al Ministro para el año fiscal correspondiente, de acuerdo al PAAC.

NOTA: En el caso de los montos adjudicados que no sobrepasen los treinta mil quetzales (Q.30, 000.00), no procede la elaboración de "Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo", debiendo realizar directamente la "Orden de Compras" por el Encargado/Asistente/Analista de Compras.

La Unidad Ejecutora recibe la "Resolución Ministerial para Delegación de Firma de Contrato Evento de Cotización" aprobada, el Director delegado en las Unidades Ejecutoras o al Jefe del Departamento Administrativo en Sede Central, y el proveedor proceden a firmar el contrato dentro del plazo de diez (10) días hábiles contados a partir de haber sido notificado de la "Resolución de Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización". (Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 47).

Si por alguna circunstancia existe impugnación, por parte de algún oferente, a la "Resolución de la Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización", la Autoridad Administrativa Superior de la Unidad Ejecutora elabora informe circunstanciado, el cual debe adjuntar al expediente original y elevarlo a Asesoría Jurídica de la Sede Central, en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles (Decreto 119-96, Ley de lo Contencioso Administrativo, Artículo 7, 8 y 9)

NOTA: La delegación de firma, elaboración y suscripción (firma) del contrato, y la posible interposición de un recurso por parte de algún oferente debe realizarse dentro del plazo de diez (10) días hábiles de haber sido notificada la "Resolución de la Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización".

Si el proveedor no sostiene su oferta, no se presenta a suscribir el contrato respectivo o si habiéndolo hecho no presenta la garantía de cumplimiento dentro del plazo de quince (15) días hábiles a la firma del contrato, queda sin efecto la adjudicación de la negociación, debiéndose emitir la resolución que así lo disponga y mande a ejecutar la garantía de sostenimiento

de oferta. (Acuerdo Gubernativo 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 36), la negociación puede llevarse a cabo con solo el subsiguiente clasificado en su orden. (Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 33, parte final)

Una vez firmado el contrato por el adjudicatario, este tiene quince (15) días hábiles para presentar la fianza de cumplimiento, la cual debe estar vigente según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 39 literal "a" y "b".

Una vez el adjudicatario presenta la fianza de cumplimiento, el Encargado/Asistente/Analista de compras procede a reproducir fotocopia de la misma, colocar sello y fecha de recibo en la fotocopia para adjuntarla al expediente junto con el original.

Nota: La fianza de cumplimiento no debe tener tachones, borrones o perforaciones para que tenga validez

Asimismo, el encargado/asistente/analista de Compras elabora la "Solicitud de Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Administrativo Evento de Cotización" (ver anexo 21) y solicita a la Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial, la "Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Evento Cotización" (ver anexo 22), la cual debe adjuntarse al expediente y enviarse al Despacho Ministerial para aprobación de las cláusulas de contrato; el Ministro tiene diez (10) días calendario a partir de la fecha de presentación de la fianza de cumplimiento para la aprobación de las cláusulas del contrato, mediante "Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Evento de Cotización". (Acuerdo Gubernativo No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 26, primer párrafo).

NOTA: los formatos de Resoluciones se deben elaborar e imprimir en el lado anverso y reverso de cada hoja y no dejar espacios en blanco al final de un párrafo, debiendo colocar una línea punteada para finalizar el espacio en blanco.

Una vez firmada la "Resolución de Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización", se recibe en Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial y se traslada al Encargado/Asistente/Analista de Compras para que proceda a notificar el "Contrato Administrativo" y la "Resolución de Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización", dentro de los tres días hábiles siguientes de firmada la "Resolución de Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización".

Según lo establecido en el Decreto Numero 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 75; la Unidad Ejecutora contratante debe remitir dentro del plazo de treinta (30) días contados a partir de su aprobación, o de la respectiva decisión, una copia del contrato de la Contraloría General de Cuentas, para efectos de registro, control y fiscalización.

El Encargado/Asistente/Analista de Compras debe publicar en Guatecompras el "Contrato Administrativo", la "Resolución en Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización" y el oficio que contiene la remisión del contrato al Registro de Contratos de la Contraloría General de Cuentas, a más tardar el día hábil siguiente de la remisión al referido registro.

Una vez recibida la "Resolución de Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización" firmada, el Encargado/Asistente/Analista de Compras crea, registra y autoriza "Orden de Compra" en el Sistema de Gestión (SIGES), para que el Encargado de Presupuesto realice las actividades según procedimiento "Registro de Compromiso, Devengado y Pagado a través de SIGES"

Una vez presupuestado el compromiso por parte del Encargado de Presupuestos, el Encargado/Asistente/Analista de Compras notifica en el SIGES la "Orden de Compra", la imprime y firma, solicita la firma de aprobación del Jefe de Compras y Jefe del Departamento Administrativo de la Gerencia General Administrativa Financiera en Sede Central y en las unidades Ejecutoras al Gerente Administrativo Financiero y Director, publica la "Orden de Compra" en Guatecompras y posteriormente notifica al proveedor, (Resolución 30-2009 Normas para el Uso del Sistema de información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Guatecompras) y traslada copia de la "Orden de Compra" al Encargado/Auxiliar de Almacén.

#### H.12 Recepción y Verificación de la Compra:

La junta de Recepción recibe del proveedor la mercadería y procede a verificar que cumpla con las especificaciones descritas en el "Contrato Administrativo". Debe verificar que el plazo para la entrega parcial o total del pedido no sea mayor al tiempo establecido en el mismo.

La junta de Recepción elabora el Acta de Recepción, y traslada la mercadería con el Acta de Recepción y copia de la factura al Encargado/Auxiliar de Almacén, para proceder según procedimiento de "Almacenamiento de Materiales, Suministros, Mobiliario y Equipo", el Encargado/Asistente/Analista de Compras recibe copia certificada del Acta de Recepción para adjuntar al expediente de pago.

#### H.13 Ejecución de contratos de: servicios, mantenimiento y obra civil

El Director de la Unidad Ejecutora interesada solicita a la UPE la designación de un supervisor para que le de seguimiento a la ejecución de los

trabajos, a efecto de garantizar que se hagan conforme a lo establecido en el "Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo". En el caso de la Sede Central la solicitud la hace el Jefe Administrativo.

El contratista y el supervisor deben llevar una bitácora de la ejecución del "Acta Administrativa" o "Contrato Administrativo".

Al terminar los trabajos, el contratista debe informarlo al supervisor. El supervisor verifica que todos los trabajos realizados hayan quedado conforme lo establecido en el "Acta de Negociaciones" o "Contrato Administrativo". Si encuentra defectos o trabajos incompletos lo hace saber por escrito al contratista para que los corrija o complete. De estar bien realizados, el supervisor debe rendir informe detallado escrito al Director de la Unidad Ejecutora, en el caso de la Sede Central el informe detallado del supervisor es presentado al Jefe Administrativo. (Decreto Numero 57 – 92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 55)

Cuando en el "Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo" se estipulen pagos parciales, el supervisor emite un informe detallado de los trabajos ejecutados en el período de que se trate según la estimación respectiva. El jefe Administrativo en Sede Central / Director en la Unidad Ejecutora puede autorizar que se otorguen un anticipo hasta de un veinte por ciento (20%) del valor original del "Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo", siempre y cuando se trate de

Construcción de obras y teniendo a la vista el programa de inversión de anticipo elaborado por el Contratista, con visto bueno del Supervisor de la Obra, y aprobación del Jefe Administrativo en Sede Central y Director en Unidades Ejecutoras, y la fianza de anticipo (el 100% del 20% del anticipo) por parte del contratista. El descuento del anticipo se calcula multiplicando el monto bruto de cada estimación por el mismo porcentaje de anticipo que se haya concedido,

tal como lo establece el Decreto Numero 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 58 y Acuerdo Gubernativo No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones, Artículo 34.

#### H.14 Recepción y verificación de Obras, servicios y reparaciones:

Dentro de los siguiente cinco (5) días hábiles después de recibir el informe escrito del supervisor, el Director de la Unidad Ejecutora nombra una Comisión receptora y una Comisión Liquidadora de los trabajos, integrada cada uno con tres (3) servidores públicos conocedores de la obra, servicio o reparación contratada, quienes con la participación del supervisor local y del representante del contratista, verifican que los trabajos hayan sido ejecutados a satisfacción, lo cual hacen constar en acta correspondiente; en el caso de la Sede Central, ambas comisiones son nombradas por el Gerente General Administrativo Financiero.

Si existen desperfectos que corregir, lo hacen del conocimiento del contratista y le deben fijar un plazo prudencial para que haga las correcciones pertinentes. Esto también lo hacen constar en acta correspondiente. (Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 55)

#### H. 15 Recepcion de servicios periódicos

El contratista entrega al supervisor especialización en el área, dentro de los cinco (5) días hábiles después de haber terminado el período establecido en el "Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo", informe sobre las actividades realizadas durante el mismo. El supervisor debe confirmar que lo descrito en el informe esté correctamente y si esto es así, dando su visto bueno traslada el informe al Jefe Administrativo en Sede Central/Director en Unidades Ejecutoras para su aprobación. La aprobación debe indicar la recepción a satisfacción de lo ejecutado en el período correspondiente.

