



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas.

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial – PROCOMIN

Tema de Investigación:

“Formular Plan de mejora de la Unidad de Contratación Menor del Ministerio de Transporte e Infraestructura, para el año 2018”.

Tesis para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas.

Maestrante: Lic. Martha Isabel Luna Castellón

Tutora: Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Managua, Nicaragua

Septiembre 2018

Agradecimiento

A Dios:

Nuestro Padre y creador celestial por facilitarme la salud, sabiduría, fuerza, entendimiento y la fe para lograr y llegar a realizar esta meta que tenía trazada en mi vida y a mis padres biológicos por darme la oportunidad de venir a este mundo los amaré por siempre.

A mi esposo e hijos:

Por haberme dado ese apoyo y comprensión incondicional en cada momento por haberlos privado en ocasiones importantes de nuestras vidas y a todos mis familiares que de alguna manera contribuyeron con mi estudio.

Resumen

La presente investigación se centra en la formulación de Plan de Mejora a la Unidad de Contratación Menor, donde se realiza el procedimiento administrativo de las contrataciones menores regulado por la Ley 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, su Reglamento y Normativa Procedimental para Contratación Menor, así mismo abordé entrevistas a las personas claves involucradas en el procesos de contratación menor, siendo estas la División de Adquisiciones, la División General Administrativa Financiera, la Unidad de Contratación Menor y la Oficina de Organización de la División general de Recursos Humanos.

Para la realización de la presente investigación se hizo una minuciosa búsqueda bibliográfica tales como libros, revistas, tesis, textos oficiales como leyes, normas administrativas, páginas de internet, así como documentos técnicos y expedientes administrativos de contratación menor, con el objetivo de incorporar los suficientes sustentos teóricos y jurídicos del tema objeto de estudio, que sustentan las contrataciones, en la Unidad de Contratación Menor, área clave para la realización del proceso de contratación menor, así mismo se observó, que solamente trabaja 1 persona, atendiendo la gran carga de trabajo, lo que ocasiona retrasos en realizar todo el proceso de contratación dado que este trabajador tiene que revisar los documentos siguientes: formato A1, por tal razón una vez que se recibe el expediente de la División de Adquisiciones, este es revisado por el analista el Director Administrativo Financiero, posteriormente dar carta de inicio de la contratación.

Palabras claves: compra menor, procedimiento administrativo, contrataciones, plan de mejora.

Índice

1. Introducción	3
1.1. Planteamiento del problema	4
Antecedente del problema	4
1.2. Justificación de la investigación	5
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. Antecedentes de la investigación	8
4. Marco Teórico	11
4.1. Principios de administración de Adam Smith y Frederick Winston Taylor, enfocados a la investigación.	11
4.2. Diagnóstico de la Oficina de Adquisición de bienes y servicios y de la Unidad de Contratación Menor.	12
4.2.1. Conceptualización de diagnóstico	12
4.2.2. Técnicas de diagnóstico Organizacional	13
4.3. Análisis de la situación interna	14
4.4. Análisis de la situación externa	14
4.5. Análisis de las estrategias asociadas al FODA	15
4.6. Diagrama de procesos de las compras menores	16
4.7. Fortalecer las capacidades del personal de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y la Unidad de Contratación Menor, en materia de contratación.	17
4.8. Determinar los requerimientos básicos para la funcionalidad de la oficina de Contratación Menor	18
4.9. Ley 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, (2010), en el artículo 27, define los siguientes procesos de contratación.	21
5. Preguntas directrices	27
6. Operacionalización de Variables:	28
7. Diseño metodológico:	32
7.1. Enfoque de la investigación:	32
7.2. Tipo de investigación	32
7.3. Población y muestra	33
7.4. Métodos y técnicas utilizados para la recolección y el análisis de datos	34
7.5. Análisis de Resultados, Gráficas interpretación de Investigación	34
7.6. Contenido del Plan de Mejora	39

7.7.	Matriz de Comparación entre procesos	40
8.	Análisis e interpretación de los resultados.....	41
8.1.	Descripción del funcionamiento de la Unidad de Contratación Menor	41
8.2.	A continuación se presenta el FODA de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios, Unidad de Contratación Menor y Ofc. de Compras.	46
8.3.	Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa).....	53
8.4.	Proceso para clasificar a los proveedores.....	53
8.5.	El proceso para invitar a los proveedores es el siguiente:.....	53
8.6.	Diagrama de Flujo del Proceso de la Unidad de Contratación Menor	54
8.7.	Proceso de Compras Diagrama de Flujo	61
9.	Conclusiones.....	79
10.	Recomendaciones.....	81
11.	Referencias bibliográficas	82
12.	ANEXOS.....	83

1. Introducción

Esta tesis tiene por objetivo proponer mejoras a la Unidad de Contratación Menor, la cual consiste en hacer una reorganización, a fin de trasladar personal y/o funciones, que de ponerse en marcha mejoraría significativamente el proceso de contratación de obras, bienes o servicios generales, que no superen el monto de quinientos mil córdobas (C\$ 500,000.00).

En el Ministerio de Transporte e infraestructura se requiere mejorar el procedimiento de contratación menor e igualmente reorganizar la unidad de contratación menor dado que hay demora en el proceso de adquisición de los bienes, servicios y contratación de consultorías, incidiendo en inconformidad en las unidades administrativas que demandan estos requerimientos, causa de atrasos en la gestión institucional y también incurre en la sub ejecución del presupuesto. Debido que los analistas de la División de Adquisiciones y los subcomités técnicos de evaluación de ofertas en muchas ocasiones no realizan una revisión exhaustiva en la documentación de los expedientes. Así mismo actualmente en la unidad de contratación menor labora 1 servidor público, encargado de atender toda la demanda ocasionando retrasos en el proceso de la adquisición de las compras menores dada la carga de trabajo que tiene la unidad de contratación menor.

Por tal razón se hace necesaria revisar, la estructura, funciones y los procedimientos administrativos del MTI, que constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo de contrataciones menores, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa, institución u organismo social, sea privado, público o mixto.

El plan de mejora para el MTI, constituye el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir a la institución con procesos que le permitan alcanzar sus objetivos y metas institucionales.

1.1. Planteamiento del problema

Antecedente del problema

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas fue creado el día, 20 de Julio de 1979 por medio de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional, quien promulgó el Decreto No. 06 “Ley Creadora de los Ministerios de Estado”, dicho Decreto le otorga al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, dos funciones básicas que por tradición y mera costumbre se han venido desarrollando en conjunto en el país, y estas son:

- a) La transportación de bienes y personas.
- b) La construcción de las obras necesarias para facilitar esa transportación.

Esto es para que ambas funciones faciliten de forma eficiente la vida activa del país.

El MTI, actualmente emplea a 1,100 trabajadores en toda su dependencia, entre ellas están las Delegaciones de Transporte terrestre y acuáticas ubicados en las principales cabeceras departamentales y Puertos del País

Situación actual del problema

Durante el desarrollo de los procesos de adquisición de bienes y servicios, se observan dificultades en los tiempos para llevar a cabo los procesos de contratación, así mismo en los requerimientos de parte del evaluador en cada una de las etapas del proceso, a fin de obtener el bien o servicio deseado en el tiempo óptimo, tanto para la empresa como para la institución; los proveedores no presentan en sus ofertas los requisitos idóneos del concurso; falta de cobertura hacia los proveedores por problemas

de convocatoria, la falta de revisiones exhaustivas tanto legal y técnica de parte del personal evaluador en los diferentes documentos de licitación en la adquisición de bienes y servicios. Así como el incumplimiento de los diferentes oferentes respecto al marco legal vigente que rige la materia de contrataciones así como la falta de revisión exhaustiva de las especificaciones técnicas por la Oficina de Bienes y Servicios, presentadas por las unidades requirentes de manera confusas e incompletas, en algunos casos debido a un inadecuado sondeo de mercado ocasionando atrasos en el proceso de adquisición de bienes. En ese mismo sentido los Procesos se declaran desiertos en la Oficina de Bienes y Servicios debido que los Proveedores muestran poco interés en participar, también no se reciben las ofertas requeridas para el proceso. Así mismo los Oferentes no cumplen con lo establecido en los artículos 45 y 46 de la ley 737, ocasionando que los procesos se declaren desiertos.

1.2. Justificación de la investigación

En las instituciones del sector público de Nicaragua, las contrataciones Administrativas tienen mucha importancia para el desarrollo del país, porque la participación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas es un mercado significativo, tanto en el sector público como en el sector privado son un medio para proveer las adquisiciones de bienes y servicios.

En el Ministerio de Transporte e Infraestructura, los procesos de contratación para adquisición de bienes, servicios, entre otros, son lentos y burocráticos no hay seguimiento ni monitoreo por los analistas, no hay un buen estudio de mercado de las unidades administrativas solicitantes, así mismo en algunas ocasiones éstos se declaran desiertos, poniendo en riesgo la operatividad y desarrollo del trabajo.

Por tal motivo el estudio realizado es de gran importancia y utilidad para el MTI, dado que servirá para mejorar y agilizar los procesos para las compras menores, así como los otros procesos de contrataciones menores, beneficiando a todo el personal de las Unidades Administrativa que demandan las solicitudes de compras de manera ágil, eficientes y oportunas, para satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de compras

de las unidades administrativas del MTI, contribuyendo de esta manera con la operatividad y buena marcha en el trabajo cotidiano.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la investigación se llevó a cabo con el objeto de proponer a la División Administrativa Financiera, del MTI una propuesta de formular Plan de mejora para la Unidad de Contratación Menor, que consiste en reorganizarla y/o estructurarla, así como trasladar personal y/o funciones que coadyuven al desempeño laboral de cara a las contratación menor.

Una vez puesto en marcha este plan de mejora de la Unidad de Contratación Menor, se mejorarán los procedimientos necesarios para poder adoptar las medidas que proceden a su mejora y el compromiso de la institución en relación a la atención de su demanda cuya incidencia repercutirá en cumplir las metas y objetivos fijados por la institución.

En el MTI, las compras públicas constituyen un instrumento clave en todo estado de derecho, dado que a través de éstas se provee de los bienes y servicios a las unidades administrativas solicitantes y a su vez se garantiza una correcta ejecución del Presupuesto General de la Republica, asignado.

Las contrataciones menores poseen la característica de ser un procedimiento ágil, recurrente y de mayor dinámica, dado que su mecanismo está dado por la cuantía y no por el objeto de la misma, siendo el monto que no supere los 500,000.00 para la contratación de obras, bienes o servicios generales.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Formular un plan de mejora de la Unidad de Contratación Menor del Ministerio de Transporte e Infraestructura, del año 2018, para hacer más ágiles y eficientes las contrataciones de bienes y servicios en la unidad de contratación menor.

2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y de la Unidad de Contratación Menor y Oficinas de Compras, para conocer la situación actual de las oficinas.
- Diseñar el proceso de contratación menor de la Unidad de Contratación Menor, a fin de conocer las tareas y/o actividad lógicamente relacionadas para obtener resultados.
- Capacitar al personal de la oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y la de la Unidad de Contratación Menor, en materia de contratación, para proveerlo de habilidades y destrezas que mejorarán su desempeño laboral.
- Determinar los requerimientos básicos para la funcionalidad de la Unidad de Contratación Menor, para garantizar el buen desempeño de las actividades de trabajo designadas en el año 2018.

3. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (Arias, 2006:106).

Para el desarrollo de la investigación, las principales fuentes de referencias se han encontrado en la Universidad POLITECNICA SALESIANA, Ecuador, donde varios tesis han realizado estudios sobre el tema para obtener el grado de licenciados, entre los cuales tenemos:

En el 2015, Orellana realizó una investigación titulada, PLAN DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA EMRESA NICKNEACORP S.A., Guayaquil, llegando a la conclusión de que la organización no cuenta con manuales de funciones, procesos, procedimientos, lo que ocasiona que las actividades se desempeñen dos o más veces por los empleados de diferentes departamentos. Otra conclusión a la que se llegó es que la falta de comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa Nickneacorp S.A., es un factor que perjudica a las autoridades internas ya que no ejecutan sus actividades correctamente, debido a que muchas veces los documentos no están al día o se retrasan al llegar.

A raíz de los datos encontrados, Orellana se permitió recomendar e Implementar en la empresa Nickneacorp S.A., sus respectivos manuales de funciones, procesos, procedimientos, para el mejoramiento continuo de la empresa.

Dar a conocer a todos los empleados de la organización cada uno de los manuales en proceso de implementación, para el conocimiento de las actividades y jerarquías que se establecen dentro de su estructura organizacional.

