

Guatemala, 31 de mayo de 2019

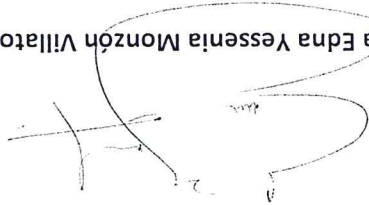
Licenciado
Edgar Dagoberto Búcaro Pérez
Director General de las Artes
Viceministerio de Cultura
Ministerio de Cultura y Deportes
Su Despacho

Licenciado Búcaro:

Atentamente me dirijo a usted con el propósito de presentarle el informe de actividades y resultados conforme a lo estipulado en el Contrato Administrativo 3442-2019 y Resolución Administrativa VC-DGA-033-2019 de Servicios Profesionales correspondientes al segundo producto: "Análisis del Manual de Compras y su incidencia para la Dirección General de las Artes".

Sin otro particular, me suscribo atentamente,

Lcda Edna Yessenia Monzón Villatoro



Guatemala, mayo de 2019

Licda. Edna Yessenia Monzón Villatoro

**ANÁLISIS DEL MANUAL DE COMPRAS Y SU
INCIDENCIA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE LAS
ARTES**

INTRODUCCIÓN

Este análisis se ha fundamentado con base en el análisis de los distintos procesos administrativos de adquisiciones y contrataciones utilizados en el año 2019 por la Dirección General de las Artes del Viceministerio de Cultura, y las recomendaciones a realizarse para la optimización en la ejecución del gasto para el año 2020, lo que permitirá establecer criterios para que se atiendan de manera adecuada los procedimientos de adquisición pública que realiza la Dirección General.

La Dirección General de las Artes, por mandato legal tiene como objetivo institucional propiciar los espacios de fomento y difusión del arte guatemalteco. De la misma forma, debe velar por el desarrollo y formación de la vocación artística en Guatemala, encausando los procedimientos administrativos, financieros y presupuestarios en la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos que le corresponde, a través de los procesos de contratación y adquisición establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo 122-2016 y el Manual de Normas y Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones del Ministerio de Cultura y Deportes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	!!
ÍNDICE	!!!
A. Antecedentes	4
B. Descripción institucional	8
C. Diagnóstico institucional	10
D. Análisis de los procesos de contrataciones y adquisiciones por la Dirección General de las Artes del Viceministerio de Cultura, identificando los puntos más relevantes que hayan afectado el oportuno desarrollo de los mismos	16
E. Recomendaciones y observaciones concluyentes para la optimización de los procesos de contrataciones y adquisiciones que sean realizados por la Dirección General de las Artes del Viceministerio de Cultura	27

ANÁLISIS DEL MANUAL DE COMPRAS Y SU INCIDENCIA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE LAS ARTES

A. Antecedentes

En Guatemala, de 1996 a la fecha, el Organismo Ejecutivo ha estado integrado por una compleja institucionalidad, influenciada en buena medida por los Acuerdos de Paz, identificándose cinco niveles: i) Presidente y Vicepresidente; ii) Ministerios como instituciones ejecutoras; iii) Secretarías como instituciones de apoyo a la Presidencia de la República; iv) Comisiones Presidenciales; y v) Fondos Sociales. Adicionalmente existen otras instituciones y programas (ver tabla 1), destinadas a cumplir funciones específicas no asignadas a Ministerios, Secretarías y demás instituciones del Organismo Ejecutivo (tomado de: Proyecto Sistemas de Apoyo Estratégico a la Presidencia y Vicepresidencia de la República 2007).

Distintos estudios han concluido que existen obstáculos de coordinación en el accionar de la administración pública y de relacionamiento inadecuado con otros sectores e instituciones, aspectos fundamentales para la gobernabilidad¹ democrática².

¹ **Gobernabilidad** es la calidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia del pueblo. Dentro de esta definición se debe tomar en cuenta dos variables la primera es la eficacia, y la segunda la legitimidad. La eficacia puede entenderse como el cumplimiento de los objetivos del gobierno. La legitimidad se puede considerar como la aceptación de los ciudadanos de la dominación del gobierno. (Xavier Arbós y Salvador Giner La gobernabilidad, Ciudadanía y Democracia en la encrucijada mundial. Editorial Siglo XXI primera edición 1993).

² **Lineamientos de Gobernabilidad**, planteados por la institución financiera multilateral: Corporación Andina de Fomento (CAF): **Institucionalidad**: Promover el desarrollo de instituciones de gobierno y procedimientos capaces de responder eficiente y eficazmente a las demandas y exigencias de la colectividad, y donde se faciliten las relaciones e interacciones entre los actores, a través de una definición de reglas y procedimientos transparentes. **Ética y transparencia para el desarrollo**: Promover una línea de comportamiento de los actores sociales en la que sus actitudes estén guiadas por la ética y la disposición a informar de modo transparente, a rendir cuentas y ser sujetos de control social, actitudes que contribuirían a la legitimación permanente de sus acciones. **Descentralización y participación ciudadana**: Fortalecer y capacitar a líderes y equipos de apoyo de los gobiernos

nacionales y subnacionales para un desempeño eficaz de las funciones y atribuciones de su competencia. Liderazgo para la transformación, formación de la juventud en visión de país y valores democráticos: Identificar potenciales líderes en la región y preparar las bases de un nuevo estilo de liderazgo, enriqueciendo su sistema de valores y proporcionándoles herramientas para que puedan asumir con ética y profundo sentido cívico y democrático responsabilidades de conducción a futuro.