#### H.16 Recepción de propiedad, planta, equipo e intangibles:

Cuando se trate de propiedad, planta, equipo e intangibles, el Jefe Administrativo en Sede Central, en el caso de las Unidades Ejecutoras el Director, nombra una Comisión Receptora del bien, integrada con tres servidores públicos, quienes con la participación del proveedor, deben inspeccionar lo entregado por el Proveedor y de no presentar defectos o alteraciones procede a recepcionar. Cuando proceda, el bien debe hacerse funcionar antes de recibirlo, dejando constancia en acta correspondiente. El Encargado de Inventario realiza el registro según lo descrito en la Circular 3-57 y Acuerdo Gubernativo 217-94.

#### H.17 Recepción de materiales y suministros:

El Encargado/Auxiliar de Almacén revisa y elabora la "Constancia de Ingresos a Almacén y a Inventario (forma 1H), previa verificación de los materiales y suministros hasta que estos hayan ingresado completamente, según procedimiento de "Almacenamiento de Materiales, Suministros, Mobiliario y Equipo".

#### H.18 Recepción de medicamentos, material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas:

Para la recepción de medicamentos material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas se deben realizar las actividades descritas en el procedimiento de "Almacenamiento de Materiales, Suministros, Mobiliario y Equipo".

#### H.19 Incumplimiento de las condiciones del contrato

El incumplimiento en el contrato por parte del contratista debe estar sujeto a los siguientes supuestos

- Incumplimiento en el plazo de entrega
- Incumplimiento en las especificaciones técnicas descritas en el contrato

- Incumplimiento en la calidad o funcionamiento del producto.
- Otros específicos de acuerdo a la naturaleza del producto.

El Jefe Administrativo en Sede Central y Director en las Unidades Ejecutoras debe remitir el expediente completo, adicionándole las pruebas que respalden los argumentos de incumplimiento, a Asesoría Jurídica de Sede Central.

Asesoría Jurídica procede a convocar al Jefe Administrativo en Sede Central, en el caso de las Unidades Ejecutoras al Director y al proveedor para agotar la fase conciliatoria

#### H.20 Conformación de expediente para pago

El Encargado/Asistente/Analista de Compras procede a conformar el expediente de la manera siguiente:

- "Solicitud de Pedido"
- Factura original razonada por la persona responsable de autorizar la compra
- Recibo de caja (cuando la factura es cambiaria)
- "Orden de Compra" del Sistema de Gestión (SIGES) y anexo
- Formulario "Constancia de Ingreso a Almacén y a Inventario (forma 1H)" (cuando aplique)
- "Certificación de Inventario" y copia de programación de equipo (en caso de tratarse de bienes inventariables)
- "Constancia de Satisfacción del Servicio" (en el caso de servicios contratados y recibidos)
- "Contrato Administrativo" o "Acta de Negociación", según el monto
- "Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Evento de Cotización"
- Fianzas de cumplimiento y las que apliquen de acuerdo a lo estipulado en el "Contrato Administrativo" o "Acta de Negociación"

- Acta de recepción del bien o servicio (cuando aplique).
- Resolución de aprobación de programación de equipo adquirido (cuando aplique).

NOTA: Para el registro de contratos de obras de bienes de uso común y no común aplicar el Acuerdo Ministerial número 124-2008.

Posteriormente, el Encargado/Asistente/Analista de Compras traslada expediente debidamente conformado a la Sección de Contabilidad para gestionar el pago, según procedimiento "Registro de Compromiso, Devengado y Pagado a través de SIGES".

El Encargado/Asistente/Analista de Compras recibe la constancia de recepción del expediente con sello de recibido y archiva copia de expediente.

El Encargado/Asistente/Analista de Compras debe adjuntar a la copia del expediente para su archivo los documentos probatorios que se generaron durante todo el Evento de Cotización referidos en este procedimiento y que cumplan con los requisitos legales (Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento) y técnicos para justificar o respaldar la compra.

#### H.21 Excepciones

Para los casos de excepción en el régimen de Cotización aplicar lo establecido en el Decreto Número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 44, 45 y Acuerdo Gubernativo No. 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 18, reformado el Artículo 45 de la Ley de Contrataciones del Estado en el Decreto Número 27-2009 Reformas al Decreto Número 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 12)

#### H.22 Prohibiciones

No pueden cotizar ni celebrar contratos con el Estado las personas en quienes concurra cualquiera de las circunstancias siguientes: (Decreto Número 27-2009 Reformas al Decreto Numero 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 15).

- a. No estar inscrita en el registro de precalificados correspondiente;
- b. Aparecer inhabilitada en Guatecompras;
- c. No estar al día en el pago de sus obligaciones tributarias y de seguridad social;
- d. Estar privada por sentencia firme del ejercicio de sus derechos civiles;
- e. Ser servidor o trabajador público del Estado, así como parientes de los grados de ley, cuando los contratos deban celebrarse con las dependencias en que tal servidor o trabajador del Estado preste sus servicios o se encuentre bajo su autoridad. Igual prohibición rige para las personas jurídicas cuando dicho servidor público sea socio o representante de las mismas;
- f. Haber intervenido directa o indirectamente en las fases previas a la compra o contratación. Esta prohibición se hace extensiva a los parientes dentro de los grados de ley, así como a las personas jurídicas de las cuales sean socios o representantes.

## VIII. ANÁLISIS DEL MANUAL DE OPERACIONES

El análisis del Manual de Operaciones consiste en identificar los elementos claves involucrados en cada proceso. Los elementos claves considerados en el análisis son:

- A. Inciso: para poder hacer referencia entre procedimientos
- B. Proceso: identificar por nombre el proceso
- C. Actividades: las actividades que forman parte del proceso
- D. Responsable: quien es el responsable por cada actividad
- E. Plazo: el plazo para actividad es el índice de medición que se utiliza para medir el desempeño de la persona que lo ejecuta. Algunos de los plazos máximos están dados por la Ley de contrataciones del Estado. Para los procesos que no tienen asignado un tiempo máximo se discutió con el Jefe de Compras Imelda, cuales deberían de ser los tiempos esperados y estos fueron lo que se colocaron.
- F. Documentos: qué documentos están involucrados en el proceso.
  - a. Intervenir: el responsable es el creador, supervisa, firma o realiza cualquier modificación al documento.
  - b. Recibir: el responsable de la actividad recibe el documento
  - c. Entrega: el responsable de la actividad hace entrega de un documento.
  - d. Notas: cualquier observación de relevancia

**Cuadro 1**  
**Abreviaciones para todos los participantes en el**  
**Proceso de compras por cotización.**

Personaje	Símbolo
Autoridad Administrativa Superior (Jefe del Departamento Administrativa en Sede Central y Director en Unidades Ejecutoras)	AAS
Comisión Liquidadora de trabajos	CLT
Comisión Receptora	CR
Comité Farmacoterapia	CF
Director	D
Encargado de Almacén	EA
Encargado de Inventario	EI
Encargado de Presupuesto	EP
Encargado/Asistente/Analista	A
Gerente Administrativo Financiero	GAF
Jefe Administrativo	JA
Junta de Cotización	JC
Ministro	M
Ofertantes	O
Supervisor	S
Unidad de Asesoría Jurídica de Adquisiciones, de la Coordinación Jurídica del Despacho Ministerial	UAJA
Unidad Ejecutora	UE
Unidades responsable	UR

**Cuadro 2**  
**Información sobre los descriptores**

Intervenir	Actividad no obligatoria
Elaborar/ Firmar	No se da en todos los casos puesto que la causa de dicha actividad puede o no presentarse en un evento.

Cuadro 3

## Análisis del procedimiento Elaboración y entrega de solicitud de pedido

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.1	Elaboración y entrega de solicitud de pedido							
		Elaboración de Solicitud de pedido	UR	1	"Solicitud de Pedido"			
		Verificación que lo solicitado se encuentre en el PAAC	A	1	Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones			
		Solicitar verificación de disponibilidad presupuestaria	A	1			"Solicitud de Pedido"	

Cuadro 4

## Análisis del procedimiento Verificación de disponibilidad presupuestaria

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.2	Verificación de disponibilidad presupuestaria							
		Verificación de disponibilidad presupuestaria de control interno	EP	1	"Solicitud de Pedido"			
		Solicita firma de aprobación de AAS	A	1			"Solicitud de Pedido"	

**Cuadro 5**  
**Análisis del procedimiento Elaboración de dictamen técnico**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.3	Elaboración de dictamen técnico							
		Elaboración de dictamen	CF	2	"Dictamen Técnico Comité de Farmacoterapia"			
		Recepción de Dictamen	A	1		"Dictamen Técnico Comité de Farmacoterapia"		

**Cuadro 6**  
**Análisis del procedimiento Elaboración y solicitud de aprobación de los documentos de cotización**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.4	Elaboración y solicitud de aprobación de los documentos de cotización							
		Elaboración para documentos para el evento de Cotización	A	10	Bases de cotización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones especiales</li> <li>• Especificaciones generales</li> <li>• Especificaciones técnicas</li> <li>• Planos de constitución cuando se trate de obra civil</li> <li>• Anexos</li> </ul>	Dictamen Técnico Comité de Farmacoterapia y "Solicitud de Pedido"		