Realizar eventualmente un estudio que permita conocer las opiniones de los empleados en resumen de las actividades que se realicen, problemas o resoluciones de problemas a la hora de establecer procesos o procedimientos para la mejora continua de la producción organizacional.

En el 2002, Barrera presentó como trabajo final de grado un estudio titulado, **PREESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LA SUBGERENCIA DE PERFORACION POR CONTRATO – DIVISION NORTE DE PETROLEOS MEXICANOS APLICANDO CRITERIOS DE CALIDAD**, donde llegó a la conclusión: que el enfoque y compromiso de la subgerencia de perforación por contrato de la División Norte de petróleo mexicanos (PEMEX), se basará en la mejora continua y la implementación de una cultura cliente – proveedor. Otra conclusión a la que se llegó es que se tendrá una organización más dinámica y flexible con esta propuesta de mejoramiento en el desempeño, capaz de garantizar un excelente funcionamiento que sea acorde a los cambios tecnológicos.

A raíz de los datos encontrados, Barrera se permitió recomendar que se tendrá la prioridad de contribuir a darle mayores valores agregados a los activos (yacimientos), recursos humanos, y financieros que son manejados por esta organización.

Con la incorporación de estos cambios organizacionales tendremos recursos humanos más capacitados tecnológicamente y administrativamente,

dotándolos de condiciones que faciliten la motivación del personal se tendrán resultados óptimos provenientes de su desempeño encontrando las formas de que todo el personal este motivado para el proceso de mejora continua en la empresa y en los recursos que les son suministrados para la cadena productiva.

Cabe destacar que en el MTI, la División General Administrativa Financiera, no ha contado con ninguna reorganización es la primera vez que requiere que se le realicen mejoras y actualizaciones a su estructura específicamente en la Unidad de Contratación Menor, para contribuir a fortalecer la gestión así como trasladar personal y/o funciones para que trabaje de forma más eficiente, oportuna, organizada y articulada, a fin de que el procedimiento de compra menor sea eficiente, mejore la productividad en su proceso administrativo.

4. Marco Teórico

4.1. Principios de administración de Adam Smith y Frederick Winston Taylor, enfocados a la investigación.

La permanencia de las empresas en el sector comercial, industrial y de servicios de bienes, dependen del buen desempeño de sus trabajadores factor importante en la cadena de valor de la empresa es necesario que cada uno de sus colaboradores conozcan sus actividades de trabajo, así como sus responsabilidades y competencias.

Sobre la base de las consideraciones anteriores es que el soporte técnico de este trabajo de investigación se asienta en la teoría planteada por el padre de la teoría Adam Smith y Frederick Winston Taylor.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2007) describe que Frederick W. Taylor, Fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y el desarrollo del trabajador en forma científica.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones (p.36).

La teoría de Taylor nos dejó un legado valiosísimo a las organizaciones, dado que su filosofía ha dado magníficos resultados en todas aquellas que han implementado estos principios, no obstante, bajo este principio tanto los trabajadores como los empleadores se interesan en lograr los objetivos y metas institucionales, así como el incrementar la productividad, ya que ambos se beneficiarán, bajo el precepto ganar – ganar.

Así mismo el Filósofo y Economista, Adam Smith, fue el fundador de la teoría economía política y el liberalismo económico.

Adam, sostuvo que la riqueza procedía del trabajo que incrementa la riqueza debido a que aumenta la destreza de la fuerza de trabajo, ahorra tiempo, y permite el empleo de ingenios mecánicos. Los límites de la división del trabajo vienen determinados por el tamaño del mercado y del capital (Smith, 2011, párr. 8).

Desde la creación de las teorías de estos dos grados científicos ha sido válidas para el trabajo dado que sus principios han sido para valorar la oferta y la demanda, la división del trabajo, la selección científica de los trabajadores, la cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones, la explotación de la tierra la comercialización de los bienes y servicios entre otros.

4.2. Diagnóstico de la Oficina de Adquisición de bienes y servicios y de la Unidad de Contratación Menor.

4.2.1. Conceptualización de diagnóstico

Los gerentes para conocer la situación actual de la empresa realizan un diagnóstico herramienta esencial para conocer tanto las debilidades de la empresa, como sus fortalezas estos indicadores coadyuvan para alcanzar la eficiencia de las empresas.

Valdés (2014), sostiene que el modelo organizacional de los tres vectores “Para el diagnóstico de la empresa, utilizaremos el modelo de los tres vectores donde la misión organizacional establece la dirección de la empresa, este modelo nos permite observar las interrelaciones de la empresa con el entorno” (p.40).

Por tal razón, es importante que se aplique este diagnóstico a la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y Unidad de Contratación Menor, para conocer como están estructurados organizacionalmente, su operatividad, así como el ambiente laboral para determinar las acciones a implementar.

4.2.2. Técnicas de diagnóstico Organizacional

Los gerentes de las organizaciones deben de tomar en consideración todas las técnicas necesarias para emplearlas en el desarrollo del diagnóstico organizacional, así mismo tienen que elaborarlo de manera objetiva.

Ortiz (2015), afirma que las Técnicas del Diagnóstico Organizacional. “Un diagnóstico organizacional consta de ciertos aspectos que lo hacen ser lo que es, es una forma analítica de proveerle a las organizaciones oportunidades para su mejora, todo esto mediante un análisis que permita conocer las fortalezas y debilidades de la organización” (p.1).

Todas las organizaciones en algún momento de su operatividad han tenido que recurrir en la elaboración de un diagnóstico dado que éste instrumento es valiosísimo que permite conocer a fondo la situación en que se encuentra la organización y/o empresa.

Continúa Ortiz. (2015), diciendo, que el “diagnóstico es el primer movimiento en esencia necesario para moldear el sistema funcional de organización en una empresa. También cuando se requiere encontrar soluciones para algún problema que se ha detectado en el sistema organizacional” (p.1).

Estas técnicas son importantes para la organización y son tomadas en consideración en el momento que se requiera realizar un estudio a fondo que coadyuve a la toma de decisiones.

4.3. Análisis de la situación interna

El análisis de la situación interna de la organización es tomado en consideración como uno de los puntos estratégicos para los administradores a fin de implementar acciones en la organización.

Valdés (2014) define que, la planeación a partir del análisis de las condiciones del presente se inicia con la auditoria y su diagnóstico, que nos permite identificar y evaluar las características internas de la organización. Es por esta razón que en cualquier metodología para desarrollar planes estratégicos lo primero que se integra es la misión de la empresa; de los diferentes métodos para establecer estrategias organizacionales. Por un análisis de las condiciones actuales, las más conocidas son: Matriz FODA, también conocida como DAFO; matriz de relación de fortalezas organizacionales con las oportunidades del entorno y las debilidades organizacionales con las amenazas del entorno” (p.63).

Se observa que, sin el análisis interno, de la organización no se podría elaborar la matriz FODA debido que es un factor inherente para realizar dicha matriz.

4.4. Análisis de la situación externa

El análisis de la situación del entorno de la organización es tomado en consideración para realizar la matriz FODA, sin ello los administradores no tendrían una amplia visión y/o opinión a nivel macro de la organización.

Valdés (2014) afirma, que es un segundo tiempo, en la metodología FODA, se lleva a cabo un análisis de las condiciones del entorno considerando éste como todo aquello que rodea a la organización, pero queda fuera de control de ésta. Para facilitar su observación y comprensión se divide en diferentes aspectos y su análisis se hace por partes, permitiendo así visualizar de manera parcial los posibles impactos en la organización. (p.66).

La situación externa de la organización, no es más que todos aquellos factores que inciden en ella, como: la política, la tecnología, lo social, el gobierno, tipo de religión, educación, economía, entre otros, estos son factores determinantes del entorno que inciden en la operatividad de las organizaciones.

4.5. Análisis de las estrategias asociadas al FODA

Todas las organizaciones poseen estrategias, vinculantes a la naturaleza de sus operaciones ya sea de tipo comercial, financieras, de servicios u estrategias internacionales, con el fin de cumplir con los objetivos.

Valdés (2014) define que “las líneas genéricas de acción (estratégicas), propuestas tienen un objetivo específico, sin embargo en este momento solo representan información, por lo que habrá que ordenar y establecer su objetivo por el cual fueron propuesto” (p.77).

Las estrategias son elementos fundamentales para el desarrollo de las acciones del trabajo en todos los ámbitos de las organizaciones, para dar cumplimiento a los objetivos y metas.

4.6. Diagrama de procesos de las compras menores

a) Conceptualización de compras menores

Este medio de contratación para adquirir bienes, servicio u obras, este es uno de los procesos más importantes por su continuidad, constancia y repetitividad que se contrata en el MTI, no solo por los bajos montos presupuestarios que implica, sino por los tipos de bienes y servicios que se adquieren.

Según el artículo 27 de la Ley es el procedimiento administrativo que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios generales, que no superan el monto de quinientos mil córdobas”(p.103).

En el Ministerio de Transporte a través de la oficina de adquisición de bienes y servicios, este tipo de contratación es bien frecuente entre las modalidades de contratación en vista que su proceso es bien dinámico por su cuantía.

b) Modalidad de compra menor

A pesar que los procesos referidos se encuentran inmersos en cuantías bajas, esto no implica que para la ejecución de las mismas se debe cumplir con una serie de requisitos preparatorios, los cuales deben ser realizados por las áreas requirientes.

El Arto 27 numeral 3 de la ley 737, refiere que la contratación menor es el procedimiento administrativo que debe observarse para la selección de proveedores en aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios generales, que no superan el monto de C\$500,00.00, es así que la implementación de dicho mecanismo está dado por la cuantía y no por el objeto de la misma.

Las compras públicas constituyen un instrumento clave en todo estado de derecho, dado que a través de éstas se provee las contrataciones de obras, bienes o servicios generales del Ministerio de Transporte e Infraestructura.

c) Diagrama de flujo

El diagrama de flujo de un procedimiento es una gráfica que nos permite identificar fácilmente los tramos de responsabilidad de cada área que interviene en éste y de cualquier índole ya sea de un proceso administrativo, industrial y/o de producción.

(Valdes 2014), define que “la diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias” (p.1).

La diagramación nos permite visualizar expeditamente los procesos muestra todas las actividades que interactúan en el procedimiento. Así como las relaciones entre las áreas inmersas en el flujo.

4.7. Fortalecer las capacidades del personal de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y la Unidad de Contratación Menor, en materia de contratación.

a) Conceptualización de Capacitación

Proveer al personal de conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas modernas que le permitan mejorar su productividad potenciando su capacidad para el buen desempeño laboral en materia de contrataciones.

Idalberto Chiavenato (1989), Sostiene que es un “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos” (p. 67).

La calificación de los recursos humanos cobra una importancia fundamental y se transforma en una ventaja competitiva, lo cual lleva a considerar que el aprendizaje debe ser asumido como un proceso permanente que le permita a la organización y a los trabajadores potenciar sus capacidades.

b) Modalidad de la Capacitación

Con respecto a los **Tipos y modalidades de capacitación**, los servidores públicos del MTI se capacitan periódicamente en diversos cursos cortos hasta especialidades post grados y maestrías.

Se puede mencionar la capacitación orientada, la cual pretende familiarizar a los nuevos colaboradores que ingresan en el MTI.

4.8. Determinar los requerimientos básicos para la funcionalidad de la oficina de Contratación Menor

a) Estructura organizacional

Podemos decir que la estructura organizacional, representa las diferentes unidades que constituyen la organización con sus respectivos niveles jerárquicos. Por lo tanto, ésta se refleja como una radiografía de la organización, en otras palabras la

estructura define jerarquías, niveles de mando, las áreas funcionales, relaciones entre las unidades administrativas, líneas de comunicación, departamentalización, en las organizaciones entre otros.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006) sostienen que “la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p. 345).

La estructura organizacional tiene las bondades de mostrar las líneas de mando, es un medio de información público, así como orientar al personal de nuevo ingreso para su integración a la organización, permite realizar cambios permanentemente y coordinar las actividades de la organización.

b) Diseño organizacional

Para el diseño de la estructura organizacional hay que considerar los siguientes aspectos: base legal, misión y visión institucional, manual de organización y de procedimientos, organigrama vigente, asignación presupuestaria, estructura de puestos.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006) sostiene que “determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización” (p. 345).