La Ley del Organismo Ejecutivo decreto número 114-97 del Congreso de la República, en su artículo 31 instituye al Ministerio de Cultura y Deportes como el ente encargado de atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la conservación y desarrollo de la cultura guatemalteca, y el cuidado de la autenticidad de sus diversas manifestaciones; la protección de los monumentos nacionales y de los edificios, instituciones y áreas de interés histórico o cultural y el impulso de la recreación y del deporte no federado ni escolar, para lo cual tiene a su cargo las siguientes funciones: a) Formular, ejecutar y administrar descentralizadamente la política de fomento, promoción y extensión cultural y artística, de conformidad con la ley; b) Formular, ejecutar y administrar descentralizadamente la política de preservación y mantenimiento del patrimonio cultural de la Nación, de conformidad con la ley; c) Administrar descentralizadamente o contratar la operación de los medios de comunicación oficiales de radio y televisión; d) Promover y difundir la identidad cultural y valores cívicos de la Nación en el marco de su carácter pluricultural y multicultural que los caracteriza; e) Crear y participar en la administración de los mecanismos financieros adecuados para el fomento, promoción y extensión cultural y artística; f) Propiciar la

entre otras.

Programación de la Presidencia (SEGEPPLAN), el Instituto de Fomento Municipal (INFOM), Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), Secretaría de Planificación y instituciones del propio Organismo Ejecutivo, tales como: el Ministerio de Gobernación, la dispersa y hasta confusa con los niveles departamental y municipal, interviniendo diversas Así también, desde la perspectiva territorial, el gobierno central se vincula de manera

El Ministerio de Cultura y Deportes, de acuerdo a su Reglamento Orgánico debe realizar las siguientes funciones: a) Formular, ejecutar y administrar en forma descentralizada la política de fomento, promoción y extensión cultural y artística de conformidad con la ley; b) Formular, ejecutar y administrar en forma descentralizada la política de preservación, mantenimiento y administración del patrimonio cultural de la nación de conformidad con la Ley; c) Administrar en forma descentralizada la divulgación de asuntos que se relacionan con el Ministerio o bien, contratar la operación de los medios de comunicación oficiales de radio y televisión para dicha divulgación; d) Promover y difundir la identidad cultural y los valores cívicos de la nación en el marco del carácter pluriétnico y multicultural que los caracteriza; e) Crear y participar en la administración de los mecanismos financieros adecuados para el fomento, promoción y extensión cultural, artística, deportiva y recreativa; f) Propiciar la repatriación y la restitución al Estado de los bienes culturales de la nación que hubiesen sido sustraídos o exportados ilícitamente; g) Impulsar de forma descentralizada programas y proyectos relacionados con la cultura, las artes, la recreación y el deporte no federado y no escolar; h) Incorporar a todos sus planes, programas y proyectos, acciones tendientes a propiciar una cultura de paz y un desarrollo humano sostenible; i) Incluir en sus programas y proyectos que sean pertinentes a las actividades sustantivas de los mismos, promoviendo también la participación interinstitucional e intrainstitucional y en su caso, de la sociedad civil y de la comunidad internacional, para el logro de sus objetivos; j) Incluir en sus planes, los programas y proyectos, componentes que tiendan a consolidar las actitudes y los valores construidos por la sociedad guatemalteca, a través del reconocimiento de la multiculturabilidad; k) Proveer los elementos culturales y

no federado y no escolar.

repatrición y la restitución al Estado de los bienes culturales de la Nación, sustraídos o exportados ilícitamente; y, g) Impulsar de forma descentralizada la recreación y el deporte

documentos existentes relacionados con el tema y entrevistas con actores clave. Se utilizaron En la búsqueda de evidencias se utilizaron fuentes primarias, entre las que cabe destacar y adquisiciones que sean eficientes, ágiles y eficaces, en la Dirección General de las Artes.

de contar con las herramientas necesarias para implementar los procesos de contrataciones El presente análisis se realizó desde el punto de vista legal y organizacional con el objetivo

Aspectos metodológicos

Para lograr el cumplimiento de su mandato legal, el Viceministerio de Cultura a través de la Dirección General de las Artes, ha enfrentado distintos obstáculos para la formalización y ejecución de contrataciones de obras y la adquisición de bienes, suministros y servicios.

sus valores multiculturales.