**Continuación, Cuadro 6**  
**Análisis del procedimiento Elaboración y solicitud de aprobación de los**  
**documentos de cotización**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
		Solicitud de aprobación de documentos	A	3	Solicitud de aprobación de los Documentos de Cotización y "Resolución de Aprobación de Documentos de Cotización"			
		Revisión y firma de Documentos de Cotización	JA/GAF		Solicitud de aprobación de los Documentos de Cotización y "Resolución de Aprobación de Documentos de Cotización"			
		Aprobación de Documentos	AAS	3	Solicitud de aprobación de los Documentos de Cotización y "Resolución de Aprobación de Documentos de Cotización"			
		Anunciar el evento de Cotización	A	1				
		Publicación de documentos de cotización	A	1			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de cotización</li> <li>• Disposiciones especiales</li> <li>• Especificaciones generales</li> <li>• Especificaciones técnicas</li> <li>• Planos de constitución cuando se trate de obra civil</li> <li>• Anexos</li> </ul>	
		Realizar 3 invitaciones a empresas a participar	A	1				

Cuadro 7

## Análisis del procedimiento Nombramiento de Junta de Cotización

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.5	Nombramiento de Junta de Cotización (Decreto Número 57-92, Ley de contrataciones del Estado, Artículos 10,11,12,13,16)							
		Elaboración de Solicitud de nombramiento y solicitar firma	A	2	"Nombramiento de Junta de cotización"			
		Firma	GAF/D	2	"Nombramiento de Junta de cotización"			
		Recibe documentos y procede a nombrar responsable para avisar a los miembros	A	1		Nombramientos		

Cuadro 8

## Análisis del procedimiento Cambios, ampliaciones o modificaciones en los Documentos de Cotización

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.6	Cambios, ampliaciones o modificaciones en los Documentos de Cotización							
		Modificación de Condiciones de Cotización	UE	5				Actividad no obligatoria

Continuación, Cuadro 8  
**Análisis del procedimiento Cambios, ampliaciones o modificaciones en los Documentos de Cotización**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos	NOTAS	Inciso	Procedimiento
		elabora agenda y solicita aprobación	A	3		"Resolución de Aprobación de la Agenda Evento de Cotización"		
		Aprobación de agenda	JA/D	2	"Resolución de Aprobación de la Agenda Evento de Cotización"			
		Publicación de agenda y notificar a los oferentes	A	3				
		Modificar y presentar ofertas	O	8			Ofertas	tiempo máximo por ley

**Cuadro 9, Análisis del procedimiento Visitas técnicas**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.7	Visitas técnicas							
		Constancia de Visita técnica	UE	2				

**Cuadro 10, Análisis del procedimiento Costo estimado de la Unidad Ejecutora solicitante**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.8	Costo estimado de la Unidad Ejecutora solicitante (obra civil)							
		Solicitar calculo del costo estimado de la obra a UPE	UE	5				
		aprobación del costo estimado y entrega a JC	AAS	3				

**Cuadro 11**  
**Análisis del procedimiento Recopilación y apertura de plicas**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.9	Recopilación y apertura de plicas							
		Entrega de constancia de recepción a oferentes	JC	1	"Constancia de Recepción de Ofertas Evento de Cotización"		"Constancia de Recepción de Ofertas Evento de Cotización"	
		Listado de Oferentes y levantamiento de Acta de apertura de evento de cotización	JC	1	"Listado de Oferentes Evento de Cotización" "Acta de Apertura Evento de Cotización"			
H.9.1		Rechaza ofertas que no cumplan con los requisitos definidos	JC	1				Actividad no obligatoria
		Solicitud de nuestras o aclaraciones a oferentes	JC	1	"Cedula de Notificación Evento de Cotización"		"Cedula de Notificación Evento de Cotización"	Actividad no obligatoria

		Publicación de documentos del evento de cotización	A	1	"Listado de Oferentes Evento de Cotización" "Acta de Apertura Evento de Cotización"			
		Velar por que se realicen las publicaciones	JC	1				
H.9.2		Determinar la oferta más conveniente y favorable	JC	5				
H.9.3		en caso de que no se presenten ofertas, fraccionar el acta y notificar a D/JA	JC	2				
		Prórroga del plazo	JA/D	8				tiempo máximo por ley
		Presentación de Ofertas	D	15				Actividad no obligatoria
		Si aun no se presentan ofertas, queda facultado de Compra Directa	JA/D	1				
H.9.3.1		Autorizar Compra directa	JA/D	2				
H.9.4		Si se presenta solo un Oferente, puede adjudicar el evento	JC	2	"Acta de Apertura Evento de Cotización"			

**Continuación, Cuadro 11**  
**Análisis del procedimiento Recopilación y apertura de plicas**

H.9.5		Calificación de adjudicar cuando se presenta solo un oferente	AAS					
		Publicar acta de Apertura de evento de cotización	A	1				
H.9.6		En caso de empate realizar sorteo	JC	1	"Acta de Desempate Evento de Cotización" "Acta de Adjudicación Evento de Cotización"			
		Publicación de adjudicación	A	1				
		Calificación de los oferentes	JC	1	"Cuadro de Calificación y adjudicación de Ofertas. Evento de Cotización "			
		Fraccionamiento del Acta de Adjudicación de evento de cotización	JC	3	"Acta de Adjudicación Evento de Cotización" "Cedula de Notificación Evento de Cotización"			tiempo máximo por ley
		Publicación del acta	A	1				

H.10	Plazo para la Adjudicación							
		Adjudicación del evento	JC	1 a 5				tiempo máximo por ley
		Solicitud de prórroga	JC	10				tiempo máximo por ley

**Cuadro 12**  
**Análisis del procedimiento Aprobación o aprobación de la Adjudicación y**  
**solicitud de denegación de firma**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.11	Aprobación o aprobación de la Adjudicación y solicitud de denegación de firma							
		Elaboración y traslado de la Solicitud de aprobación de lo aprobado por la junta de cotización	JC	2	"Solicitud de aprobación de lo actuado por la Junta de Cotización"			
		Aprobación de lo acordado por la JC	JA/D	2	"Resolución de Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización"			Tiempo máximo por ley
		en caso de improbación regresas a JC	JA/D	2	"Resolución de Improbación de lo Actuado por la Junta de Cotización"			

**Continuación Cuadro 12  
Análisis del procedimiento Aprobación de la Adjudicación  
y solicitud de firma**

Inicio	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
		Confirmar o modificar decisión	JC	5				Actividad no obligatoria
		Publicar la resolución de la aprobación de lo actuado por la junta de cotización	A	10	"Cédula de Notificación Eventos de Cotización"			tiempo máximo por ley
	a) Acta de Negociación cuando el monto sea de Q30,000.01 a Q100,000.00	Elaboración de documentos	GAF/D	10	"Acta de Negociación"			
		Reproducir Fotocopia y adjuntarla al expediente	A	1				
		Publicar en el sistema	A	2		"Resolución de la Aprobación de lo Actuado por la Junta de Cotización"		
	b) Contrato Administrativo, cuando el monto sea de Q100,000.001 a Q900,000.00	Elaboración de proyecto	A	10	"Contrato Administrativo" "Solicitud de delegación de Forma Evento de Cotización"			
		Firma de la Solicitud y traslado de documentos a UAJA	JA/D	3	"Solicitud de delegación de Forma Evento de Cotización"			
		Revisión de cláusulas del contrato	UAJA	3				
		correcciones al contrato	UE	3				

**Continuación Cuadro 12**  
**Análisis del procedimiento Aprobación de la Adjudicación**  
**y solicitud de denegación de firma**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
		Firma del contrato aprobado por el ministro	J/A/D	10	"Resolución Ministerial para la delegación de Firma de Contrato Evento de Cotización"			tiempo máximo por ley
		aceptación del contrato y garantía del cumplimiento	O	15				tiempo máximo por ley
		Presentación de fianza de cumplimiento	O	15				tiempo máximo por ley
		Fotocopia de la fianza y archivarla	A	1				
		Elaborar de solicitud de resolución de aprobación	A	1	"Solicitud de Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Administrativo Evento de Cotización"			
		Aprobación de cláusulas del contrato	M	10	"Resolución de Aprobación de Cláusulas de Contrato Evento de Cotización"			
		Notificación de documentos	A	3	"Contrato Administrativo" "Resolución de Aprobación de las Cláusulas de Contrato Evento de Cotización".			
		Creación registro y autorización de orden de compra	A	3	"Orden de Compra"			

**Continuación Cuadro 12**  
**Análisis del procedimiento Aprobación de la Adjudicación**  
**y solicitud de denegación de firma**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
		Registro de compromiso	EP	2	"Registro de Compromiso, Devengado y Pagado a través de SIGES"			
		Solicitud de firma de orden de Compra	A	1			"Orden de Compra"	
		Firma y publicación de orden de compra	GAF/D	2	"Orden de Compra"			

**Cuadro 13**

**Análisis del procedimiento Recepción y verificación de la compra**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.12	Recepción y verificación de la compra							
		Recepción y verificación	JR	1				
		Elaboración de Acta	JR	1	Acta de Recepción			
		Recepción de Acta para adjuntar a expediente	A	1		Acta de Recepción		

**Cuadro 14. Análisis del procedimiento Ejecución de contratos de:  
Servicios, mantenimiento y obra civil**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.13	Ejecución de contratos de: Servicios, mantenimiento y obra civil							
		Solicitud a UPE de designación de un supervisor para seguimiento	UE	1				
		Elaboración de Bitácora	S	2	Bitácora de "Acta Administrativa" o "Contrato Administrativo".			
		Verificación del trabajo	S	1	Informe detallado del trabajo.			