También es importante destacar que en el análisis de coherencia del diseño organizativo, para la creación de una unidad administrativa se requiere definir funciones que fundamenten la creación de cada unidad administrativa, contar con el respaldo de

más de un puesto en dicha unidad. Así como la desagregación de cada unidad administrativa, la organización puede elegir un diseño horizontal o vertical.

c) Diseño de Puesto de Trabajo

Conceptualización de diseño de puesto de trabajo

El diseño de puestos de trabajo define las funciones, responsabilidades y competencias de cada colaborador coadyuvando a la organización a obtener el control, ver resultados para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006) sostienen que los “gerentes traducen sus preferencias y decisiones en cuanto a la descentralización en las decisiones que toman sobre el diseño de puestos” (p. 397).

El diseño de puestos es un vehículo para poner en práctica, en forma sistemática, la medida de descentralización que quiere los gerentes y que consideran necesarias para perseguir las metas de la organización (Stoner et al., 2006).

Por tanto el diseño de puestos según Stoner et al., es una forma que permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán estos para ejercer poder y autoridad.

Las descripciones de puesto están diseñadas de tal manera para que los trabajadores conozcan sus funciones, y responsabilidades ante el cargo que ocupan, así mismo están definidas sus competencias particulares por cada descripción de puesto de trabajo.

Descripción de puesto de trabajo

Las descripciones de puesto de trabajo, en las organizaciones coadyuvan al buen desempeño del trabajador en vista que en ésta están descritas todas sus funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo por el cual fue contratado.

Chiavenato (2009) define “que el puesto está basado en la integración de todas las actividades que realiza una persona, es esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos”(p.203).

El Ministerio de Transporte, posee manual de Organización y funciones, Manual de puesto de trabajo de todos los cargos, de acuerdo a la plantilla de puestos implantados por la Dirección General de Función pública, regida por el Ministerio de Hacienda y Crédito público.

4.9. Ley 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, (2010), en el artículo 27, define los siguientes procesos de contratación.

Procesos de Contratación: son procedimientos públicos por los cuales se realizan los Contratos Administrativos, procesos en los cuales puede participar cualquier persona que cumpla con las bases y requisitos exigidos por la Ley.

Los tipos de procedimientos de licitación son los siguientes:

Licitación Pública: Es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones que superen los tres millones de córdobas (C\$3, 000,000.00). El número de oferentes o licitadores es ilimitado, dado que pueden concurrir a ella todas aquellas personas naturales o jurídicas que, de acuerdo a las normas vigentes, estén en condiciones de presentarse a la licitación.

Licitación Selectiva: Es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones cuyos montos sean superiores a quinientos mil córdobas (C\$500,000.00) y hasta tres millones de córdobas (C\$3,000,000.00).

Contratación Simplificada: Es el procedimiento que, con independencia del monto, debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas situaciones taxativamente señaladas por la presente Ley, de cuya ocurrencia se dejará constancia en el acto administrativo de inicio en el que se declare motivadamente la procedencia de la causal respectiva. En todo caso la contratación respectiva se hará en condiciones de mercado, de lo que se dejará constancia escrita y firmada por el máximo responsable de la entidad. Los contratos celebrados serán públicos, en los términos que señale el Reglamento de esta Ley.

Las características de la **Contratación Simplificada** que se desee realizar, se publicarán conforme lo que establezca el Reglamento de la presente Ley.

Contrataciones Menores: Es el procedimiento administrativo que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios generales, que no superen el monto de quinientos mil córdobas (C\$500,000.00), el procedimiento para esta modalidad lo establecerá el Reglamento de esta Ley.

Por Concurso: Siendo el tipo de procedimiento por concurso el siguiente:

Concurso para la Selección de Consultores: Es el procedimiento que debe observarse para la selección de firmas consultoras o consultores individuales, indistintamente del monto estimado para la contratación. Las calificaciones técnicas, profesionales o empresariales de los participantes, de los equipos de trabajo y de las

ofertas técnicas cuando se requieran, determinarán la adjudicación. El precio no constituirá el factor determinante para comparar las ofertas. (págs. 14 y 15).

Principios:

Principio de Publicidad. Los organismos y entidades del Sector Público con el objeto de garantizar la transparencia de la actividad administrativa deberán dar a conocer los procedimientos de los procesos de contratación, así como permitir el acceso de la ciudadanía a la información relacionada a dichos procesos.

Principio de Transparencia. Toda contratación administrativa deberá realizarse sobre la base de criterios y calificaciones objetivas de las ofertas, como se establece en la definición de "mejor oferta" contenida en el artículo 2 de la presente Ley. El acceso a la información únicamente podrá ser restringido cuando la información solicitada pueda colocar a un oferente en posición de ventaja respecto de otros o cuando los documentos hayan sido definidos como confidenciales en los respectivos pliegos de bases y condiciones. Por referirse a información de los oferentes relacionada con desgloses de sus estados financieros, cartera de clientes o cualquier otro aspecto relacionado con sus procesos de producción, programas de cómputo, o similares que, dentro de condiciones normales de competencia, no deben ser del conocimiento de otras empresas.

Principio de Igualdad y de Libre Concurrencia. En los procedimientos de contratación administrativa se incluirán regulaciones o tratamientos que fomenten la más amplia, objetiva e imparcial concurrencia, pluralidad y participación de proveedores potenciales. Todo interesado que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios, estará en posibilidad de participar en los procedimientos de contratación administrativa en condiciones de igualdad y sin sujeción a ninguna restricción no derivada de especificaciones técnicas y objetivas propias del objeto del concurso.

Principio de Vigencia Tecnológica. Los bienes, servicios o ejecución de obras deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológica necesarias para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos, desde el mismo momento en que son adquiridos o contratados, y por un determinado y razonable tiempo de duración, con posibilidad de adecuarse, integrarse y actualizarse, si fuera el caso, con los avances científicos y tecnológicos.

Principio de Control. La actividad de contrataciones reguladas por la presente Ley, será fiscalizada por la Contraloría General de la República de conformidad con la Ley No. 681, "Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 113 del 18 de junio de 2009, y el control jurisdiccional será realizado por el Poder Judicial.

Principio de Debido Proceso. Todas las personas, naturales o jurídicas, que participen en el procedimiento de contratación administrativa, lo harán en igualdad de condiciones, dispondrán del tiempo y los medios necesarios para su defensa y podrán formular los recursos y peticiones que conforme la presente Ley se establezcan.

Principio de Integridad. Los actos referidos a las contrataciones administrativas deben caracterizarse por la honradez, veracidad, intangibilidad, justicia, imparcialidad y probidad. El Sector Público y proveedores deben observar normas éticas y evitar prácticas corruptas y fraudulentas en los procesos de contratación administrativa.

Los principios señalados tienen como finalidad garantizar que los organismos y entidades del Sector Público realicen las contrataciones administrativas con la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados; y servirán también de criterio interpretativo para resolver las cuestiones que puedan suscitarse en la aplicación

de la presente Ley y el Reglamento, como parámetros para la actuación de los funcionarios y para suplir los vacíos en la presente Ley y en el Reglamento. (pp. 5 y 6).

Funciones de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios

Según datos del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI, 2016), Están referidas estas funciones en el Manual de Organización y Funciones.

En las subsiguientes citas:

Ejecutar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios con transparencia y en igualdad de condiciones de competencia de los oferentes, con la finalidad de cumplir con lo establecido en la Ley N° 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento Decreto No. 75-2010, políticas y normas de los organismos financieros.

Revisar Formatos A-1, especificaciones técnicas, términos de referencia, así mismo conformar y foliar los expedientes administrativo el que debe contener check list (guía de expedientes), detallando los documentos que conforman el mismo , elaborar pliegos de bases y condiciones, solicitud de inicio de cada uno de los procesos; Licitaciones públicas nacionales e Internacionales, Selectivas, simplificadas, contratación menor, Comparación de precios y contrataciones directas, con fondos provenientes de los distintos organismos, en la adquisición de bienes y servicios requeridos por el Ministerio, a fin de iniciar el proceso de adquisición de conformidad con la modalidad aplicable; resguardar y disponer de los expedientes en tiempo y forma.

Solicitar, recepcionar, invitar, coordinar, aperturar y evaluar ofertas de Bienes y Servicios del Ministerio, de acuerdo a las normas y procedimientos de las contrataciones de adquisiciones de bienes, obras menores y servicios, a fin de garantizar los bienes materiales y servicios en tiempo de ley.

Ingresar al Sistema de Información de las Contrataciones Administrativas del Estado (SISCAE), en el portal Nicaragua compra del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, información relativa a la adquisición de bienes, obras menores y servicios tales como; convocatoria, especificaciones técnicas, términos de referencia, alcance de la obra y resolución ministerial de inicio, de acuerdo a la Ley N° 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento Decreto No. 75-2010, normas y políticas de organismos financieros, a fin de asegurar la transparencia y control durante el proceso de adquisición.

Recepcionar y aperturar las ofertas de los participantes inscritos en el Registro Central de Proveedores, una vez efectuada la recomendación de adjudicación se procede a la publicación de la Resolución Ministerial de adjudicación, a través de los medios indicados en el reglamento que regula la modalidad y divulgación en la página Web nicaraguacompra, medios escritos de circulación nacional y Diario Oficial La Gaceta, a fin de cumplir con el principio de transparencia y publicidad.

Analizar ofertas a través de matrices comparativas, así mismo brindar asistencia técnica al subcomité de licitación durante el proceso de evaluación de ofertas técnicas y económicas de los procesos de Bienes y Servicios del Ministerio de Transporte e Infraestructura, a fin de garantizar la recomendación de adjudicación, transparencia, igualdad de competencia y la adecuada ejecución del mismo.

Verificar el cumplimiento del Régimen de Prohibiciones y Sanciones de los oferentes autorizados por Dirección General de Contrataciones del Estado, tales como: vigencia de la inscripción de los proveedores, inscripción en el Registro Público Mercantil, vigencia de cédula Ruc, cédula de identidad, Escritura de Constitución, Poder de Representación, con la finalidad de asegurar la participación en igualdad de condiciones en los procesos de adquisición de bienes y servicios.

Preparar y remitir al Superior Inmediato la documentación dirigida a otras unidades administrativas y organismos e instituciones del Estado, con el propósito de informar la situación en que se encuentran los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios.

Completar el informe semanal del estado de los procesos de adquisición de bienes y servicios, a fin de asegurar el informe del estado actual de los procesos de Bienes y Servicios requeridos por las Unidades Administrativas.

5. Preguntas directrices

En esta investigación se han identificado las siguientes preguntas las cuales guían la definición de los objetivos.

Pregunta general

- ¿Qué aspectos están incidiendo para que los procesos de contratación menor sean lentos y burocráticos?

Pregunta específica

- ¿Cuál de los proceso cree usted que se presentan los problemas para la adquisición de bienes y servicios en la unidad de contratación menor?
- ¿Por qué los procesos se declaran desiertos o se cancelan?
- ¿Qué insumos o documentos de las áreas requieren para realizar los procesos de las compras menores?

6. Operacionalización de Variables:

Operacionalización de la variable de investigación: Elaborar Diagnóstico de la Oficina de adquisiciones de Bienes y Servicios, Oficina de Compras y Unidad de contratación Menor para conocer la situación actual de las oficinas.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Elaborar Diagnóstico de la Oficina de adquisiciones de Bienes y Servicios, Compras, y Unidad de contratación Menor para conocer la situación actual de las oficinas	Diagnóstico de la Oficina de adquisiciones de Bienes y Servicios, Unidad de contratación Menor y Compras	Modelo organizacional de los tres vectores, para el diagnóstico de la empresa utilizaremos, este modelo en donde la misión organizacional establece la dimensión de la empresa, este modelo nos permite observar las interrelaciones de la empresa con el entorno (Valdes 2014)	Análisis que se realiza para evaluar la situación de una organización y/o empresa para identificar cualquier tipo de problemas ya sea financiero, administrativo y de comercialización, entre otros, así mismo identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.	1.1 Matriz FODA 1.2 Proveedores 1.3 Estrategias	1.1.1. Análisis interno 1.1.2 Análisis externo 1.1.2Misión 1.1.3.Visión 1.2.1 Estrategia (DO)

Tabla 2

Operacionalización de la variable de investigación: Diagramar el proceso de contratación menor de la Unidad de contratación Menor, a fin de conocer las actividades que intervienen en conjunto.