o) Realizar eventos que propicien el conocimiento y difusión de la identidad nacional y de investigaciones socioculturales, artísticas y deportivas así como socializar sus resultados; y, cooperación solidaria, la equidad y la justicia social; ñ) Fomentar, promocionar y realizar culturales, artísticas, deportivas y recreativas, con el fin de fortalecer las identidades, la que contribuyan a este propósito; n) Facilitar el acceso de la población a actividades Ministerio, y por medio de la coordinación interinstitucional con otros organismos estatales deportivas y recreativas, a través de la utilización de los recursos e infraestructura física del realizar acciones con el propósito de cumplir con las funciones culturales, artísticas, cultura de la paz, la interculturalidad y la interculturalidad; m) Planificar, programar y tenderes a fortalecer la convivencia pacífica, como premisa para la construcción de la sostenible; l) Organizar y realizar actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas, deportivos indispensables para incorporar la dimensión cultural al desarrollo humano

Según Kaplan "todo aparato administrativo, y el del Estado más que cualquier otro, despliega una propensión casi fatal a la burocratización como proceso y al burocratismo como resultado y sistema. Ello justifica que se hable de administración y burocracia como equivalentes" (Kaplan 1969). De ahí, corresponde entonces a la burocracia, la

La administración pública surge entre la sociedad y el Estado como sistema de decisión e instrumento que posibilita sus fines. Sin embargo, con el devenir del tiempo, la administración presenta una tendencia a la autonomía, se convierte de medio a fin.

El Viceministerio de Cultura y la Dirección General de las Artes, se enmarcan dentro del contexto del aparato administrativo del Estado. En teoría, es a la administración pública a quien corresponde ejecutar las decisiones tomadas sobre los asuntos públicos, la que se define por su autoridad y organización formal.

B. Descripción institucional

También se examinaron teóricamente algunas variables clave en el diseño organizacional, lo cual da fundamento a la actual situación organizacional de la Dirección General de las Artes. en torno a los presupuestos que han sido aprobados y causados.

Por otro lado, se utilizaron fuentes secundarias, tales como: la Constitución Política de la República de Guatemala, recopilación de las distintas leyes que regulan la creación, organización y funcionamiento de las diferentes instituciones del Organismo Ejecutivo, así como informes de transición gubernamental. También se obtuvo información de la Dirección Técnica del Presupuesto

documentos proporcionados por la Dirección General de las Artes consistentes en manuales, memoria de labores de los últimos tres años, entre otras.

administración de los asuntos públicos, lo que supone garantizar y preservar el orden establecido.

El Estado guatemalteco, al igual que el resto de los de América Latina, sufrió una serie de transformaciones de acuerdo a los acontecimientos históricos más sobresalientes del siglo XX. Con relación a la institucionalidad del país, la estructura del aparato administrativo del Estado se caracterizó primero por una participación activa en las distintas esferas de la vida nacional, la cual puede catalogarse de una relativa estabilidad tal como lo demuestra la instauración del Decreto Ley 93 promulgado en 1945 que tuvo vigencia hasta 1997. En el marco de la globalización se preconizó y practicó el retiro del Estado de la economía, se redujo drásticamente la actividad estatal y virtualmente se le "ilegítimizó" sistemáticamente en amplios sectores.

La estructura de la Presidencia de la República y ministerial vigente, fue creada mediante el Decreto No. 114-97 del Congreso de la República y sus reformas. La Presidencia de la República es la organización pública, política y administrativa de jerarquía superior del Organismo Ejecutivo. Se integra por: a) La Presidencia y la Vicepresidencia; b) Los Ministerios; c) Las Secretarías de la Presidencia de la República; d) Dependencias; e) Gobernaciones Departamentales; f) y órganos que administrativa o jerárquicamente dependen de la Presidencia de la República³.

De acuerdo con el Artículo 5 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República, el Organismo Ejecutivo se integra de los órganos que dispone la

³ Artículo 5 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República.

⁴ Burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales (Wikipedia, web)

La organización es eminentemente burocrática⁴ porque opera en forma jerarquizada bajo, que se caracteriza por ser excesivamente reglamentada, y por lo tanto es rígida, formalista, centralizada y discrecional.

Con base en la caracterización institucional realizada a la Dirección General de las Artes, corresponde en esta parte realizar un diagnóstico que permita arrojar signos y evidencias de sus principales características con el propósito de evaluar su desempeño y grado de efectividad.

C. Diagnóstico institucional

También forman parte del Organismo Ejecutivo las Comisiones Temporales, los Comités Temporales de la Presidencia y los Gabinetes Específicos. Compete al Presidente de la República, mediante acuerdo gubernativo por conducto del Ministerio de Gobernación, crear y establecer las funciones y atribuciones, así como la temporalidad de los órganos mencionados en este párrafo.

Según su función, dichos órganos podrán ser deliberativos, consultivos, de control y ejecutivos, al igual que podrán confluir en un órgano administrativo más de uno de dichos atributos.

Constitución Política, la citada ley y demás leyes que regulan el ordenamiento jurídico.

Derivado, de esa organización administrativa se incide en la burocratización y dificultad cumplir con los principios de la administración pública: solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.