**Cuadro 15. Análisis del procedimiento Recepción y verificación de obras, servicios y reparaciones**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.14	Recepción y verificación de obras, servicios y reparaciones							
		Nombramiento de Comisión Receptora y Comisión Liquidadora de los trabajos	D	5				
		Verificación de la satisfacción del trabajo	CR y CLT	5				

**Cuadro 16. Análisis del procedimiento Recepción de servicios periódicos**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.15	Recepción de servicios periódicos							
		Evaluación de informe del proveedor	S	5	"Acta de Negociación" o "Contrato Administrativo"			
		Aprobación de los servicios	JA/D	1				

**Cuadro 17. Análisis del procedimiento Recepción de Propiedad, planta, equipo o intangibles**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.16	Recepción de Propiedad, planta, equipo o intangibles							
		Nombramiento de comisión receptora	JA/D	3				
		Verificación y recepción	CR	2	"Acta de Negociación"			
		Registro de lo recibido	EI	2				

**Cuadro 18. Análisis del procedimiento Recepción de materiales y suministros**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.17	Recepción de materiales y suministros							
		Verificación y recepción	EA	1	"Constancia de Ingresos a Almacén y a Inventario"			

**Cuadro 19. Análisis del procedimiento Recepción de Medicamentos, material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.18	Recepción de Medicamentos, material médico quirúrgico y fórmulas sucedáneas							
		Procedimiento de "Almacenamiento de Materiales, Suministros, mobiliario y Equipo"						

**Cuadro 20. Análisis del procedimiento Incumplimiento de las condiciones del contrato**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.19	Incumplimiento de las condiciones del contrato							
		Informar sobre incumplimiento	JA/D	2			Expediente completo y las pruebas que respalden el incumplimiento.	
		Análisis del incumplimiento y resolución	UAJA	10				

**Cuadro 21. Análisis del procedimiento Conformación de expediente para pago**

Inciso	Procedimiento	Actividades	Responsable	Plazo	Documentos			NOTAS
					Intervenir	Recibir	Entregar	
H.20	Conformación de expediente para pago							
		Conformar el expediente	A	5	Expediente completo			
		Gestionar pago	A	5		Constancia de recepción del expediente	Expediente completo	lo entrega a la sección de contabilidad

## **IX. PERFILES DE PUESTO**

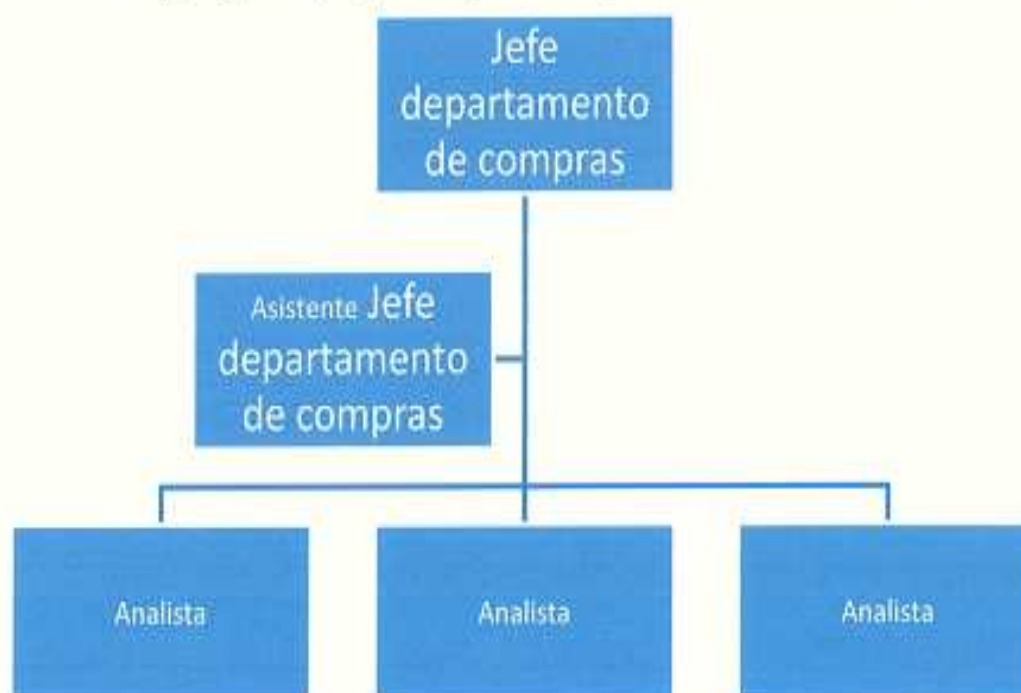
A continuación se realizan los perfiles de puesto para los colaboradores del departamento de compras involucrados en el proceso de compras por cotización con el fin de apoyar al proceso de reclutamiento y de esta manera evitar que personas erróneas ocupen dichas posiciones.

Es importante conocer que el sector público no es atractivo para los mejores talentos del mercado. Para poder ampliar la oferta de empleo, es necesario que el perfil no sea muy estricto, debe de dejar cierta holgura en los requisitos para poder recibir más ofertas y seleccionar al mejor candidato según sus actitudes y aptitudes. Para garantizar que la persona que ocupe el puesto, se recomienda un proceso de reclutamiento riguroso, en donde se evalúe al candidato según las habilidades técnicas y habilidades interpersonales.

Además se propone un organigrama para el conocimiento de las líneas de mando y el flujo de la información

Gráfico 14

## Organigrama propuesto para el departamento de compras



## A. Jefe departamento de compras

- Título del puesto: Jefe departamento de compras
- Grupo: Administración
- Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala
- Jornada: matutina
- Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 hrs.

Descripción general del puesto: el jefe del departamento de compras debe de coordinar y supervisar el desempeño de las compras de los insumos del Hospital debe de monitorear el procedimiento de compra directa, compra por cotización y compra por contrato abierto. El jefe de departamento debe de velar por la calidad del servicio del departamento, desde el cumplimiento de los

tiempos establecidos hasta garantizar que el producto es lo que las unidades solicitantes pidieron.

Especificaciones del puesto:

Educación formal: Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial o carreras afines. Habilidades técnicas: manejo de paquete de office completo (Word, Excel, visio, planner) estar familiarizado con diferentes programas de gestión. Administración de inventarios. Gestión de la cadena de suministros. Optimización de procesos.

Experiencia: mínimo 05 años de experiencia el puesto afín.

Edad: 27-55 años, Sexo: indiferente

Características personales:

Proactivo, Organizado

Capacidad de tomar decisiones

Liderazgo, Manejar incertidumbre

#### B. Encargado/Asistente/Analista de compras

- Título del puesto: Analista de compras, Grupo: Administración
- Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala, Jornada: matutina
- Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 hrs.

Descripción general del puesto: El Analista de compras va a ser asignado a varias requisiciones de material y debe de gestionar según la categoría correspondiente los procedimientos necesarios para ejecutar la compra. Es el encargado de manejar la información en el sitio Guate compras para todos los oferentes. Lleva toda la documentación del proceso y debe de gestionar las correspondientes autorizaciones.

#### Especificaciones del puesto:

Educación formal: Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial o carreras afines.

Habilidades técnicas: manejo de paquete de office completo (Word, Excel, visio, planner) estar familiarizado con diferentes programas de gestión. Administración de inventarios. Gestión de la cadena de suministros. Optimización de procesos.

Experiencia: mínimo 05 años de experiencia el puesto afín.

Edad: 27-55 años

Sexo: indiferente

Características personales:

Proactivo

Organizado

Capacidad de tomar decisiones

Liderazgo

Manejar incertidumbre

#### B. Encargado/Asistente/Analista de compras

- Título del puesto: Analista de compras
- Grupo: Administración
- Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala
- Jornada: matutina
- Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 hrs.

Descripción general del puesto: El Analista de compras va a ser asignado a varias requisiciones de material y debe de gestionar según la categoría correspondiente los procedimientos necesarios para ejecutar la compra. Es el

Descripción general del puesto: El Analista de compras va a ser asignado a varias requisiciones de material y debe de gestionar según la categoría correspondiente los procedimientos necesarios para ejecutar la compra. Es el encargado de manejar la información en el sitio Guate compras para todos los oferentes. Lleva toda la documentación del proceso y debe de gestionar las correspondientes autorizaciones.

Especificaciones del puesto:

Educación formal: como mínimo estar cursando tercer año o haber terminado Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial, contador, leyes o carreras afines (no es necesario que este graduado)

Habilidades técnicas: manejo de paquete de office completo (Word, Excel, visio, planner) estar familiarizado con diferentes programas de gestión. Administración de inventarios. Gestión de la cadena de suministros. Optimización de procesos.