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Diseñar el proceso de contratación menor de la Unidad de contratación Menor, a fin de conocer las tareas y/o actividades lógicamente relacionadas para obtener resultados	Diagrama de Flujo	La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias (Valdés 2014)	El diagrama de Flujo de un procedimiento es una gráfica que nos permite analizar fácilmente los tramos de responsabilidad de un proceso administrativo y/o de producción	Entradas y salidas del procedimiento	1.1. Definición del procedimiento 1.2. Actividades 1.3. Tramos de responsabilidad 1.4. Resultados

Tabla 3

Operacionalización de la variable de investigación: Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las oficinas de Adquisición de Bienes y Servicios, Unidad de Contratación Menor, en materia de contratación, para proveerlos de habilidades y destrezas que mejorarán su desempeño laboral.

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Capacitar al personal de las oficinas de Adquisición de Bienes y Servicios, Unidad de Contratación Menor, y Ofc. de Compras en materia de contratación, para proveerlos de habilidades y destrezas que mejorarán su desempeño laboral.</p>	<p>Capacitación del capital humano.</p>	<p>Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo (Idalberto Chiavenato 1989).</p>	<p>Proveer al personal de conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas modernas que le permitan mejorar su productividad potenciando su capacidad para el buen desempeño laboral en materia de contrataciones.</p>	<p>Programa de Formación</p>	<p>1.1 Capacitación 1.2 Objetivos de formación 1.3 Plan de capacitación</p>

Tabla 4

Operacionalización de la variable de investigación: Determinar los requerimientos básicos para la funcionalidad de la Oficina de Contratación Menor.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Determinar los requerimientos básicos para la funcionalidad de la Oficina de Contratación Menor, para garantizar el buen desempeño de las actividades de trabajo designadas en el año 2018.</p>	<p>Oficina de Contratación Menor</p>	<p>Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones. (Stoner, Freeman, Gilbert2006)</p>	<p>Estructura formal (oficina) contenida a través de un organigrama, para el funcionamiento y buen desempeño, dotada por personal, tecnología, procedimientos, funciones y tareas de la organización</p>	<p>1.1. Diseño organizacional 1.2. Estructura organizacional y capital humano 1.3. Herramientas de control y gestión 1.4. Formulaciones estratégicas</p>	<p>1.1.Organizacion 1.1.2 Organigrama 1.1.3 Misión , Visión y Metas 1.1.4 Plan de Mejora 1.1.5 Servicios</p>

7. Diseño metodológico:

7.1. Enfoque de la investigación:

El presente estudio es de enfoque cualitativo, dado que se formuló en un estudio de caso, proporciona las experiencias la credibilidad en las respuestas que se obtiene en el campo espacio físico donde se investiga, mientras que el enfoque cuantitativo está enfocado a emitir resultados medibles al momento de realizar la encuesta, contrariamente a lo expresado anteriormente.

Se realizó una revisión documental se trabajó en la recolección y análisis de los datos que facilitaron determinar el diagnóstico de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios, Oficina de Compras y Unidad de Contratación Menor, con el propósito de hacer más ágil y eficiente los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras, en la Unidad de Contratación Menor.

Para alcanzar este objetivo se ejecutará un análisis de la información organizacional y se aplicará entrevista a los tres niveles de puesto identificados dentro de la estructura (directivo específico, analista), lo cual va a permitir recopilar la información técnica a través de los instrumentos de recolección (entrevista, observación, y revisión documental), para evaluar de manera cualitativa si el personal involucrado en el proceso responde a la necesidad de la organización.

7.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, dado que esta busca un análisis con la recolección de datos que se obtiene en el método de la entrevista (cuestionario), está dirigida a los tres niveles de puesto identificados dentro de la estructura (directivo específico y analista) la cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del detalle del proceso que se realizan en las unidades administrativas. Así

mismo medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables referidas.

7.3. Población y muestra

El universo del estudio de la presente investigación son los trabajadores del Ministerio de Transporte e Infraestructura, la población del estudio se contempló al personal de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios, Oficina de Organización y Clasificación, Unidad de Contratación Menor y Oficina de Compras, formada por (11) personas y la muestra esta compuestas por (3) personas. Siendo estos (1) Responsable y (2) Analistas.

Instrumento para obtención de los datos.

El instrumento a utilizar a fin de recopilar la información y que coadyuve a ampliar el conocimiento y análisis de las unidades en estudio, es la entrevista estructurada, la cual será aplicada a los tres niveles organizativos, que consiste en intercambiar puntos de vistas, opiniones entre dos o más personas donde el entrevistador realizará las preguntas correspondientes al tema de investigación.

Así mismo se utilizó la fuente de información secundaria, en la revisión y análisis documental, documentos propios del MTI, leyes, expedientes administrativos, revista, manuales entre otros:

- Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento.
- Diagnóstico de la Oficina de adquisición de Bienes y Servicios.
- Manual de Puestos
- Manual de Organización y Funciones
- Expedientes administrativos (contrataciones menores)

Como es una población pequeña se toma el mismo número de personas como muestra, la cual es no probabilística, así que para este estudio no depende de la probabilidad sino de la característica de la investigación.

7.4. Métodos y técnicas utilizados para la recolección y el análisis de datos

Los métodos e instrumentos que se aplicaron en el estudio de la problemática planteada son los siguientes:

Método de investigación aplicado: método de análisis documental, así mismo el método Inductivo, dado que es interpretativo, iterativo, recurrente basado en la observación y experimentación de hechos y acciones concretas. Bajo la perspectiva del participante la cual profundiza en la experiencia y toma en cuenta las opiniones de los individuos. Una vez recopilada y analizada la información, se procederá en base a los resultados de la entrevista, análisis documental, estas diferentes técnicas serán aplicadas a un Analista de la Oficina de Adquisición de bienes y servicios, así como el Responsable de Oficina de Organización y Clasificación y al analista de Unidad de Contratación menor, estas técnicas permitirán obtener información relevante y precisa para la investigación que se efectúa.

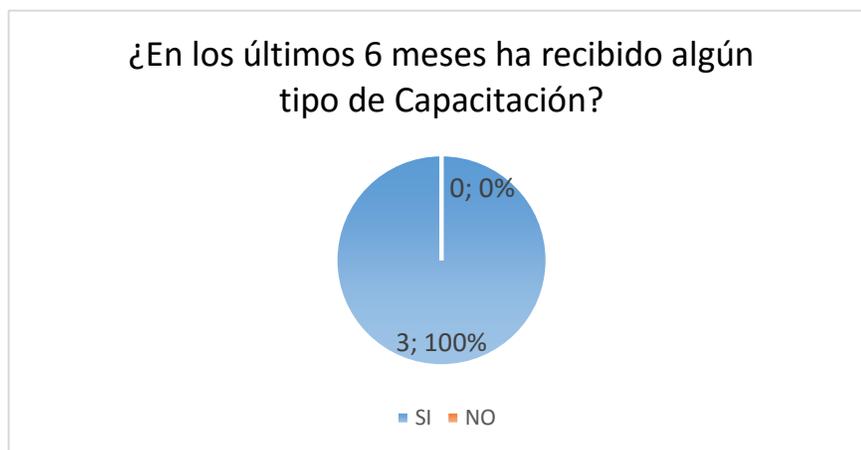
7.5. Análisis de Resultados, Gráficas interpretación de Investigación

Una vez realizadas las encuestas al personal seleccionado del MTI, se procedió al análisis de los resultados que se expresa tanto numérico como en porcentajes presentados en tabla.

Pregunta No. 1 ¿En los últimos 6 meses ha recibido algún tipo de capacitación?

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	3	100%

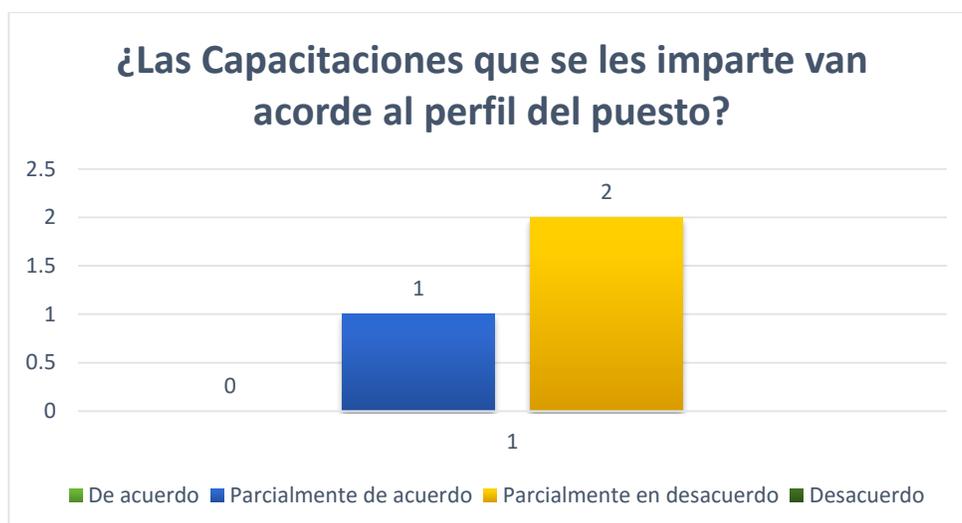
NO	0	0
Total	3	100%



Análisis: En cuanto la capacitación en los últimos 6 meses, el 100% de los trabajadores han recibido capacitación para el cumplimiento de los objetivos del MTI.

Pregunta No. 3 ¿Las capacitaciones que se les imparte van acorde al perfil del puesto?

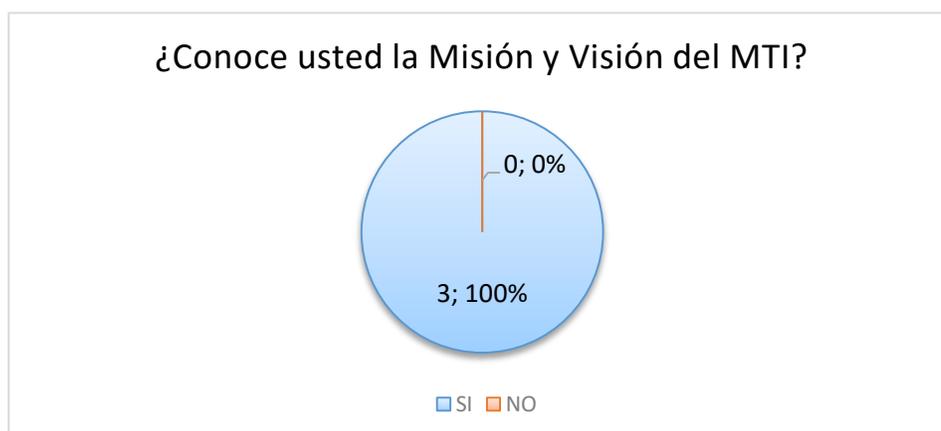
Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
De acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	1	33.33
Parcialmente en desacuerdo	2	66.66 %
Desacuerdo	0	0
Total	3	100 %



Análisis: En cuanto a las capacitaciones que se le imparte al trabajador van acorde al perfil del puesto el 33.33% está parcialmente de acuerdo, mientras que la otra parte de los trabajadores el 66.66% están parcialmente en desacuerdo, lo que implica que el trabajador no desempeña a cabalidad su trabajo.

Pregunta No. 4 ¿Conoce usted la misión y visión del MTI?

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0
Total	3	100%



Análisis: En cuanto si conocen la misión y visión del MTI el 100% de los trabajadores las conocen, los cuales están identificados con el quehacer de la institución elementos que coadyuvan a cumplir con los objetivos y las metas institucionales

Pregunta No. 8 ¿Conoce usted su Descripción de Puesto de Trabajo

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0
Total	3	100%

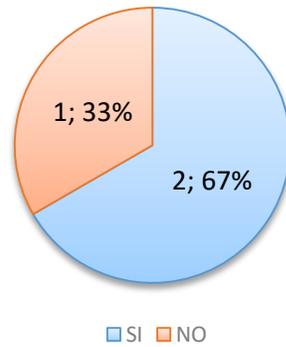


Análisis: En cuanto si conocen su descripción de Puesto de Trabajo, el 100% de los trabajadores la conocen, permitiendo cumplir con sus responsabilidades y competencias, para que no haya duplicidad de funciones.

Pregunta No. 9 ¿Conoce la estructura Orgánica del MTI?

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	2	66.66%
NO	1	33.33%
Total	3	100%

¿Conoce la Estructura Orgánica del MTI?