El análisis preliminar de la estructura orgánica del Viceministerio de Cultura, se efectuó desde la perspectiva administrativa abordando aspectos, tales como: la organización formal, la departamentalización, el tramo de administración, la coordinación y la centralización y la complejidad, como los factores claves que se destacan en el diseño organizacional de dicha entidad.

Usualmente en el ámbito administrativo, se define al término de organización formal, como el proceso de identificar y clasificar las actividades requeridas, el agrupamiento de esas actividades para lograr los objetivos, la asignación o delegación de esas actividades para ser ejecutadas y la definición de los mecanismos necesarios de coordinación horizontal y vertical en las instituciones.⁵

En tal sentido, el propósito de una estructura organizacional es establecer un sistema formal de papeles (funciones, atribuciones, responsabilidades) que puedan desempeñar sus miembros, con el fin de trabajar en grupo y en búsqueda de objetivos comunes.

El término departamentalización, se refiere al agrupamiento de actividades y personas en departamentos, áreas, divisiones u otras formas de organización establecidas en las instituciones, sobre las que un administrador tiene autoridad para el desempeño de

5 Paráfrasis de la definición de organización formal, de los autores Harold Koontz y Heinz Wehrlich en su libro, *Administración, una perspectiva global*.

actividades específicas.⁶ Esto permite definir niveles y relaciones jerárquicas, canales de comunicación, líneas de autoridad, mecanismos de coordinación, entre otros.

Uno de los criterios más ampliamente utilizado es el de la departamentalización por funciones o departamentalización funcional, que consiste en agrupar las actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Esta forma de dividir y ordenar actividades privilegia el grado de especialización del recurso humano que se asigna a las respectivas unidades organizacionales.

Es precisamente este criterio lógico de diseño organizacional, el que predomina en las distintas dependencias que conforman la Presidencia de la República, en los ministerios de Estado y en general, en toda la organización administrativa del sector público.

El tramo de administración, conocido también como el tramo de control, se refiere al principio que sostiene que existe un límite para el número de personas que puede supervisar un administrador con eficacia, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo. En tal sentido, los niveles organizacionales surgen de las limitaciones del tramo de administración. Un tramo amplio de administración se asocia con pocos niveles organizacionales; mientras que uno estrecho, con muchos niveles⁷.

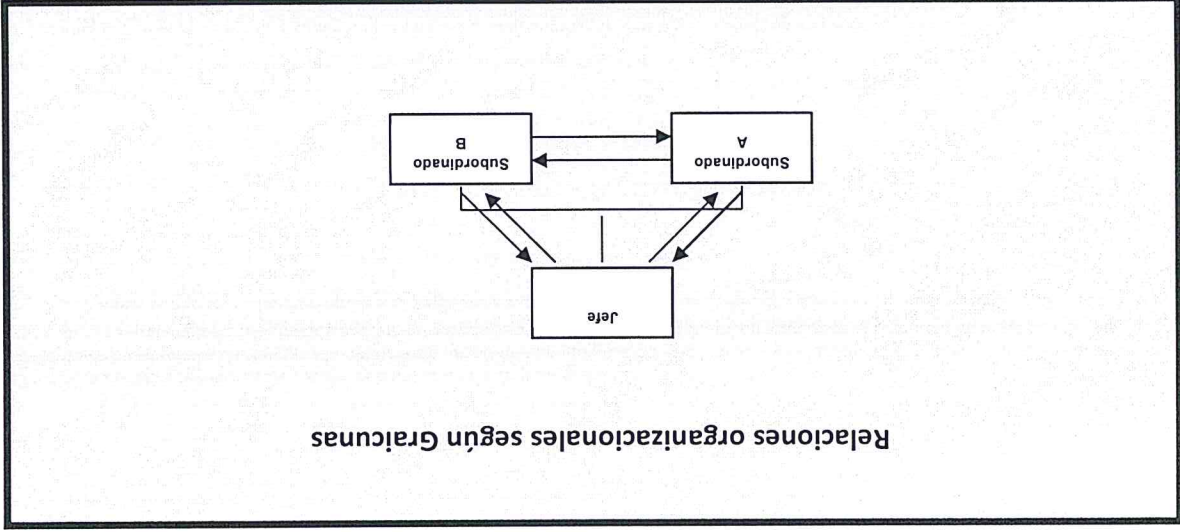
6

7

Op.cit. parafraseando la definición de los mismos autores.
Paráfrasis de la definición de tramo de administración de los autores Harold Koontz y Heinz Wehrlich en su libro, Organización de Empresas.