Experiencia: mínimo 02 años de experiencia el puesto afín.

Edad: 25-55 años

Sexo: indiferente

Características personales:

Proactivo

Organizado

Consistente

Cumplido

Capacidad de tomar decisiones

Liderazgo

Manejar incertidumbre

### C. Asistente Jefe departamento de compras

- Título del puesto: Asistente Jefe departamento de compras
- Grupo: Administración
- Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala
- Jornada: matutina
- Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 hrs.

Descripción general del puesto: El Asistente Jefe departamento de compras debe atender la agenda del Jefe del departamento de compras. Además según la responsabilidad delgada por el jefe de compras puede asistir en vez de su persona a reuniones informales. Debe de dar seguimiento a los eventos de compra y hacer evaluaciones periódicas del desempeño de los analistas.

#### Especificaciones del puesto:

Educación formal: como mínimo estar cursando tercer año o haber terminado Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial, contador, leyes o carreras afines (no es necesario que este graduado)

Habilidades técnicas: manejo de paquete de office completo (Word, Excel, visio, planner) estar familiarizado con diferentes programas de gestión.

Experiencia: mínimo 02 años de experiencia el puesto afín.

Edad: 25-55 años

Sexo: indiferente

Características personales:

Proactivo

Observador

Detallista

Minucioso

Encargado/Asistente/Analista de compras

Título del puesto: Analista de compras, Grupo: Administración

Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala, Jornada: matutina, Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 horas.

Descripción general del puesto: El Analista de compras va a ser asignado a varias requisiciones de material y debe de gestionar según la categoría correspondiente los procedimientos necesarios para ejecutar la compra. Es el encargado de manejar la información en el sitio Guatecompras para todos los oferentes. Lleva toda la documentación del proceso y debe de gestionar las correspondientes autorizaciones.

Especificaciones del puesto:

Educación formal: como mínimo estar cursando tercer año o haber terminado Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial, contador, leyes o carreras afines (no es necesario que este graduado)

Habilidades técnicas: manejo de paquete de office completo (Word, Excel, visio, planner) estar familiarizado con diferentes programas de gestión. Administración de inventarios. Gestión de la cadena de suministros. Optimización de procesos.

Experiencia: mínimo 02 años de experiencia el puesto afin.

Edad: 25-55 años, Sexo: indiferente

Características personales:

Proactivo, Organizado, Consistente, Cumplido y Capacidad de tomar decisiones

Asistente Jefe departamento de compras,

Título del puesto: Asistente Jefe departamento de compras

Grupo: Administración, Ubicación: Oficinas Centrales Hospital Roosevelt, Calzada Roosevelt y 5ª. Calle, zona 11, Ciudad de Guatemala, Jornada: matutina, Horario de trabajo: 7:00 a 15:00 horas.

Descripción general del puesto: El Asistente Jefe departamento de compras debe atender la agenda del Jefe del departamento de compras.

## X. GUÍAS RÁPIDA DE ACCIÓN

En este apartado se elaboran las guías rápidas de acción para cada uno de los puestos de trabajo involucrados en el proceso de compras por cotización. Entre los puesto de trabajo del departamento de compras involucrados con el proceso de cotización directamente únicamente participa el asistente analista de compras.

La utilidad de estas guías rápidas de acción es que van a permitirles a los operadores conocer con exactitud las actividades que debe de realizar, además va a tener claro cuánto es el tiempo con el que dispone.

Dado que el proceso de reclutamiento es muy malo en el Hospital, estas guías rápidas de acción junto con el Manual de Operaciones y el análisis de los procedimientos son documentos útiles para la capacitación del empleado.

Lo que se pretende con dichas guías, es ayudar al analista a dale el seguimiento correcto a cada uno de los expedientes de compra. La guía rápida pretende ser amigable y por lo tanto no tiene contenido excesivo y está elaborada con un lenguaje amigable.

Para la elaboración de dichas guías de acción se tomó como base el Análisis del Manual de Operaciones en capítulos anteriores y se seleccionaron todas aquellas actividades en donde el responsable era el Analista. Estas fueron las actividades que se utilizaron en la elaboración de dichas guías rápidas de acción.

Modo de uso: se debe de crear una guía rápida de acción por cada solicitud de pedido. Una vez realizada la tarea debe de marcar con una "X" en el recuadro de "ya lo hice" y anotar la fecha de finalización. Eso va a indicar cuál es la próxima actividad a realizar. Al momento de realizar la siguiente actividad es importante colocar la fecha de inicio. El recuadro de "Cuanto tiempo tengo" es muy importante porque indica el plazo en el que el trabajo tiene que estar terminado. La última columna es para la propia evaluación y la mejora continua. Cada analista debe de colocar el tiempo real en que se realizó la actividad. De esta manera puede conocer cuáles son los procesos que le toman más tiempo y así trabajar en ellos.

### Grafico 15 Guia rápida de acción para el Analista de compras

No. De solicitud de pedido: \_\_\_\_\_

ya lo hice	Lo que tengo que hacer	Cuanto tiempo tengo (días)	Cuando empieza	Cuando termina	Cuanto me tarda (días)
<input type="checkbox"/>	1 Recepción de solicitud y revisión de información	2			
<input type="checkbox"/>	2 Verificación que la solicitud se encuentre en el PAAC	1			
<input type="checkbox"/>	3 Solicitar verificación de disponibilidad presupuestaria	1			
<input type="checkbox"/>	4 Solicita firma de aprobación de AAS	1			
<input type="checkbox"/>	5 Recepción de Dictamen	1			
<input type="checkbox"/>	6 Elaboración para documentos para el evento de Cotización	10			
<input type="checkbox"/>	7 Solicitud de aprobación de documentos	3			
<input type="checkbox"/>	8 Anunciar el evento de Cotización	1			
<input type="checkbox"/>	9 Publicación de documentos de cotización	1			
<input type="checkbox"/>	10 Realizar 3 invitaciones a empresas a participar	1			
<input type="checkbox"/>	11 Elaboración de Solicitud de nombramiento y solicitar firma	2			
<input type="checkbox"/>	12 Recibe documentos y procede a nombrar responsable para avisar a los miembros	1			
<input type="checkbox"/>	13 elabora agenda y solicita aprobación	3			
<input type="checkbox"/>	14 Publicación de agenda y notificar a los oferentes	3			
<input type="checkbox"/>	15 Publicación de documentos del evento de cotización	1			
<input type="checkbox"/>	16 Publicar acta de Apertura de evento de cotización	1			
<input type="checkbox"/>	17 Publicación de adjudicación	1			
<input type="checkbox"/>	18 Publicación del acta	1			
<input type="checkbox"/>	19 Publicar la resolución de la aprobación de lo actuado por la junta de cotización	30			
<input type="checkbox"/>	20 Reproducir fotocopia y adjuntarla al expediente	1			
<input type="checkbox"/>	21 Publicar en el sistema	2			
<input type="checkbox"/>	22 Elaboración de proyecto	10			
<input type="checkbox"/>	23 Fotocopia de la fianza y archivarla	1			
<input type="checkbox"/>	24 Elaborar de solicitud de resolución de aprobación	1			
<input type="checkbox"/>	25 Notificación de documentos	3			
<input type="checkbox"/>	26 Creación registro y autorización de orden de compra	3			
<input type="checkbox"/>	27 Solicitud de firma de orden de Compra	1			
<input type="checkbox"/>	28 Recepción de Acta para adjuntar a expediente	1			
<input type="checkbox"/>	29 Conformar el expediente	5			
<input type="checkbox"/>	30 Gestionar pago	5			

\* NOTA IMPORTANTE: debe de sacar fotocopia de todos los documentos que intervienen en el proceso y adjuntarlos al expediente

## I. MODELO DE CONTRATO

Todas las compras por cotización necesariamente entre sus documentos debe de haber un contrato de compra. Este contrato de compra describe las obligaciones y los derechos tanto de la parte que compra como la que vende.

El modelo de contrato tiene como propósito principal apoyar al Asistente en el proceso de elaboración del contrato. Como se observa en el diagnóstico, no hay un documento estándar para poder generar los contratos y esto genera pérdida de tiempo y reproceso.

Este modelo de contrato es un modelo genérico que incluye las generalidades de un contrato. Sin embargo se debe de evaluar cuidadosamente cada inciso puesto que algunos pueda que no apliquen. Es responsabilidad del Analista tener el criterio de saber adaptar cada contrato según el producto o servicio del que se trate.

La elaboración de este modelo fue mediante la observación de varios contratos ya existentes y que ya fueron aprobados por el ministerio de salud pública. Una vez se realizó el primer borrador este fue presentado al jefe de compras quien lo aprobó y posteriormente se les entrego a los analistas para sus opiniones, todos acordaron que estaba bien y que empezarían a usarlo.