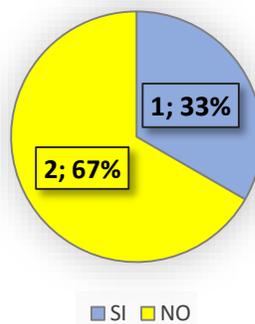


Análisis: En cuanto que si conocen la estructura orgánica, el 66.66% de los trabajadores la conocen, mientras que el 33% no la conoce, En su mayoría los trabajadores conocen los niveles de jerarquía y la autoridad por cada nivel (directivo, ejecutivo y operativo).

Pregunta No. 10 ¿Cuenta su unidad administrativa con el personal y equipo de oficina requerido para atender la demanda de trabajo?

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	1	33.33%
NO	2	66.66%
Total	3	100%

¿Cuenta su Unidad Administrativa con el Personal y Equipo de Oficina Requerido para Atender la Demanda de Trabajo?



Análisis: En cuanto si la unidad administrativa posee el personal y equipo de oficina requerido para atender la demanda de trabajo, 66.66% de los trabajadores afirman, que no cuentan con estos elementos esenciales de trabajo, ocasionando retrasos en el desarrollo de las actividades cotidianas, mientras que el 33.33% tienen equipos y personal suficiente.

7.6. Contenido del Plan de Mejora

Para la formulación del Plan de mejora, se ha realizado un diagnóstico de la Unidad de Contratación Menor, por medio de la aplicación de entrevistas, a través de cuestionario al personal así como la revisión de documentación clave y a partir de los resultados se ha estructura una propuesta de mejora que contiene :

1. Revisar la estructura organizativa de la División de Adquisiciones y la División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor, para identificar su situación actual.
2. Aplicar metodología para el área de la Unidad de Contratación Menor, que contengan procesos de adquisiciones de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor.
3. Identificar los problemas en el ciclo del Proceso de adquisición de bienes, servicios generales y obras de la Unidad de Contratación Menor.
4. Plantear mejoras a la distribución física de la Unidad de Contratación menor.
5. Trasladar personal y/o funciones, así como capacitarlos de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor.

7.7. Matriz de Comparación entre procesos

Comparación entre procesos	
Proceso actual	Propuesta de Mejora del proceso
1. Procesos lento, incurren en costos altos.	1. Procesos ágiles, optimización del tiempo, reducción de costos
2. Inadecuada aplicación de los procedimientos para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías, de acuerdo a la Ley 737, su Reglamento y la normativa procedimental de contratación menor.	2. Adecuada aplicación de los procedimientos para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías, de acuerdo a la Ley 737, su Reglamento y la normativa procedimental de contratación menor
3. Los procesos no están estandarizados.	3. Estandarizar los procesos.
4. Procesos indocumentados.	4. Documentar los procesos.
5. No hay seguimiento y control de los procesos.	5. Seguimiento y control de los procesos
6. Proceso desordenado.	6. Procesos ordenados.
7. Procesos obsoletos.	7. Innovar los procesos.

8. Análisis e interpretación de los resultados

8.1. Descripción del funcionamiento de la Unidad de Contratación Menor

La Unidad de Contratación menor se creó aproximadamente hace 6 años, mediante el actual régimen jurídico de las contrataciones administrativas del sector público, Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del sector público, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 213 y 214 del 8 y 9 de noviembre del 2010 y reglamentada a través del Decreto Ejecutivo No. 75 2010. Esta Unidad tiene objeto de regular el procedimiento de compra menor para celebrar contratos administrativos concernientes en la adquisición de bienes, obras o servicios generales, así como consultorías, el límite de ejecución es de medio millón de córdobas, de conformidad al artículo 27, numeral 3 de la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del sector público.

a) Organización de la Unidad de Contratación Menor

La División General Administrativa Financiera, encargada de planificar, dirigir y coordinar la formulación del anteproyecto del presupuesto anual, el control de programaciones de la ejecución presupuestaria de gastos corrientes, de capital, préstamos y donaciones, en conjunto con las diferentes áreas de la institución, así como proponer a la instancia superior la aprobación de modificaciones presupuestarias, gestionar las mismas ante el órgano rector de la Dirección General de Función Pública, a fin de garantizar la administración de los recursos financieros y materiales, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y velar por la aplicación de las normas y los procedimientos establecidos para tales efectos.

Así mismo, de acuerdo al Reglamento General de la Ley No 737, Ley de Contrataciones, Administrativas del Sector Público, conforme a las normas de organización interna de cada entidad, ejerce las funciones previstas para la autorización de inicio y adjudicación del procedimiento de contratación menor, dispuesto por la máxima autoridad, a través de Resolución Ministerial No 061-2011 y Acuerdo Ministerial No 015-2011. Se crea la Unidad de Contratación Menor la cual se subordina

directamente al Responsable de la División de General Administrativa Financiera, por mandato de la Normativa de Contratación Menor, presentada por la Dirección General de Contrataciones del Estado.

También no podemos obviar de esta modalidad a la División de Adquisiciones, quien es la responsable del control y seguimiento de los procesos de contratación, así como la coordinación con las diferentes áreas; todo de acuerdo a lo establecido en la Ley No. 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento.

b) Funciones de Unidad de Contratación Menor

1. Autorizar el inicio y adjudicación del procedimiento de contratación menor de los requerimientos solicitados por las Unidades Administrativas con montos hasta 500,000.00 (Quinientos mil córdobas), a fin de garantizar el cumplimiento de los principios básicos de contratación.
2. Constituir el comité técnico de contrataciones, encargado de evaluar, calificar y recomendar las ofertas presentadas en los procesos de contrataciones menores, con montos iguales a los Cincuenta mil un córdobas (50,001.00) y menores a Quinientos mil córdobas (500,000.00), a fin de garantizar que el comité emita sus recomendaciones.
3. Coordinar con las áreas solicitantes las que deberán planificar, administrar, ejecutar y programar en conjunto los procedimientos de contratación y dar Seguimiento a la operativización del procedimiento ordinario de Contratación Menor.
4. Coordinar, controlar y dar seguimiento al cumplimiento del proceso de Contrataciones Menores e informar a la División de Adquisiciones, los aciertos o inconsistencias encontradas, a fin de asegurar la oportuna toma de decisiones.

5. Elaborar informe pormenorizado de los diferentes procesos de contratación menor, detallando los bienes, obras y servicios generales, así mismo los alcances o por menores de cada proceso, para la toma de decisiones.

6. Solicitar información de las nuevas disposiciones a la Dirección General de Contrataciones del, a través del Responsable de Asistencia Técnica a las Instituciones del Sector Público en las Contrataciones del Estado, para garantizar su debido cumplimiento en los procesos de contrataciones menores.

c) Visión y Misión de la División General Administrativa Financiera (Unidad de Contratación Menor):

Visión:

Ser la División General modelo en la Gestión por Resultado en el MTI.

Misión:

Administrar el sistema financiero y administrativo, en apoyo a la gestión del Ministerio de Transporte e Infraestructura, mediante la supervisión y aplicación de Leyes, Reglamentos, Normas y Procedimientos vigentes, que contribuyen a la transparencia y uso eficiente de los recursos asignados.

Resultados del Diagnóstico aplicado a la Oficina de Adquisición de bienes y Servicios y Unidad de Contratación Menor

Es conveniente analizar el entorno en que se desarrolla las contrataciones administrativas del sector público en Nicaragua, dado que tiene mucha importancia para el desarrollo del país, por lo que deben diferenciar dos campos que son evidentes: el interno y el externo, es decir el FODA de la Oficina de Adquisición de bienes y Servicios, Oficina de Compras y Unidad de Contratación Menor, el mismo que nos permitirá tener una visión de cómo se encuentran actualmente estas áreas, para posteriormente realizar un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y metas institucionales.

A continuación se presentará los resultados producto del análisis del diagnóstico aplicado a las oficinas de Adquisición de Bienes y servicios, Oficina de Compras, así como la Unidad de Contratación menor identificando lo siguiente:

- Se rige bajo un marco normativo, que regula su funcionamiento y nivel de dependencia. Además cuenta con Manuales de Organización, Funciones, Procedimientos y de Puestos actualizados.
- Adecuada aplicación de los procedimientos para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías, de acuerdo a la Ley 737, su Reglamento y la Normativa de Contratación Menor.
- La División de Adquisiciones da respuesta a los problemas que se le presentan en los procesos.
- Conocimiento de los documentos requeridos por la División de Adquisiciones para realizar los procesos.
- Consulta a la DGCE en caso de duda con la aplicación correcta del ordenamiento jurídico. participan en talleres, seminarios que imparten la DGCE, BM, BID, BCIE, entre otros.

- En casos críticos las unidades administrativas se reúnen para resolver los problemas internos.
- Las funciones están delimitadas por cargos delgados a servidores públicos específicos de la institución, lo que permite un mejor adiestramiento y especialización en el cargo.

No obstante este análisis nos sirvió de base para identificar algunas debilidades:

- Los proveedores al presentar ofertas no cumplen con lo establecido en los Artos. # 45 y 46 de Ley N° 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público.
- Falta de seguimiento y monitoreo en cada una de las etapas de los procesos, para identificar problemas e implementar las soluciones adecuadas en la oficina de bienes y servicios y en la Unidad de Contratación menor en la etapa de evaluación de las ofertas.
- Atrasos en el proceso de compra por la emisión tardía del Acta de Aceptación y Recepción de Bienes, de parte de las Unidades Administrativas requirentes.
- Falta de información oportuna de la Oficina de Bienes y Servicios, referente a los tiempos promedios para la contratación de compras menores, así mismo la falta de liquidez del contratista para cumplir con el contrato.
- Errores en los expedientes (documentos incompletos, cálculos incorrectos), remitidos por la Oficina de Adquisiciones de Bienes y Servicios al Área de Compras.
- Atrasos en la documentación requerida de parte de las unidades administrativas para el seguimiento y control de contratos.

- Inadecuada planificación en el PAC de parte de las unidades administrativas.
- Falta de estudio de mercados antes de preparar el formato A-1 lo que no permite adquirir los bienes y servicios con las exigencias técnicas requeridas y por ende la proyección financiera requerida.
- El Analista de Control y Seguimiento de Compras Menores no cuenta con el acceso al SISCAE para darle seguimiento a los procesos que se publiquen.
- La División de Adquisiciones, no envía copia de la comunicación de invitación al analista de control y seguimiento de unidad de compras menores, incumpliendo con el principio de transparencia.
- En etapa de Contratación no se cumplen los tiempos establecidos en la entrega de los bienes y servicios adjudicados.
- La institución cuenta con 1 servidor público para revisar los procesos de contratación menor, el que elabora la carta de inicio y la carta de adjudicación para firma del Responsables de la DGAF.

8.2. A continuación se presenta el FODA de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios, Unidad de Contratación Menor y Ofc. de Compras.

<i>Matriz FODA de la Ofic. De Adquisición de Bienes y Servicios y la Unidad de Contratación Menor</i>	
Fortalezas	Debilidades
1. Cuentan con un marco normativo, que regula el funcionamiento y nivel de dependencia de la Unidad de Adquisiciones.	1. Los proveedores al presentar ofertas no cumplen con lo establecido en los Artos. # 45 y 46 de Ley N° 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público

<p>2. Adecuada aplicación de los procedimientos para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías, de acuerdo a la Ley 737, su Reglamento y la normativa de procedimiento de contratación menor.</p>	<p>2. Falta de seguimiento y monitoreo en cada una de las etapas de los procesos, para identificar problemas e implementar las soluciones adecuadas en la oficina de bienes y servicios y en la Unidad de Contratación menor en la etapa de evaluación de las ofertas.</p>
<p>3. La división de Adquisiciones da respuesta a los problemas que se le presentan en los procesos.</p>	<p>3. En el área de compras el atraso en el proceso de compra es por la emisión tardía del Acta de Aceptación y Recepción de Bienes, de parte de las Unidades Administrativas requirentes porque estas no las presentan en tiempo y forma.</p>
<p>4. Conocimiento de los documentos requeridos por la División de Adquisiciones para realizar los procesos.</p>	<p>4. Falta de información oportuna de la Oficina de Bienes y Servicios, referente a los tiempos promedios para la contratación de compras menores.</p>
<p>5. Consulta a la DGCE en caso de duda con la aplicación correcta del ordenamiento jurídico.</p>	<p>5. Errores en los expedientes (especificaciones técnicas confusas e incompletas, cálculos incorrectos), remitidos por la Oficina de Adquisiciones de Bienes y Servicios, enviados al Área de Compras.</p>
<p>6. En Casos críticos las unidades se reúnen para resolver un problema interno.</p>	<p>6. Atrasos en la documentación requerida de parte de las unidades administrativas para el seguimiento y control de contratos.</p>