No faltaron los críticos a su planteamiento que detectaron que le faltó otro tipo de relaciones como es el caso de relaciones organizacionales con terceras personas, así como también otras tres limitantes que son: 1) el número posible de relaciones y no el número verdadero, 2) La fórmula asume que las relaciones ocurren con igual frecuencia y 3) Presupone que todas las relaciones tienen igual intensidad. No obstante, Graicunas

Fuente: Tomado de Dessler, Gary (1979)



(número de flechas):

Para ilustrar la importancia del tramo de administración en el diseño de organizaciones, se cita el ejemplo que utilizó Graicunas en 1937. Este autor demostró que las relaciones organizacionales posibles aumentan geométricamente con el incremento lineal en el número de subordinados directos. Graicunas consideró que un Director/jefe "D" tendrá cierto tipo de relaciones organizacionales con dos subordinados "A y B", como se demuestra en la gráfica siguiente, que para este ejemplo son seis relaciones entre estas tres personas

demostró que un aumento en el número de subordinados en la realidad provoca un incremento en las posibles relaciones organizacionales⁸.

En la búsqueda del tramo ideal de administración, se han efectuado estudios que han determinado que existen tramos de administración que oscilan entre cuatro y ocho subordinados en los niveles más altos de la organización, en tanto que en los niveles inferiores de ocho a quince subordinados. Sin embargo, existen demasiadas variables que influyen como para que se pueda especificar con exactitud el número ideal de subordinados que un administrador puede supervisar con eficacia.

Este esquema organizacional basado en un tramo amplio de administración trae como consecuencia: cuellos de botella para la toma de decisiones, pérdida de dirección y control; deficiencias en los mecanismos de supervisión y seguimiento; limitaciones en la coordinación y un desgaste físico y mental para quien administra y dirige todo el sector público.

La coordinación se concibe como la esencia del trabajo del administrador. Se constituye en la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cada función administrativa de líderes y dirigidos, es un ejercicio que contribuye a la coordinación. Todo ello influye negativamente en los resultados, por cuanto en el ámbito social se requiere de acciones colectivas, integrales y coordinadas para lograr metas sustantivas.

⁸ Graicunas, V. A. La fórmula utilizada fue $R = n(2^{n/2} + n - 1)$; donde n = número de subordinados.

Si la coordinación interinstitucional, es deficiente, la misma es más compleja cuando se trata de desarrollar mecanismos de coordinación interinstitucional con órganos del Ejecutivo y de los otros poderes del Estado, así como con las demás entidades del sector público y de la sociedad civil.

Por otro lado, la centralización se entiende como la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella. Esto con el fin de reunir en una sola persona o cargo, el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

El exceso en la centralización, dificulta la coordinación, genera pérdida de tiempo y se pierde el carácter confidencial de los asuntos a resolver, por la participación de distintos niveles y puestos de trabajo en todo el proceso de gestión y resolución.

Las dependencias de la Presidencia de la República, no son ajenas a esta situación, debido a que la mayoría de los ministerios, las secretarías, comisiones, fondos sociales y el servicio civil, tienen sus oficinas centrales en la ciudad capital, donde se concentra la toma de decisiones, lo que repercute en un deficiente servicio a la población.

Se hace necesario en todo el sector público, y particularmente en las entidades de la Presidencia de la República, un modelo funcional que ordene y que a la vez, impulse un sistema equilibrado de gestión administrativa, mediante la implementación de adecuados mecanismos de coordinación institucional.

Cuanto mayor sea la organización, más decisiones deberán tomarse, y cuantas más fuentes de decisión existan, más difícil será coordinarlas. Las decisiones lentas, -debido al número de especialistas y administradores que es necesario consultar-, son costosas.

Estas complejidades de la organización requieren que los asuntos de políticas se remitan a niveles jerárquicos superiores y se analicen no sólo con los administradores de la cadena de mando, sino también con los administradores de cada nivel, pues quizá el acuerdo horizontal sea tan necesario como la aprobación vertical.

En términos generales, el tamaño de las organizaciones está determinado por tres variables: 1) la capacidad física, 2) el recurso humano de que dispone y 3) la relación insumos y los productos de la organización. En este sentido, la organización se puede involucrar como insumos al número de clientes que tiene que atender.

D. Análisis de los procesos de contrataciones y adquisiciones por la Dirección General de las Artes del Viceministerio de Cultura, identificando los puntos más relevantes que hayan afectado el oportuno desarrollo de los mismos

Para realizar el análisis requerido de los procesos de contrataciones y adquisiciones se realizará utilizando el mismo orden que conlleva el Manual de Normas y Procedimientos de adquisiciones y contrataciones aprobado para el efecto, por lo que se procede de la siguiente manera:

1. Base Legal:

- En la base legal es necesario que se ordene de conformidad con la jerarquía de normas que determina la Constitución Política de la República y la Ley del Organismo Judicial, decreto número 2-89 del Congreso de la República; es decir, partir de la normativa constitucional, como norma fundamental, y luego descender en la pirámide legal a las normas ordinarias y por último a las reglamentarias.
2. Plan Anual de Compras:
- El Plan Anual de Compras o también denominado PAC, debe recopilar e integrar la información el plan de compras de las unidades que integran la Dirección General de las Artes. Debiéndose en las normas específicas numeral 4º determinar el plazo o fecha que se tiene para que se tenga un tiempo prudencial para su análisis por parte de la Dirección General de las Artes.
- En la descripción del procedimiento:
- 2.1. Procedimiento "Elaboración y Publicación del Plan Anual de Compras -PAC-"
- a) En el paso número tres debiera cambiarse la denominación del término "demandas" ya que de acuerdo con el significado brindado por el Diccionario de la Real Academia podría tender a confusión del lector del manual, proponiéndose que el mismo sea modificado a "solicitar o requerir".
- b) En el paso número cuatro se debiera indicar un plazo para el traslado pues el mismo puede demorar más tiempo del debido en la sección de compras y de esta manera agilizar el procedimiento.
- c) En el paso número diez debe modificarse el término "Pública" por "Registra", pues esta es la denominación técnica.