### Modelo de contrato

**{Los datos numéricos se deben colocar en números y letras} Contrato administrativo ["interno"] número [número] – [año]. En [lugar] a los [día] del mes de [mes] del año [año]; NOSOTROS: por una parte [nombre completo de la persona a la que se le delego la suscripción del contrato], de [edad] años de edad, [estado civil], nacionalidad], [profesión u oficio], con domicilio en [dirección], me**

identifico con la cédula de vecindad número de orden [orden] y registro [registro], extendida por el Alcalde Municipal de [lugar], con lugar para recibir citaciones, notificaciones y emplazamientos en la [dirección], comparezco en representación del Hospital Roosevelt en calidad de [nombre del cargo que desempeña], según acuerdo ministerial número [número] de fecha [fecha], acta de toma de posesión del cargo número [número] de fecha [fecha], en ejercicio de la delegación para suscribir este contrato, otorgada por [nombre y cargo de la autoridad que nombra], mediante resolución número [número], de fecha [fecha]; y por la otra parte [nombre completo del representante o propietario de la empresa a la que se le adjudicó el objeto del contrato] de [edad] años de edad, [estado civil], [nacionalidad], [profesión u oficio], con domicilio en [dirección], me identifico con la cédula de vecindad número de orden [orden] y registro [registro], extendida por el Alcalde Municipal de [lugar], con lugar para recibir citaciones, notificaciones y emplazamientos en la [dirección], actúo en mi calidad de ["propietario único de la empresa mercantil", o "representante legal"], de la empresa mercantil [razón social] de nombre comercial [nombre comercial], que quedó debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la República el [fecha], bajo el registro número [número], en el folio [número], del libro [número] de Sociedades o Empresas, expediente [número], de conformidad con mi nombramiento contenido en Acta Notarial de fecha [fecha], el cual declaro que está vigente y es por [tiempo que esté establecido], autorizada en [lugar], por el Notario [nombre], el cual quedó inscrito en el Registro Mercantil de la República el día [día], bajo el registro número [número], en el folio [número], del libro [número] de Auxiliares de Comercio o de Mandatos. Ambos otorgantes manifestamos que nos hallamos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que las representaciones que ejercemos son suficientes conforme a la Ley y a nuestro juicio para el otorgamiento y suscripción del presente contrato. Teniéndose a la vista la documentación relacionada para los efectos del presente contrato, el primero de los otorgantes se le denomina el "ESTADO" y al segundo el "CONTRATISTA", de conformidad con las cláusulas siguientes: **PRIMERA: Base**

**legal.** El presente contrato se suscribe con base en los siguientes artículos de la Ley de Contrataciones del Estado: uno (1), treinta y ocho (38), cuarenta (40), cuarenta y siete (47), cuarenta y ocho (48), cuarenta y nueve (49), cincuenta (50), cincuenta y uno (51), cincuenta y dos (52), cincuenta y tres (53), cincuenta y cuatro (54), sesenta y cuatro (64), sesenta y cinco (65), sesenta y siete (67), sesenta y nueve (69), setenta (70), ochenta y cinco (85), ochenta y seis (86) y ochenta y siete (87); y de los siguientes artículos del Reglamento de dicha Ley: veintiséis (26) y veintisiete (27). **SEGUNDA:** Antecedentes: a) Con la solicitud de pedido, número [número], fue solicitado el objeto de este contrato, por [nombre y cargo], el [fecha], solicitud que fue autorizada por [nombre y cargo], el [fecha] y aprobada por [nombre y cargo], el [fecha]. b) Como consecuencia se procedió a elaborar los Documentos de ["Cotización" o "Licitación Pública] identificados como MSPAS No. 2011-ROO-C028, en los cuales se especifican de manera pormenorizada las características del objeto de este contrato. Estos Documentos de ["Cotización" Pública] fueron aprobados por [nombre y cargo], mediante resolución número [número], de fecha [fecha]. c) Posteriormente se convocó a las empresas a ofertar por medio de ["invitaciones directas"], recibiendo los documentos para ofertar directamente de [unidad que hace la compra] las empresas mercantiles siguientes: [razón social de la empresa 1], [razón social de la empresa 2], [razón social de la empresa 3], {**otras empresas**}". d) Se hicieron modificaciones a los Documentos de ["Cotización" Pública] por medio de la Adenda No. [Número] de [fecha]. Estas adenda fueron aprobadas por [nombre y cargo], mediante resolución número [número], de fecha [fecha]. e) El [fecha], a las [hora], la junta nombrada por [nombre y cargo] para este proceso e integrada por [nombre y cargo], [nombre y cargo], [nombre y cargo], [nombre y cargo], [nombre y cargo], realizó el evento de apertura de plicas, recibiendo ofertas de las empresas mercantiles siguientes: [razón social de la empresa 1], [razón social de la empresa 2], [razón social de la empresa 3], {**otras empresas**}. Después, la junta realizó el análisis y calificación de las ofertas, adjudicando el

objeto de este contrato a la empresa mercantil [razón social]. La actuación de la junta consta en las actas números [números], de fechas [fechas] respectivamente, folios [números] respectivamente, asentadas en el libro de actas [descripción y lugar], registro número [número]. La actuación de la junta fue aprobada por [nombre y cargo], mediante resolución número [número], de fecha [fecha]. g) Los documentos de las distintas actividades de este proceso de adquisición se publicaron en el Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Sector Público, cuya dirección de Internet es [www.guatecompras.gt](http://www.guatecompras.gt), con el Número de Operación de Guatecompras (NOG) [NOG]. h) **{otras acciones realizadas}**. **TERCERA: Objeto del contrato.** El objeto de este contrato es [ADQUISICION DE PRODUCTOS MEDICINALES Y FARMACEUTICOS] para [HOSPITAL ROOSEVELT]. Las especificaciones generales del objeto de este contrato son las siguientes: [desglose de especificaciones generales y técnicas]. Las disposiciones especiales del objeto de este contrato son las siguientes: [desglose de disposiciones especiales]. **{Si haber}** ["Los planos del objeto de este contrato se adjuntan a este Contrato"]. **CUARTA: Plazo de ejecución.** El CONTRATISTA ejecutará el objeto de este contrato en un periodo de [plazo contractual] días calendario (días de la semana, incluyendo sábados, domingos y días de asueto o festivos), a partir del "[fecha]" o "día siguiente en que el CONTRATISTA reciba la notificación de la resolución de aprobación de las cláusulas de este contrato" o **{en el caso de que se establezca anticipo}** "día siguiente en que reciba el anticipo establecido en este contrato más adelante". **QUINTA: Precio.** El precio total del contrato, que incluye todos los impuestos, que las leyes tributarias de la República establecen, y gastos necesarios para ejecutar el objeto de este contrato, es de [cantidad] Quetzales, ["y se desglosa de acuerdo a la renglonización estipulada para ofertar de la siguiente manera: a) Renglón [número], por [cantidad] [unidad de medida] de [descripción del renglón], a un precio unitario de [cantidad] Quetzales, un total de [cantidad] Quetzales, b) Renglón [número], por [cantidad] [unidad de medida]

de [descripción del renglón], a un precio unitario de [cantidad] Quetzales, un total de [cantidad] Quetzales, c) Renglón [número], por [cantidad] [unidad de medida] de [descripción del renglón], a un precio unitario de [cantidad] Quetzales, un total de [cantidad] Quetzales, d) **{otros renglones}**. En el presente contrato no se permiten variaciones a los precios unitarios establecidos anteriormente.”] **{En procesos que estipulan anticipo, colocar la cláusula siguiente}** **SEXTA: Anticipo.** El CONTRATISTA podrá solicitar al ESTADO un anticipo equivalente al veinte por ciento (20%) del precio del objeto de este contrato, que se amortizará mediante deducciones del veinte por ciento (20%) del valor de cada pago. Para que se le haga efectivo el anticipo, el CONTRATISTA deberá entregar al [Unidad Ejecutora] los siguientes documentos: a) Programa de inversión del mismo, aprobado por la [autoridad que lo aprueba]. El anticipo se concederá únicamente para lo que el CONTRATISTA especifique en este programa de inversión, por lo que la utilización del mismo es objeto de supervisión. b) Factura del CONTRATISTA, conforme a las regulaciones tributarias vigentes. c) Garantía de anticipo con las siguientes características: i) formalizada mediante fianza extendida a favor de [Unidad Ejecutora] por una institución afianzadora debidamente autorizada para operar en la República de Guatemala; ii) estará vigente hasta la total amortización del anticipo; iii) podrá reducirse en la medida que se amortice el monto del anticipo cubriendo siempre el máximo del saldo deudor; iv) constituida por una suma equivalente al cien por ciento (100%) del monto del anticipo; v) será efectiva en el caso que el CONTRATISTA no inicie los trabajos o no invierte el anticipo para lo que fue concedido. **{En procesos que requieran supervisión colocar la cláusula siguiente}** **SÉPTIMA: Supervisión.** El CONTRATISTA deberá remitirse al supervisor nombrado por [nombre y cargo de quien nombra], para presentar cualquier tipo de sugerencia, observación, información, etc. y para recibir órdenes o información por parte del ESTADO. **{En procesos de cualquier tipo para equipo médico Hospitalario o infraestructura colocar lo siguiente}**