<p>7. Las funciones están delimitadas por cargos delgados a servidores públicos específicos de la institución, lo que permite un mejor adiestramiento y especialización en el cargo.</p>	<p>7. Los proveedores muestran poco interés en presentar ofertas.</p>
<p>8. Se cuenta con un sistema (SISCAE), para ingresar, publicar y finalizar la ORDEN DE COMPRA.</p>	<p>8.- Inadecuado estudio y sondeo de mercados antes de preparar el formato A-1 lo que no permite adquirir los bienes y servicios con las exigencias técnicas requeridas y por ende la proyección financiera requerida.</p>
	<p>9.- Falta de revisiones exhaustivas tanto legales como técnicas de parte del Comité evaluador de ofertas.</p>
	<p>10.- La División de Adquisiciones, no envía copia de la comunicación de invitación al analista de control y seguimiento de unidad de compras menores, incumpliendo con el principio de transparencia.</p>
	<p>11.- En etapa de Contratación no se cumplen los tiempos establecidos en la entrega de los bienes y servicios adjudicados.</p>
	<p>12. La institución cuenta con 1 servidor público para revisar los procesos de contratación menor, elaborar la carta de inicio y la carta de adjudicación para firma del superior.</p>

Oportunidades	Amenazas
1. Creación de sistemas internos para el seguimiento y control de los procesos.	1. Los procesos de licitación se declaran desiertos por falta de ofertas de parte de las empresas constructoras o proveedoras de bienes y servicios.
3.- La institución cuenta con un presupuesto razonable para hacer frente a las necesidades internas de la institución.	2. Ofertas por encima de la disponibilidad y costo estimado en los procesos de contratación menor.
3. Capacitación financiada por los Organismos Financieros.	3. Los oferentes y proveedores no cumplen con los criterios de evaluación a la hora de presentar sus ofertas.
4.- Actualizar la lista de proveedores a través de un estudio externos de las potenciales empresas que participen en los procesos.	4. Incumplimiento de la entrega en tiempo y forma de bienes y servicios por parte de los proveedores.
5.- Capacitar a las pequeñas y medianas empresas con el fin de motivarlas a participar en las ofertas.	5.- El bien físico entregado no cumple con los requerimientos técnicos presentados por el oferente en la oferta.
6.- Realizar ofertas dirigidas a las Pymes para impulsar el desarrollo socio económica del país.	6.- Por problemas de liquidez el contratista no cumpla con el contrato.
7.- Crear un área especializadas en estudios de mercados con el fin de evitar que se declaren desierto los	7.- El bien físico entregado no cumple con los requerimientos técnicos presentados por el oferente en la oferta.

<p>procesos y satisfacer las necesidades de cada unidad requeriente.</p>	<p>8. El MTI a través de la Ofc. de Compras, en ocasiones se ve afectados por los proveedores que no entregan los requerimientos de compras en tiempo y forma</p>
	<p>9.- Pocos proveedores participan en los procesos de Contratación Menor, lo que hace vulnerable declarar desierto el proceso o bien adquirir bienes a altos costos por falta de competencias.</p>
	<p>10. Errores en los expedientes (especificaciones técnicas confusas e incompletas, cálculos incorrectos), remitidos por la Oficina de Adquisiciones de Bienes y Servicios al Área de Compras.</p>

Continuando con el análisis del FODA, se puede decir que hay

- Falta de interés de parte de los oferentes en presentar ofertas de bienes y servicios, debido a que las características de los productos solicitados por las áreas no están acorde con la oferta de mercado, o porque no se unifican procesos comunes, de tal manera que para el potencial oferente, le resulte atractivo participar en los procesos que realiza el Ministerio.
- Oferentes no cumplen con lo establecido en los artículos 45 y 46 de la ley 737, ocasionando que los procesos se declaren desiertos.
- Las unidades coordinadoras de recursos (BM, BID, BCIE) y la División General Administrativa Financiera no presentan en tiempo y forma la documentación

requerida, para actualizar los sistemas de información automatizada y elaborar los Informes que se remiten a la Contraloría.

- En algunos casos los analistas de la División de Adquisiciones y los subcomités técnicos de evaluación de ofertas no realizan una revisión exhaustiva de la documentación de los expedientes ocasionando retrasos en los procesos de contratación.
- Atrasos en el proceso de compra por la emisión tardía del Acta de Aceptación y Recepción de Bienes, de parte de las Unidades Administrativas requirentes.
- Falta de manuales de procedimientos que contemplen las diferentes modalidades de contratación de acuerdo a la Ley 737 Normativas y Reglamento, Normas y Políticas de los Organismos Financieros.
- A pesar de las dificultades encontradas en los diferentes procesos de contratación de la División de Adquisiciones, ésta demuestra gran capacidad para alcanzar los objetivos y metas del PAC.

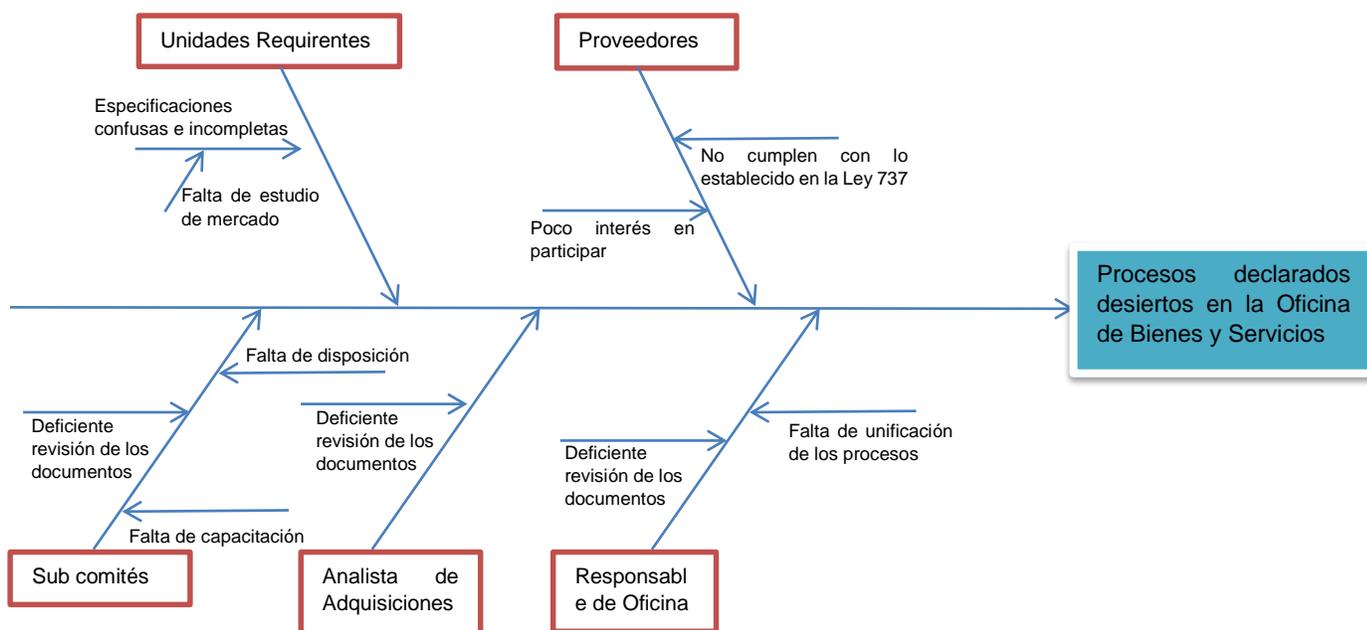
En conclusión al realizar el diagnóstico de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios, Oficina de Compras y Unidad de Contratación Menor, se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y las amenazas que éstas poseen, para tomar las acciones y decisiones más convenientes para el área de estudio. Por lo tanto los resultados del diagnóstico arrojaron que los procesos de contratación de compras menores, se vuelven lentos y hay demora en la realización del proceso ocasionando atrasos en el avance de los mismos, debido que solamente hay 1 persona que atiende todos los trámites que se reciben, por lo anterior se debe fortalecer la unidad de contratación menor área clave en donde reciben todos los procesos de las compras menores que se ejecutan en el MTI. Por lo tanto en la propuesta de mejora se fortalecerá y desarrollará el área a fin de atender oportunamente la gama de procesos que reciben a diario en la unidad de contratación menor.

Así mismo encontramos la afectación a la Unidad de Contratación Menor, **que en Factores internos**, El comité evalúa la parte técnica aplicando otro criterio que no estaba contemplado en el pliego de bases y condiciones. Cuando se recomienda a un oferente el cual no tiene cuentas asociadas (montos a pagar mayores de 30,000), así, mismo cuando el oferente no se presenta a firmar el contrato u orden de compra en su caso.

Factores externos. Muy relevante cuando no se hace bien un estudio de mercado se corre el riesgo dado que presentan montos superiores al monto designado. Las características técnicas presentadas por el proveedor varían en relación a las presentadas en el pliego de bases y condiciones en correspondencia a las requeridas en el pliego. El proveedor no esté al día con sus obligaciones (IVA, IR), afectando el registro de proveedores, vencimiento de cédula RUC, y el de Proveedor del Estado. Así mismo que no estén afectados con su liquidez para cumplir con la capacidad del contrato.

Estrategia DvO (Mini-Maxi), Esta estrategia es la que aplica en este caso de estudio, en vista que la organización podría minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Dicho en otras palabras la Unidad de Contratación Menor podría aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado en materia de adquisición de bienes y servicios.

8.3. Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa)



8.4. Proceso para clasificar a los proveedores

Los proveedores constituyen un papel importantísimo en el desarrollo de las adquisiciones de Bienes, obras y consultoría, entre otros, en el MTI. **El proceso para clasificar a los proveedores se hace a través de las Unidades administrativas que realizan un sondeo de mercado de las potenciales empresas que ofertan sus productos, de acuerdo a las necesidades para la adquisición de bienes y servicios del MTI y se los envía a la División de Adquisiciones para que ellos elaboren listas de los proveedores, actualicen, clasifiquen y ordenen de acuerdo al bien o servicio.**

8.5. El proceso para invitar a los proveedores es el siguiente:

Las Unidades administrativas requirientes hacen estudio de mercado con ciertas características, especificaciones técnicas (tamaño, modelo, color, entre otros del bien a adquirir), en tres lugares así como los montos. De igual manera la Unidad requirente da a conocer la tienda o almacén de su preferencia. La División de Adquisiciones realiza la invitación a tres empresas directamente e igual forma pública para que participen los proveedores que tengan interés, a través del Sistema de Contratación Administrativa

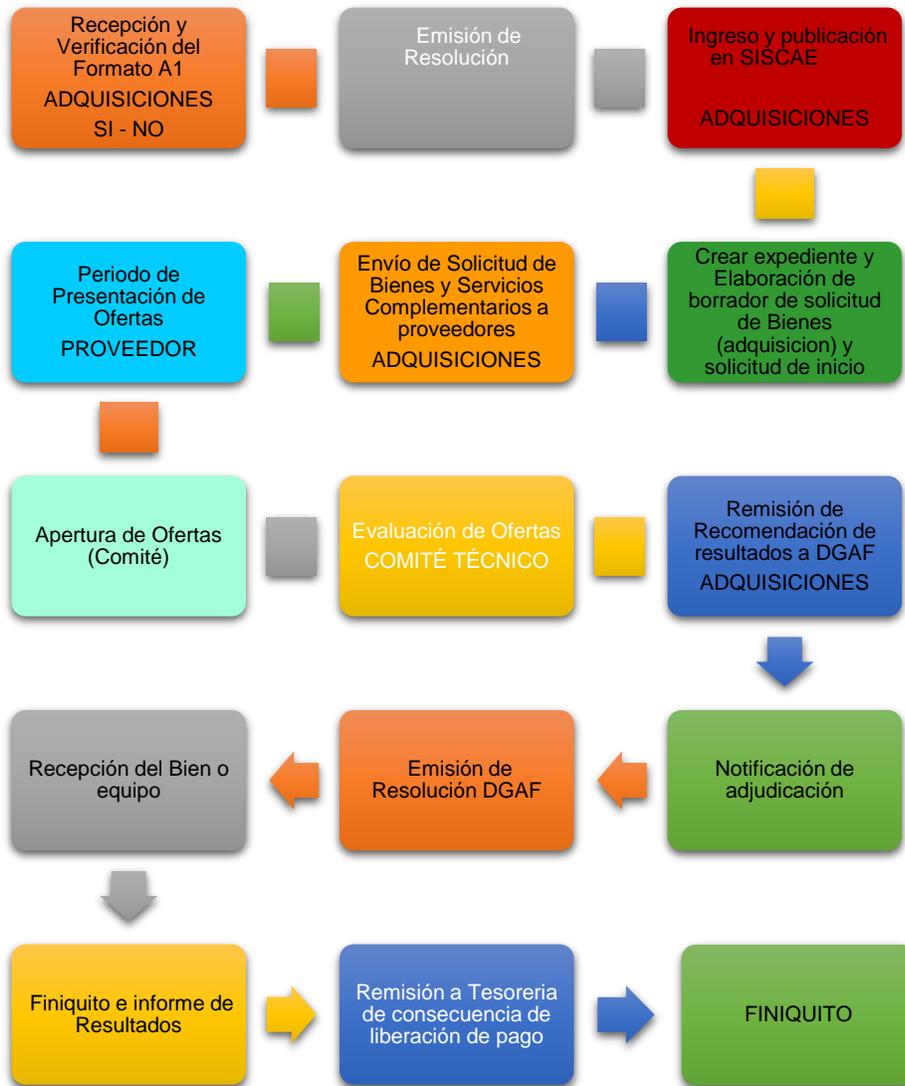
del Estado (SISCAE), y los proveedores interesados en participar envían sus ofertas. Posteriormente Adquisiciones cumple con el cronograma propuesto para la adquisición del bien. Para la evaluación de las ofertas se conforma un comité compuesto por los siguientes miembros:

- (1) Coordinador
- (1) Experto en la materia
- (1) Asesor legal

Este comité revisa las ofertas presentadas por los proveedores, procede a elaborar informe y recomienda la adjudicación de la oferta presentada al Responsables de la División General Administrativa Financiera, área encargada para la adjudicación o declarar desierto el proceso de las contrataciones menores, para la adjudicación se aplica el Arto. # 48, de la Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y también se aplican los Artos. # 140 y 141 del Reglamento de la respectiva Ley 737, para los procesos declarados desiertos se aplica el Arto. # 50 de la Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público. Además para las recomendaciones del comité se aplica el Arto. # 47 de la Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y los Artos # 137,138 y 139 del Reglamento de la Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público. En los procesos de contratación que no se reciben las tres ofertas de parte de los oferentes y se recibe solamente 1, si esta cumple con todo el objeto de la contratación, se acepta de conformidad con el art. # 39 de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y el Arto. # 142 del Reglamento General de la Ley en mención.

8.6. Diagrama de Flujo del Proceso de la Unidad de Contratación Menor

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo de Procesos de contratación menor de la Unidad de Contratación Menor, éste permite analizar y representar gráficamente el proceso en mención e identifica los tramos de responsabilidad, sus relaciones, y cualquier incompatibilidad, cuello de botella entre otros, de las áreas que intervienen en el mismo.



Definición de actividades del diagrama de flujo del Proceso de la Unidad de Contratación Menor

Las actividades que se describen en el proceso de contratación menor son 14 a continuación desglose de las mismas:

Recepción y Verificación del Formato A1

Emisión de Resolución

Ingreso y publicación SISCAE

Crear expediente y elaboración de borrador de solicitud de bienes

Envío de solicitud de bienes y servicios complementarios a proveedores

Período de presentación de ofertas

Apertura de ofertas

Evaluación de ofertas

Remisión de recomendación de resultados a DGAF

Notificación de adjudicación

Emisión de resolución de adjudicación DGAF

Recepción del bien o equipo

Finiquito e informe de resultado

Este proceso de contratación menor es el que se realiza actualmente en la Oficina de Bienes y Servicio de la División de Adquisiciones y que vincula a la Unidad de Contratación Menor, dado que el Responsable de la División General Administrativa Financiera, por delegación Ministerial, le corresponde Dar inicio y Adjudicar el Procedimiento de contratación menor.

Inicio y Culminación del Proceso de Contratación: El proceso de contratación inicia con la planificación y programación de las necesidades de compras y culmina con la satisfacción de la necesidad pública, evidenciada en la liquidación del contrato en los casos en que ella proceda. Arto. 75 del Reglamento General a la Ley 737.

Inicio y Culminación de los Procedimientos: los procedimientos de contratación se inician con la Resolución de inicio y culminan con su Adjudicación o re adjudicación, cancelación, declaración desierta. Arto 76 del Reglamento General a la Ley 737.

Inicio y Culminación de la Administración del Contrato: La administración del contrato inicia desde que se adjudica la contratación, siendo más visible una vez suscrito el mismo y culmina con el informe final de administración que sirve de base para el finiquito. Arto 78 del Reglamento General a la Ley 737.

En base a los resultados se identificó que en la etapa del diagrama de flujo del proceso de contratación menor que actualmente funciona , en las actividades números 13 y 14 es donde se presenta el cuello de botella, en vista que aquí el proceso se vuelve lento dada la gran cantidad de procesos que se reciben en la Unidad de contratación menor, y es atendida por 1 persona que da respuesta a la gama de solicitudes de compras menores que llega a esta unidad, por tal razón se hace necesario trasladar personal y/o funciones así como una reestructuración a la unidad de contratación menor, es por esa razón que se pretende presentar una propuesta de Plan de mejora, para dar respuesta a la alta demanda de contratación de bienes y servicios, así mismo mejorar el desempeño laboral de cara a las contrataciones, e identificar los tramos de responsabilidad que intervienen en el proceso.

Tramos de responsabilidad en el proceso de contratación menor

En el proceso de contratación menor deberá diferenciarse las atribuciones de solicitar, autorizar el inicio, llevar a cabo el proceso de adquisición o contratación, adjudicación y firma del contrato o de orden de compra. Por lo tanto en la Unidad de Contratación menor están definidas los roles de trabajo con respecto al cargo, a continuación se describen los responsables y sus funciones:

- a) Funciones del Director Administrativo Financiero en materia de contratación menor.

Dar inicio y adjudicar el procedimiento de Contratación Menor, así mismo verificar la existencia de disponibilidad presupuestaria correspondiente y la ejecución de pagos a contratistas y proveedores.

A continuación se describe las funciones del Analista de Control y Seguimiento de Compras menores:

Revisar y comprobar que los documentos de la Solicitud de Autorización de inicio del proceso de la compra menor, remitida por la División de Adquisiciones, este incluida en el Programa Anual de Compras (PAC), en el Presupuesto General de la República (PGR), la disponibilidad en el sistema SIGFA y que el formato A-1 contenga los requisitos conforme el reglamento de la ley 737, a fin de verificar el cumplimiento del procedimiento inicial para las Contrataciones Menores.

Solicitar a los responsables de unidades administrativas del MTI, la asignación de servidores públicos que integrarán el comité técnico de contratación menor para montos mayores de C\$50,001.00 y menores de C\$500,000.00, a fin de que se nombren a los miembros que analizan, evalúan y dan sus recomendaciones al proceso de adjudicación o declaración desierta de las ofertas.

Elaborar Carta de Inicio para las contrataciones menores y entregar para firma del Director General Administrativo Financiero, con el fin de que autorice el inicio del proceso de contratación menor.

Controlar, comprobar y dar seguimiento a los procesos de contratación menor, verificando físicamente la fecha de publicación en el sistema SISCAE y cierre de las ofertas, de acuerdo a carta de invitación, número de proveedores invitados, tiempo transcurrido para evaluar y recomendar la mejor(es) oferta(s) para Adjudicación o en su caso declaración desierta y suspensión o cancelación del proceso, a fin de velar por el cumplimiento de los procedimientos de Contrataciones Menores establecidos en la ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico.

Analizar y elaborar carta de ampliaciones de plazos solicitados por el Comité Técnico de Contrataciones y/o del Director de la División de Adquisiciones al Director General Administrativo Financiero, a fin de que la máxima autoridad administrativa firme y autorice la nueva fecha límite para la calificación, evaluación y recomendación de las ofertas, de conformidad con la ley No. 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento.

Analizar y elaborar carta de ampliaciones de plazos solicitados por el Comité Técnico de Contrataciones y/o del Director de la División de Adquisiciones al Director General Administrativo Financiero, a fin de que la máxima autoridad administrativa firme y autorice la nueva fecha límite para la calificación, evaluación y recomendación de las ofertas, de conformidad con la ley No. 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento.

Resultados esperados del proceso de Contratación Menor

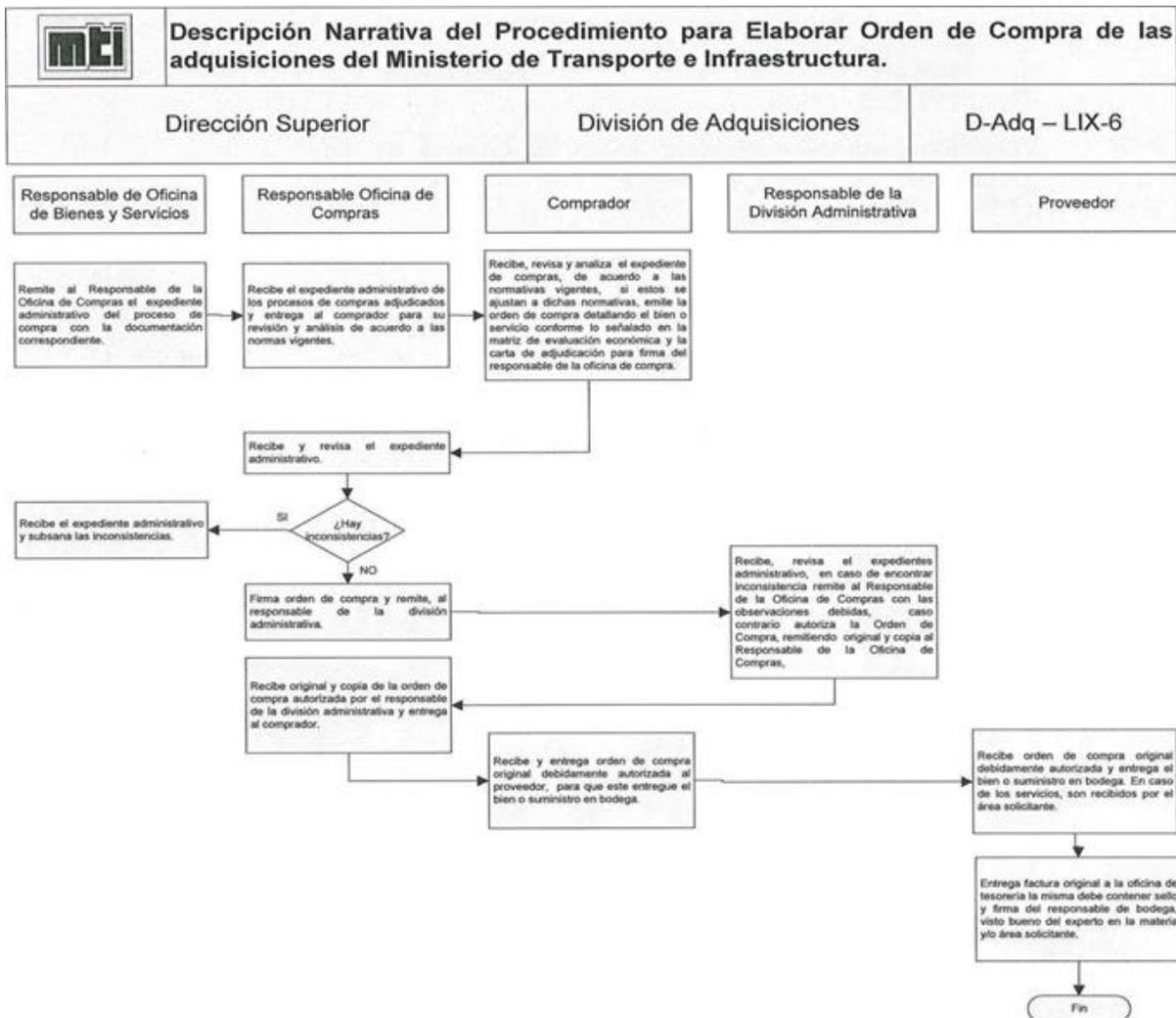
La División General Administrativa Financiera, es la responsable del trámite de dar carta de inicio y adjudicar el proceso de contratación menor, este trámite es revisado por el analista de control y seguimiento de compra menor, el cual revisa el formato A-1 que este elaborado correctamente y que contenga todas las firmas y autorización requeridas y revisar que el objeto requerido esté contenido en el PAC con su monto presupuestario una vez que está todo conforme a las normas y procedimientos procede a elaborar la carta de inicio para firma de la Directora General Administrativa Financiera, al mismo tiempo nombra la confirmación del comité técnico de contratación para montos mayores a C\$ 50,000 y menores de C\$ 500,000 (córdobas), posteriormente el expediente es remitido por la DGAF a la División de Adquisiciones para continuar con el proceso en mención. Dado al alto volumen de trabajo que se procesan en esa unidad y solamente lo atiende 1 persona las contrataciones menores se atrasan y se vuelven lentas, sin embargo se atiende toda la demanda en ocasiones hasta altas horas de la noche y trabajando tiempos extraordinarios.