debidamente enteradas de la culminación del procedimiento en mención.

la notificación de la resolución a las Direcciones Generales a efecto que éstas estén público el procedimiento. Por otro lado, es necesario indicar en las referidas normas su cumplimiento y así agilizar bajo responsabilidad del funcionario o empleado normas del presente procedimiento es necesario indicar un plazo prudencial para debidamente justificadas, a solicitud de los Viceministerios. En cada una de las realizarán en el mes, y mediante resolución Aprobar las modificaciones del PAC Además, la Autoridad Superior podrá calendarizar las modificaciones que se ya que en la práctica los mismos no pueden ser tan rígidos para su operativización.

- b) En el numeral quinto, es necesario flexibilizar la temporalidad de las actualizaciones está claro quién es el responsable de dicha actividad.
- Centro de Costo quien debe consolidar y presentar las modificaciones, ya que no
- a) En las normas específicas, numeral primero es necesario determinar que es el

2.2. Descripción del Procedimiento

- explicación gráfica del mismo.
- procedimiento a efecto que empalmen técnicamente el procedimiento con la
- e) En caso de que se modifiquen las actividades correspondientes, debe modificarse el Dirección General de cada Viceministerio para su conocimiento y aplicación.
- General con el ánimo que se remitan copias de los mismos a los Jefes de Compras y último para su revisión y aprobación final; y, luego devolverlo al Administrador Compras de todos los Viceministerios y del Despacho Superior y trasladarlo a este Administrador General del Ministerio debe consolidar los Planes Anuales de Se debieran agregar ciertas actividades para que sean convertidas en pasos, pues el

3. Llenado del formulario de requisición de bienes, suministros, obras y servicios
- a) En las normas específicas:
 - i. En el numeral uno, debe modificarse la denominación del formulario en atención a la observación anterior.
 - ii. Debería unirse el numeral dos y tres pues es la misma atribución y la misma persona quien lo ejecuta.
 - b) En el procedimiento:
 - c) En el procedimiento, el paso número uno debe ser realizado por el Director Técnico y no por el Jefe de Compras, ya que en muchos casos no están enterados de las directrices brindadas por sus autoridades superiores.
 - d) En el procedimiento, el paso número tres literal b) debe agregarse que la información remitida por el Director Técnico sea trasladada de manera inmediata al Jefe de Compras para evitar una demora innecesaria.
 - e) En el procedimiento, el paso número cuatro literal a) deberían aclararse las actividades puesto que el rechazo de la documentación no se tardaría más de un día a partir de la recepción para que sea corregida. Y, si está aprobada continuará su trámite.
 - f) En el procedimiento, el paso número cinco literal a) debería establecerse el plazo de un día hábil para analizar y consolidar la modificación o actualización del Plan Anual de Compras.
 - g) En los demás pasos del procedimiento se debería establecer un plazo prudencial para la agilización del mismo. En caso de que se modifiquen las actividades correspondientes, debe modificarse el procedimiento a efecto que empalmen técnicamente el procedimiento con la explicación gráfica del mismo.

6. Procedimiento denominado "Cotización Pública".

Costo.

Debe agregarse una norma referente a la responsabilidad de la Dirección y Delegaciones de Planificación y Modernización Institucional ya que son ellas las responsables de modificar las metas físicas cuando sea necesario por medio de resolución ministerial, conforme justificaciones de los Centros de

a) En las normas específicas:

monto mayor a Q.25,000.00 hasta Q.90,000.00"

5. Procedimiento denominado "Compra directa por oferta electrónica, pago por CUR

debe continuarse con el trámite correspondiente.

Paso número diez, se deberían de separar las actividades de la Secretaría de Compras y ser más explícitas puesto si no está correcta la factura debe rechazarse in limine y ser remitido al proveedor para evitar demoras innecesarias; y, si fuera el caso, y éste cumple con los requisitos mínimos

b) En el procedimiento:

responden a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

a) En cuanto a las normas no se hace mención alguna puesto que las mismas

4. Procedimiento denominado "Modalidad de baja cuantía.

centro de costo.

En el paso número seis, el Jefe de Compras ya no debería revisar el formulario, puesto que este ya pasó por varios empleados públicos quienes firmaron y sellaron los documentos, por lo que la responsabilidad de éste es revisar y verificar que se llenen los requisitos necesarios, y en su caso si no es así debería rechazar la solicitud y trasladar nuevamente la solicitud al

- a) En las normas específicas
 - i. Lo actuado por la Junta de Cotización debe circunscribirse a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.