Adicionalmente, el departamento de Planificación Estratégica del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, podrá realizar las acciones de supervisión que crea pertinentes.] **OCTAVA: Recepción.** {En procesos que requieran pagos periódicos (Ejemplo: mensuales), se debe colocar lo siguiente} La EMPRESA ejecutora entregará al SUPERVISOR, dentro de los primeros cinco días hábiles después de haber terminado el [periodo], un informe sobre las actividades realizadas durante el mismo. El SUPERVISOR confirmará que lo descrito en el informe este correctamente y si esto fuere así, dando su visto bueno trasladará el informe a la AUTORIDAD para su aprobación. La aprobación de la AUTORIDAD indicará la recepción a satisfacción de lo ejecutado en el período correspondiente. {En procesos de adquisición de bienes (no instalados) que requieran entregas parciales, se debe colocar lo siguiente} La ejecución del objeto se realizará con entregas parciales hasta que se agote la cantidad adquirida, de acuerdo al requerimiento de la [Unidad Ejecutora]. El CONTRATISTA realizará las entregas a más tardar [cantidad de días] días después de recibir la solicitud de la [Unidad Ejecutora], en [lugar de entrega], en donde en conjunto con [personal que recibe] revisarán que la calidad y cantidad este de acuerdo a lo requerido, y de ser así, recibirán a satisfacción haciendo el correspondiente Ingreso a Almacén [e Inventario]. {En procesos de adquisición de bienes (no instalados) que requieran una sola entrega, se debe colocar lo siguiente} La ejecución del objeto se realizará en una sola entrega, la que se realizará en [lugar de entrega], en donde el CONTRATISTA en conjunto con [personal que recibe] revisarán que la calidad y cantidad este de acuerdo a lo requerido, y de ser así, elaborarán el Ingreso a Almacén [e Inventario] correspondiente. En caso que por causas imputables el CONTRATISTA, éste concluya la ejecución del objeto posteriormente al vencimiento del plazo contractual, se le sancionará con el pago de una multa por cada día de atraso, equivalente al cero punto cinco por millar (0.5 0/00) del valor total del contrato...{En procesos que requieren supervisión, hay recepción

**final y un último pago (Ejemplo: obra civil, reparaciones de equipo, adquisiciones de bienes instalados), se debe colocar lo siguiente)** El CONTRATISTA dará aviso escrito al supervisor de la conclusión de la ejecución del objeto, con lo cual se interrumpirá el plazo contractual. En caso que por causas imputables el CONTRATISTA, éste concluya la ejecución del objeto posteriormente al vencimiento del plazo contractual, se le sancionará con el pago de una multa por cada día de atraso, equivalente al cero punto cinco por millar (0.5 0/00) del valor total del contrato. El supervisor confirmará que la ejecución del objeto esté correctamente y si esto fuere así, rendirá un informe pormenorizado a [cargo de quien nombro al supervisor], si no, solicitará que el CONTRATISTA haga las correcciones en un plazo determinado. En este último caso, el CONTRATISTA dará aviso escrito al supervisor al haber realizado las correcciones, el cual confirmará las mismas y dará el informe pormenorizado a [cargo de quien nombro al supervisor]. La AUTORIDAD nombrará a una Comisión Receptora, la que, dejando constancia en acta y con la colaboración del Supervisor y el CONTRATISTA, inspeccionará lo ejecutado, con el fin de corroborar, en calidad y cantidad, el cumplimiento de la ejecución del objeto, y si ésta esta a satisfacción, manifestará la recepción definitiva, de lo contrario indicará la no recepción, los trabajos faltantes o correcciones y el tiempo que se le da al CONTRATISTA para que cumpla con las mismas. En este último caso, al haber el CONTRATISTA realizado las correcciones, la Comisión Receptora realizará, dejando constancia en acta, una segunda inspección y al encontrar a satisfacción las correcciones, manifestará la recepción definitiva. **NOVENA: Pagos. {En procesos que requieran pagos parciales por estimaciones de ejecución (Ejemplo: obra civil), se debe colocar lo siguiente}** El CONTRATISTA podrá solicitar pagos parciales por estimaciones, entregando al supervisor un Proyecto de Estimación y éste, dentro de los siguientes cinco días de haberlo recibido, lo revisará y lo aprobará conciliando cualquier diferencia. Para que se le hagan efectivos los pagos, el CONTRATISTA deberá entregar a

[Departamento en donde debe entregar la documentación] los siguientes documentos: a) certificación o fotocopia certificada del acta de estimación suscrita por el Supervisor y el CONTRATISTA, en donde el Supervisor aprueba el Proyecto de Estimación; b) factura del CONTRATISTA, conforme a las regulaciones tributarias vigentes. El monto a pagar será la suma de las multiplicaciones de cada renglón contratado reportado y aceptado por su precio unitario. **{En procesos que requieran pagos periódicos (Ejemplo: mensuales), se debe colocar lo siguiente}** Para que se le haga efectivo el pago del período ejecutado, el CONTRATISTA deberá entregar a [Departamento en donde debe entregar la documentación] los siguientes documentos: a) certificación o fotocopia certificada del Acta Administrativa suscrita por el Supervisor y el CONTRATISTA, en donde conste la satisfacción de lo recibido; b) factura del CONTRATISTA, conforme a las regulaciones tributarias vigentes. El monto a pagar será la suma de los precios [periodicidad] de cada renglón contratado. **{En procesos de adquisición de bienes (no instalados) que requieran entregas parciales, se debe colocar lo siguiente}** Para que se le haga efectivo el pago por la entrega parcial, el CONTRATISTA deberá entregar al [Departamento en donde debe entregar la documentación] los siguientes documentos: a) Constancia de Ingreso a Almacén [e Inventario]; factura del CONTRATISTA, conforme a las regulaciones tributarias vigentes; c) **{A excepción de procesos que por su naturaleza no requieran esta garantía, se debe colocar el siguiente literal}** Garantía de Calidad o Funcionamiento con las siguientes características: formalizada mediante fianza extendida a favor de [Unidad Ejecutora] por una institución afianzadora debidamente autorizada para operar en la República de Guatemala, vigente durante dieciocho (18) meses a partir de la fecha del ingreso a almacén [e inventario], constituida por una suma equivalente al quince por ciento (15%) del monto original del Contrato, efectiva total o parcialmente, de acuerdo con un dictamen elaborado por comisión nombrada por la [autoridad que nombra] para el efecto y en función

con el desperfecto percibido. **{En procesos que requieren supervisión, hay recepción final y un último pago (Ejemplo: obra civil, reparaciones de equipo, adquisiciones de bienes instalados), se debe colocar lo siguiente}** Para que se le haga efectivo el último pago, el CONTRATISTA deberá entregar a [Departamento en donde debe entregar la documentación] los siguientes documentos: a) informe pormenorizado del Supervisor; b) certificación o fotocopia certificada del Acta de Recepción suscrita por la Comisión Receptora, el Supervisor y el CONTRATISTA; c) factura del CONTRATISTA, conforme a las regulaciones tributarias vigentes; d) **{En procesos de adquisiciones de bienes instalados, se debe colocar lo siguiente}** constancia de ingreso a almacén e inventario; e) ["Garantía de Calidad o Funcionamiento" o "Conservación de Obra"] con las siguientes características: formalizada mediante fianza extendida a favor de [Unidad Ejecutora] por una institución afianzadora debidamente autorizada para operar en la República de Guatemala, vigente durante dieciocho (18) meses a partir de la fecha del ingreso a almacén [e inventario], constituida por una suma equivalente al quince por ciento (15%) del monto original del Contrato, efectiva total o parcialmente, de acuerdo con un dictamen elaborado por comisión nombrada por la [autoridad que nombra] para el efecto y en función con el desperfecto percibido; f) **{En procesos que por su naturaleza requieran esta garantía, se debe colocar lo siguiente}** Garantía de Saldos Deudores con las características siguientes: formalizada mediante fianza extendida a favor de [Unidad Ejecutora] por una institución afianzadora debidamente autorizada para operar en la República de Guatemala, vigente a partir de la fecha de la recepción de lo ejecutado hasta que se determine la inexistencia de saldos deudores después de la aprobación de la liquidación, constituida por una suma equivalente al cinco por ciento (5%) del monto original del Contrato, efectiva en el caso que se determine saldos deudores del CONTRATISTA. **{En todos los procesos colocar lo siguiente}** Los pagos serán con cargo a la Partida Presupuestaria número [partida presupuestaria], [nombre de la partida