7. Procedimiento denominado "Licitación Pública".

- a) En las normas específicas
 - i. En la norma dieciséis, debe agregarse un subnumeral que contengan los criterios de calificación y de diseños cuando corresponda.
 - ii. Debe incorporarse una norma que en caso el evento de licitación pública sea de obra, se debe cumplir con lo establecido en el artículo 29 de la Ley de Contrataciones del Estado, y de ser bienes, suministros o servicios conforme a Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, en ambos casos la Junta de Licitación Pública debe abrir igualmente la copia de la oferta y ponerla a disposición de los oferentes, mismas que solo podrán ser consultadas dentro del salón. Debiendo eliminarse las normas diecinueve, veinte y veintuno, por la redacción que se propone.
 - iii. La norma veinticinco, debe agregarse que el plazo de entrega de la garantía de cumplimiento debe ser el establecido en el artículo 53 literal b) del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
 - iv. Debiera agregarse que de conformidad al artículo 59 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, la autenticidad de las fianzas se verificará mediante la certificación de autenticidad que emita la entidad afianzadora. Asimismo, que la Junta de Licitación Pública serán los responsables de verificar la autenticidad de las fianzas de sostenimiento de la oferta, y las autoridades suscriptoras de los contratos serán los responsables de verificar la autenticidad de las demás fianzas.

b) En el procedimiento

i. Posteriormente en el numeral, se deben agregar las siguientes actividades al responsable del centro de costo, recibir la requisición con especificaciones técnicas y pre orden de compra para la revisión de la documentación y trasladar al Director Técnico para revisión y el visto bueno del Director General de donde se originó el requerimiento.

ii. Es necesario agregar los siguientes pasos, el director técnico recibe y verifica documentación y luego trasladada al Director General para su visto bueno; luego el Director General quien debe recibir, verificar y firmar la documentación para ser trasladada a Jefe de Compras, para elaborar Proyecto de Bases de Licitación Pública; éste recibe y verifica que se encuentre programado en el PAC, en caso no estuviere programado, devuelve a Centro de costo; y, en caso sí lo estuviere continua con el proceso, que consiste en la elaboración del proyecto de bases de licitación pública según criterios definidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Este empleado público, procede a publicar en el sistema Guatecompras el proyecto de bases o términos de referencia para consulta pública; y, en caso hubiera preguntas, deberá de responder en un plazo no mayor de 3 días hábiles de concluida la fase de consulta pública de proyecto de bases. Finalizado dicho plazo de publicación reelabora las bases del evento, en caso hubiere modificaciones y notifica al Director General acerca de la publicación en Guatecompras y le trasladada bases del evento de licitación pública.

iii. Continuando con esa testitura, el Director General, recibe, verifica y solicita dictámenes, Jurídico, Financiero y Técnico, en caso la documentación no estuviere correcta, la devuelve a Jefe de Compras. En caso sí, lo trasladada a la Autoridad Administrativa Superior para su revisión y traslado al Despacho

de Licitación, quien lo recibe y revisa, para elaborar la Resolución Ministerial del nombramiento de Junta de Licitación Pública con base en lo establecido en la Ley de Contrataciones y su Reglamento y nuevamente lo remite a la Autoridad Superior para que emita Resolución. Al recibir el expediente correspondiente, la autoridad superior, emite la resolución antes mencionada y devuelve el expediente a la Dirección de Asuntos Jurídicos para que realice la notificación al jefe de compras, vice-despacho, dirección general, centro de costo y a los miembros de la Junta de Licitación Pública a quienes se les adjunta una copia de las bases respectivas.

vii.

El jefe de compras recibe el expediente, y hace entrega mediante oficio del mismo a la Junta de Licitación Pública, para coordinar la realización de la recepción de plicas.

viii.

La Junta de Licitación Pública, recibe el expediente. Y el día de la recepción de ofertas, se apersonan en el lugar y antes de la hora designada. En caso, no se presentarán oferentes, elaboran acta de lo actuado y trasladan a jefe de Compras para que realice las acciones correspondientes de conformidad a la Ley y normativas vigentes y trasladan el expediente al jefe de Compras. En caso si hubiere oferentes, se reciben las plicas y cumplido el plazo legal proceden de la forma siguiente: a) Si es obra, dan a conocer a los oferentes el costo estimado de la obra y proceden conforme el artículo 29 de la Ley de Contrataciones del Estado; b) En caso de ser bienes, suministros o servicios proceden a la apertura de plicas conforme a la Ley de Contrataciones y su Reglamento, en ambos casos, deben abrir la copia de la oferta y ponerla a disposición de los oferentes participantes. Suscriben y remiten el acta administrativa de recepción de ofertas y apertura de plicas al Departamento y/o Sección de Compras para su publicación, en el plazo establecido en las