presupuestaria], de la unidad ejecutora [nombre de la unidad ejecutora] del presupuesto de ingresos y egresos del Estado del año [año]. **DÉCIMA: Liquidación.** [Autoridad que nombra] nombrará una Comisión Liquidadora, la que, dejando constancia en acta (acta de liquidación) y en un plazo de noventa (90) días a partir del día siguiente a la recepción, establecerá si hay pagos o cobros pendientes con el CONTRATISTA, y elevará a [Autoridad que nombra] para que apruebe o impruebe su conclusión. Si transcurrido dicho el plazo anterior la Comisión Liquidadora no ha suscrito el acta, el CONTRATISTA puede presentar a [Autoridad que nombra] un Proyecto de Liquidación. Dentro del mes siguiente de recibida la documentación, la [Autoridad que nombra] aprobará o improbará la liquidación de la Comisión Liquidadora o el Proyecto de Liquidación del CONTRATISTA, y si esto no fuera así, se tendrá por resuelto favorablemente por este último. **DÉCIMA PRIMERA: Obligaciones del CONTRATISTA.** El CONTRATISTA esta obligado a ejecutar el objeto, dentro del plazo contractual, tal como se estipula en este contrato. Esto lo garantizará por medio de una Garantía de Cumplimiento del Contrato, la cual deberá tener las siguientes características: a) formalizada mediante fianza extendida a favor de [Unidad Ejecutora] por una institución afianzadora debidamente autorizada para operar en la Republica de Guatemala; b) con una vigencia hasta que entre en vigor la ["Garantía de Calidad o Funcionamiento" o "Garantía de Conservación de Obra"]; c) constituida por una suma equivalente al diez por ciento (10%) del monto total del CONTRATO. {En el caso de obra civil, colocar que debe ser constituida por el 20%}; d) Será efectiva total o parcialmente, de acuerdo con un dictamen elaborado por comisión nombrada por la [autoridad que nombra] para el efecto y en función con el incumplimiento de las obligaciones contractuales del CONTRATISTA. Queda prohibido al CONTRATISTA ceder, gravar, enajenar, traspasar en cualquier forma los derechos y obligaciones que adquiere por este contrato ó subcontratar a otra entidad, bajo pena de nulidad de lo actuado. **DÉCIMA SEGUNDA: Obligaciones del ESTADO.** El ESTADO, de

la forma que se establece en este contrato, esta obligado a prestar la colaboración necesaria al CONTRATISTA para que éste ejecute el objeto de este contrato, a vigilar el cumplimiento de cada una de las cláusulas del contrato y reenumerar al CONTRATISTA por la ejecución del objeto de este contrato. En el caso que después de treinta (30) días posteriores a la fecha en que fue presentada la documentación completa por el CONTRATISTA para el trámite del pago, éste no fuera efectivo, a solicitud del mismo y tal como lo determina el artículo 63 de la Ley de Contrataciones del Estado, el ESTADO le reconocerá interés por el retraso, los cuales se calcularán sobre el importe del adeudo, tomando como base la tasa de interés máxima anual que determinó la Junta Monetaria para efectos tributarios.

**DÉCIMA TERCERA: Variaciones del contrato.** Durante la ejecución del objeto de este contrato solo se podrán realizar variaciones justificadas al mismo, sin sobrepasar el veinte por ciento (20%) del precio original del contrato, cuando conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento sea aprobado por la [autoridad que aprueba] alguno de los documentos siguientes: a) orden de cambio, el cual se utilizará cuando se requiera modificar especificaciones [o planos **{si los hubiere}**] o para disminuir o suprimir unidades de los renglones contratados; b) orden de trabajo suplementario, el cual se utilizará cuando se requiera ejecutar unidades adicionales de los renglones contratados; c) acuerdo de trabajo extra, el cual se utilizará cuando se requiere ejecutar trabajos adicionales no contemplados en este contrato. En el caso de que las variaciones fueran mayores del veinte por ciento (20%) del precio original del contrato pero menores del cuarenta por ciento (40%), se celebrará un contrato adicional.

**DÉCIMA CUARTA: Terminación del contrato.** El presente Contrato se dará por terminado cuando ocurra cualquiera de las circunstancias siguientes: a) por vencimiento del plazo contractual; b) por rescisión acordada de mutuo acuerdo; c) por casos fortuitos o de fuerza mayor que afecten su cumplimiento, debidamente probados a satisfacción del ESTADO; d) cuando lo determine el

ESTADO por incumplimiento parcial o total del CONTRATISTA. **DÉCIMA QUINTA: COHECHO:** Yo el contratista, manifiesto que conozco las penas relativas al delito de cohecho así como las disposiciones contenidas en el capítulo III del título XIII del Decreto 17-73 del Congreso de la República, código penal. Adicionalmente, conozco las normas jurídicas que facultan a la Autoridad Superior de la entidad afectada para aplicar las sanciones administrativas que pudieren corresponderme, incluyendo la inhabilitación en el sistema GUATECOMPRAS. **DÉCIMA SEXTA: Aprobación del Contrato.** Para que el presente Contrato surta sus efectos legales y obligue a las partes a su cumplimiento, es indispensable que sea aprobado [Nombre y cargo de quien aprueba] por medio de resolución. **DÉCIMA SEPTIMA: Documentos que forman parte del contrato.** Forman parte del presente Contrato y quedan incorporados a él los siguientes documentos: a) Los Documentos de ["Cotización" o "Licitación Pública] identificados como MSPAS No. [Año]-[AAA]-["C" o "L"]000; b) la oferta que el CONTRATISTA presentó con sus documentos complementarios, incluyendo el Acta Notarial de fecha [fecha], autorizada por el Notario [nombre del notario], en donde el CONTRATISTA declara bajo juramento que él y su representada no se encuentran comprendidos en las limitaciones consideradas en los Artículos números: uno (1), veintiséis (26) y ochenta (80) de la Ley de Contrataciones del Estado; c) la resolución de la autoridad superior que aprueba las cláusulas del presente contrato; d) {otros documentos}. **DÉCIMA OCTAVA: Interpretación del contrato y controversias.** Este documento constituye la totalidad del acuerdo de voluntades y condiciones convenidas entre el ESTADO y el CONTRATISTA por lo que la interpretación de su contenido se realizará estrictamente atendiendo a lo expresado en sus cláusulas y de conformidad con lo establecido por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento y demás Leyes Guatemaltecas a la fecha de su suscripción. En caso de contradicciones entre el texto del Contrato y la documentación incorporada al mismo, prevalecerá lo pactado en el Contrato.

Los otorgantes convenimos expresamente que cualquier diferencia o reclamo que surja derivado de la interpretación o ejecución del presente Contrato, será resuelto con carácter conciliatorio entre ambos, pero si no fuera posible llegar a un acuerdo, la cuestión o cuestiones a dilucidarse se someterán a la jurisdicción del Tribunal de lo Contencioso Administrativo. **DÉCIMA NOVENA: Aceptación.** Los otorgantes manifestamos que aceptamos todas y cada una de las cláusulas del presente Contrato y que bien enterados de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo aceptamos, ratificamos y firmamos en [cantidad de hojas] hojas, de papel Membretada de [nombre de la Unidad Ejecutora].

## I. CONCLUSIONES

Basado en la estandarización y documentación de las operaciones se crearon 4 documentos importantes para mejorar el procedimiento. Estos cuatro documentos son: Análisis de los procedimientos, perfiles de puesto, guías rápidas de acción y el modelo de contrato.

En el manual de operaciones están identificados todos los procedimientos del proceso de compras por cotización. Este manual es la base para el desarrollo de del análisis de los procedimientos que posteriormente da lugar a los perfiles y guías rápidas de acción.

En base al análisis de cada procedimiento se identificó las atribuciones que cada persona del departamento de compras debe de tener para realizar bien su trabajo, en base a esto se elaboraron los perfiles de cada puesto.

Se propuso como indicador de gestión para cada procedimiento el tiempo en días que cada uno de estos procedimientos debe de tardar. Estos indicadores se obtuvieron del análisis de los procedimientos y se reflejan en las guías rápidas de acción para el cumplimiento de dichos indicadores.

## **II. RECOMENDACIONES**

El alcance de este trabajo de investigación fue el desarrollo de documentos tales como las guías rápidas de acción y el análisis de procedimientos para mejorar el procedimiento de compras por cotización. Sin embargo, no es parte del alcance del presente trabajo de investigación la implementación de dichas mejoras, por lo tanto se recomienda llevar a cabo una siguiente fase de implementación.

En la sección de Diagnóstico del trabajo del campo se enumeran varias oportunidades de mejora para realizar en el Hospital, si alguien desea seguir en el proyecto de ayuda al Hospital Roosevelt puede hacer referencia a dichas oportunidades.

Se recomienda hacer llegar al departamento de Recursos Humanos del Hospital Roosevelt de Guatemala, los perfiles de puesto del departamento. De esta manera mejorar la selección del personal.

### III. BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, George y Snell, Scott. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. 14<sup>a</sup> ed. Cengage Learning, México, 784 pp

Butteriss, Margaret. 2000. *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. 2<sup>a</sup> ed. México, Gestión. 360 pp.

Chopra, Sunil y Meindl, Peter. 2008. *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. 3<sup>a</sup> ed. México, Pearson educación. 552 págs.

Diagnóstico de las Necesidades del Hospital Roosevelt, Débora Jhonson, BID, 2012.

Denison, Daniel 1991 *Cultura Corporativa*. 1<sup>a</sup> ed. Colombia Legis, 238 pp.

Idalberto Chiavenato. 1993. *Administración de Recursos Humanos*. 1<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill, México, 578 pp.

Página oficial Hospital Roosevelt, <http://www.Hospitalroosevelt.gob.gt/HR2/Home>

William B. Werther Jr., Keith Davis. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5<sup>a</sup> ed. México. 577 pp.