- realizar la notificación correspondiente a la Junta de Licitación.
- Dirección de Asuntos Jurídicos, para que esta unidad de trabajo proceda a lo actuado mediante resolución ministerial y trasladada el expediente a la Autoridad Superior al recibir el referido expediente, aprueba o imprueba el expediente a la Autoridad Superior para su aprobación o improbación.
- respuesta correspondiente. Finalizado dicho plazo, mediante oficio remite el establecido en ley para la manifestación de inconformidades para su de Licitación la adjunta al expediente y procede a esperar el plazo la constancia correspondiente. Seguidamente con dicha constancia, la Junta forma que afecten el evento y lo publica en el NOG respectivo, imprimiendo quien previo a su publicación la revisa que no existan errores de fondo y o no la oferta; al finalizarla, la trasladada para su publicación al jefe de compras negocio dentro del plazo establecido en la ley, y suscribe el acta adjudicando
- Posteriormente, la Junta de Licitación evalúa y califica las ofertas y adjudica el expediente.
- trasladada por medio de oficio a la Junta de Licitación Pública para anexar al Pública y listado de oferentes, imprime la constancia de publicación y la GUAATECOMPRAS así como el listado de nombres de la Junta de Licitación oferentes publica el acta con el NOG respectivo en el Sistema normativas vigentes, regresando al paso correspondiente; b) Si hay respectivo y realiza las acciones correspondientes de conformidad a la Ley siguiente: a) En caso no se presentaron oferentes se publica el acta en el NOG Luego el Jefe de Compras, al recibir el Acta Administrativa procede a lo completo y Número de Identificación Tributaria –NIT-
- listado de los miembros de la Junta de Licitación Pública, con su nombre Leyes y Normas vigentes, adjuntando el listado de oferentes participantes y

- xv. La autoridad superior recibe, revisa el contrato y autenticidad de la garantía de las fianzas y emite la resolución ministerial correspondiente, para trasladar el expediente a la Dirección de Asuntos Jurídicos para que notifique a la misma a las partes interesadas, y trasladar el expediente al jefe de Compras quien publicará y registrará en el sistema de Guatecompras lo antes expuesto, remitiendo la copia respectiva a la Contraloría General de Cuentas. Y por último trasladada el expediente al técnico de compras.
- xiv. Recibido el expediente en la Dirección de Asuntos Jurídicos, se solicita la Constancia de Disponibilidad Presupuestaria -CDP- cuando sea necesario a la Dirección Administrativa Financiera correspondiente para la elaboración respectiva y ulterior suscripción. Una vez suscrito el contrato, se trasladada el expediente incluyendo la garantía de cumplimiento a la Autoridad Superior para que apruebe el contrato.
- xiii. La Junta de Licitación, procede a lo siguiente: a) En caso fuere improbadada su actuación, confirma o modifica de forma razonada en el acta administrativa correspondiente su actuar, remitiendo copia de la misma al jefe de Compras para su publicación y con la constancia respectiva remite dentro del plazo legal a la Autoridad Superior el expediente. La autoridad superior, al recibir el expediente lo revisa y analiza para emitir la resolución ministerial correspondiente de aprobación o improbación de lo actuado por la Junta de Licitación, y lo trasladada para su posterior notificación a la Dirección de Asuntos Jurídicos, quien lo debe notificar a la Junta de Licitación y jefe de Compras para su publicación para su constancia correspondiente, para esperar el plazo legal de recepción y respuesta de inconformidades. Si el evento fue adjudicado solicita a la Dirección de Asuntos Jurídicos que proceda a la elaboración del contrato administrativo.

xvi. Del paso treinta y cuatro al cuarenta y cuatro quedarían sin modificación alguna.

xvii. La Comisión receptora y liquidadora, procedería de la siguiente manera: Recibe bien, suministro, obra o servicio. En caso fuera un bien o suministro se trasladada al Departamento y/o Sección de Almacén y sección de inventario cuando corresponda. Cuando sea de obra debe de cumplir con el procedimiento en el artículo 55 de la Ley de Contrataciones del Estado. Elabora el Acta de recepción de conformidad con el contrato suscrito y el Acta de Liquidación en el tiempo que corresponda para aprobación de la Autoridad Administrativa Superior, y trasladada el expediente a Sección y/o Departamento de Compras.

E. Recomendaciones y observaciones concluyentes para la optimización de los procesos de contrataciones y adquisiciones que sean realizados por la Dirección General de las Artes del Viceministerio de Cultura

Realizada la presente consultoría, se obtienen las siguientes observaciones y recomendaciones que deben ser tratadas en el próximo ejercicio fiscal:

a) Se debe conformar una mesa técnica con personal que designe cada viceministerio y despacho superior.

b) Verificar las modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

c) Proceder a la modificación de los procedimientos y manuales respectivos.

d) Divulgar de una manera apropiada al personal del Ministerio de Cultura y Deportes

para evitar que estos argumenten ignorancia del mismo.

Lic. Dagoberto Bucuro Pérez
Director General
Dirección General de las Artes
Ministerio de Cultura y Deportes