Articulando con la entrevista nos arroja que el número de funcionario actualmente no es suficiente para la carga de trabajo que tiene la unidad de contratación menor. Por lo tanto, se propone en el plan de mejora trasladar personal y/o funciones y la plantilla de puestos propuesta será: Un responsable de Oficina de Contratación de compras menores, dos analistas de seguimiento y control de compras menores y un asesor legal que revise la parte legal de cada solicitud de compras menores tales como: (Oferta de garantía, declaración de seriedad de oferta, declaración de idoneidad cuando la solicite el área requiriente).

Por esta razón se hace necesario presentar una propuesta de Plan de mejora que consiste en reorganizar y/o estructurar la Unidad de Contratación Menor, cuya propuesta de trasladar personal que coadyuve el óptimo desempeño laboral de cara a las contrataciones.

Así mismo, es de suma importancia capacitar y proveer al personal que está involucrado en el proceso de las contrataciones menores, de conocimientos, destrezas y habilidades en materia de contrataciones.

8.7. Proceso de Compras Diagrama de Flujo



El Diagrama de Flujo del proceso de Orden de Compras, nos permite visualizar, analizar y representar gráficamente el proceso en mención e identifica los tramos de responsabilidad en el que están inmersas las áreas, las actividades, sus relaciones, y cualquier incompatibilidad, cuello de botella, entre otros, de las áreas que intervienen en el mismo, para alcanzar el objetivo.

Fortalecer las capacidades del capital humano de las Oficinas de Adquisición de Bienes y Servicios y la de la Unidad de Contratación Menor, en materia de contratación menor.

Capacitación: proveer conocimiento, a los trabajadores de la oficina de contratación menor para ello podemos optar por contratar instructores externos, enviar al personal a instituciones especializadas, brindarles literatura o textos sobre tema de las contrataciones entre otros.

Es necesario que el nuevo personal de la Unidad de contratación menor sea capacitado, a fin de proveerlos de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para abordar y comprender el derecho de las contrataciones administrativas con responsabilidad, ética profesional, en materia de contrataciones, para incrementar los niveles de eficiencia y transparencia en las adquisiciones del MTI. Así mismo se presenta propuesta del plan de capacitación para los servidores públicos que laborarán en dicha Unidad que coadyuvará a ejecutar el trabajo eficientemente.

Propuesta de programa de fortalecimiento a las capacidades de oficinas de adquisición de Bienes y servicios, Unidad de Contratación Menor y Oficina de Compras, en materia de contratación menor.

Objetivos de formación

Desarrollar un equipo de trabajo para la Unidad de Contratación Menor, con habilidades, destrezas y motivación suficientes para lograr los objetivos y metas.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos, de tal manera que este combine aptitudes y actitudes para el logro de las metas trazadas en la Unidad de contratación menor.

Propuesta de capacitación.

Estructura del módulo formativo

MÓDULO: Aspectos relevantes de la Compra Menor según la Ley 737 DURACIÓN DEL MODULO FORMATIVO: 5 Horas.			
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO Analizar de manera crítica, los requerimientos que debe cumplir la Compra Menor teniendo como marco de referencia la Ley 737 “Ley de las Contrataciones Administrativas de Estado”.			
Objetivos Específicos	Criterios de Evaluación	Contenidos	Tiempo
Analizar la base legal y la documentación de rigor que sustenta la compra menor según la Ley 737	Identificarán los principios que rigen la realización de una compra menor según los requerimientos de ley.	Unidad I.- Base conceptual de la ley 737, su reglamento, normativas y resoluciones internas de la institución. Tema 1. Base Legal de de la Contratación Menor.	5 Horas.

MÓDULO: Aspectos relevantes de la Compra Menor según la Ley 737
DURACIÓN DEL MODULO FORMATIVO: 5 Horas.

OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

Analizar de manera crítica, los requerimientos que debe cumplir la Compra Menor teniendo como marco de referencia la Ley 737 “Ley de las Contrataciones Administrativas de Estado”.

Objetivos Específicos	Criterios de Evaluación	Contenidos	Tiempo
		Tema 2. Documentación que soporta una compra menor. Clase Práctica Contestarán cuestionario relacionado con el tema.	

Capacitación No. 1 Contrataciones Menores (Ejercicios prácticos apegados a ley)

Contenido:

Base conceptual de la ley 737, su reglamento, normativas y resoluciones internas de la institución

Procedimiento de la Contratación Menor

- Estudio de Mercado
- Elaboración del Programa Anual de Contrataciones

- Elaboración de Formato A- 1
- Contenido de la Carta de invitación de oferta
- Llenado de Formulario aprobados por la Dirección General de Contrataciones del estado.

a.- Formulario de Presentación de Oferta

b. Formulario de Especificaciones técnicas

b.- Formulario de Precio

c.- Declaración de Idoneidad

d.- Declaración de Seriedad de la Oferta

- Tipos de Garantías
- Contenido de la Carta de Inicio
- Invitación a los oferentes
- Carta de Adjudicación
- Seguimiento en la etapa de Contratación (Contrato u orden de compra)
- Medición de los tiempos durante el procedimiento conforme ley.
- Otros criterios de evaluación

ESTRUCTURA DEL MODULO FORMATIVO SISCAE

<p>MÓDULO: Seguimiento y Control de las Contrataciones Menores a través del Sistema SISCAE</p> <p>DURACIÓN DEL MODULO FORMATIVO: 5 Horas.</p>			
<p>OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO</p> <p>Aplicar de manera clara, los distintos pasos a seguir para la realización de la Contratación Menor teniendo como marco de referencia lo establecido por el Sistema de Contrataciones Administrativas del Estado (SISCAE)</p>			
Objetivos Específicos	Criterios de Evaluación	Contenidos	Tiempo
<p>Analizar los principales trámites que integran los procedimientos de la contratación menor a través del Sistema de Contrataciones Administrativas del Estado (SISCAE).</p>	<p>Identificarán los requerimientos para realizar una contratación menor siguiendo los principios establecidos en el SISCAE.</p>	<p>Unidad I.-</p> <p>Seguimiento y control de las contrataciones menores a través del SISCAE.</p> <p>Tema 1.</p> <p>Monitorear y supervisar las Contrataciones Públicas del Sistema SISCAE</p> <p>Tema 2. Verificación de ingresos de los procesos en el PAC</p> <p>Clase Práctica:</p>	<p>5 Horas.</p>

Capacitación No. 2 : Seguimiento y Control de las Contrataciones Menores a traves del Sistema SISCAE

- Monitorear y supervisar las Contrataciones Públicas del Sistema SISCAE
- Verificación de ingresos de los procesos en el PAC
- Seguimiento de los procesos en el PAC

En consecuencia se hace necesario dotar de conocimiento práctico, a los trabajadores de la Unidad de contratación Menor, con el fin de que éstos adquieran habilidades y destrezas. Para que éstos en el desarrollo de su trabajo lo hagan con eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo se describe el perfil del personal que labora en la unidad de contratación menor.

Perfil del personal de la Unidad de Contratación Menor

En las Oficinas de la División de Adquisiciones tienen personal competente y con la preparación académica requerida de acuerdo al perfil de cada puesto de trabajo, así mismo con vasta experiencia en el puesto, lo que determina un equilibrio entre sus capacidades, habilidades y experiencia, elementos fundamentales para el buen desempeño en sus labores. Por lo tanto, se puede decir que esta unidad administrativa está fortalecida dado que el personal que tiene actualmente es competente, permitiéndole asumir responsabilidades y funciones propias asignadas. No obstante, en la Unidad de Contratación Menor, el número de personal que tiene en la actualidad no es suficiente para atender toda la gran demanda del proceso de contratación de las compras menores, solamente hay un analista que es el que se encarga de atender todas las solicitudes.

En la Unidad de Contratación Menor es dirigida por la Directora General Administrativa Financiera, la cual es la responsable de dar inicio y adjudicar el procedimiento de Contratación Menor, así mismo verifica la existencia de disponibilidad presupuestaria correspondiente y la ejecución de pagos a contratistas y proveedores, el perfil del cargo requerido es ser graduado con Licenciatura en Administración de Empresas, dotado en conocimientos financieros y administrativos.

Así mismo en dicha Unidad labora 1 analista que es el que atiende todos los procesos de contratación menor que remiten de la División de Adquisiciones, él es graduado en Contabilidad Pública y Auditoría con un Postgrado en Contabilidad Auditoría y Finanzas, cuenta con 2 años de experiencia en la Unidad de Contrataciones menores.

También labora 1 asesor legal, graduado en Licenciatura en Derecho, el cual no tiene mucha experiencia en contrataciones menores, en vista que acaba de ser trasladado a la División Administrativa Financiera y comparte las funciones que le orienta la responsable administrativa financiera, así como las funciones que tiene que asumir en el proceso de las compras menores, por tal razón se hace necesario capacitarlo en materia de contrataciones menores como: revisión de procesos para adjudicar; elaborar contratos de adjudicación conforme la Ley 737 y su reglamento; El personal de las oficinas de la División de Adquisiciones y la de Contratación Menor, participan en seminarios y talleres, a fines al perfil del cargo, estos eventos son de corta duración y tratan de temas puntuales.

Además el área de capacitación es la que coordina las habilidades y desarrollo del personal técnico y profesional a través de una serie de eventos de capacitación que ha permitido la mejora continua del personal de la organización.

Se detallan las capacitaciones que se ha impartido a las áreas en mención:

- Derecho de las Contrataciones:
- Fondos externos BID
- Guía Especializada de Evaluación de Riesgos
- Curso de Ortografía y Redacción
- En el Sistema Gubernamental SIGAF, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- En temas de contratación menor

Se puede decir que la División de Adquisiciones, Unidad de Contratación Menor, Ofc. de Compras y Ofc. de Organización, del MTI cuenta con algún personal capacitado, sin embargo, esto no ha sido lo suficiente, se necesitan impartirles más capacitaciones y especialmente al nuevo personal que laborará en la Unidad de Contratación Menor y como es el caso del asesor legal de la DGAF, que no tiene experiencia en materia de contrataciones.

Requerimientos básicos para la reorganización y/o funcionalidad de la Unidad de Contratación Menor:

Organización de la Unidad de Contratación Menor

Se evaluará si amerita modificación a la estructura orgánica, a fin de mejorar los roles organizacionales del trabajo, contamos con un marco normativo, que regula el funcionamiento y nivel de dependencia de la Unidad de Contratación Menor.

Así mismo, de acuerdo al Reglamento General de la Ley No 737, Ley de Contrataciones, Administrativas del Sector Público, conforme a las normas de

organización interna del MTI, ejerce las funciones previstas para la autorización de inicio y adjudicación del procedimiento de contratación menor, dispuesto por la máxima autoridad, a través de Resolución Ministerial No 061-2011 y Acuerdo Ministerial No 015-2011. Se crea la Unidad de Contratación Menor la cual se subordina directamente al Responsable de la División de General Administrativa Financiera, por mandato de la Normativa de Contratación Menor, presentada por la Dirección General de Contrataciones del Estado.

Determinar la estructura de la Unidad de Contratación Menor

A fin de Fortalecer la Unidad de contratación menor se revisaron y se tomaron algunos aspectos a considerar para el diseño de la estructura organizativa:

- Base Legal
- Misión y Visión institucional
- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos
- Organigrama Vigente
- Asignación Presupuestaria
- Estructura de Puestos

El personal de la Unidad de Contratación Menor

Las personas de cualquier nivel, son la esencia de la organización y su participación total permite que sus habilidades sean usadas en pro de la institución, para tales efecto se hace necesaria para ello, la propuesta de un plan de mejora, que consiste en la reestructuración, reorganización y/o funcionalidad de la unidad de contratación menor, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

Así mismo se hace necesario que el Responsable de la Unidad de Contratación Menor, establezca una unidad con propósitos, para crear y mantener un ambiente

interno armonioso que coadyuve a la productividad y mejora de los procesos de las compras menores.

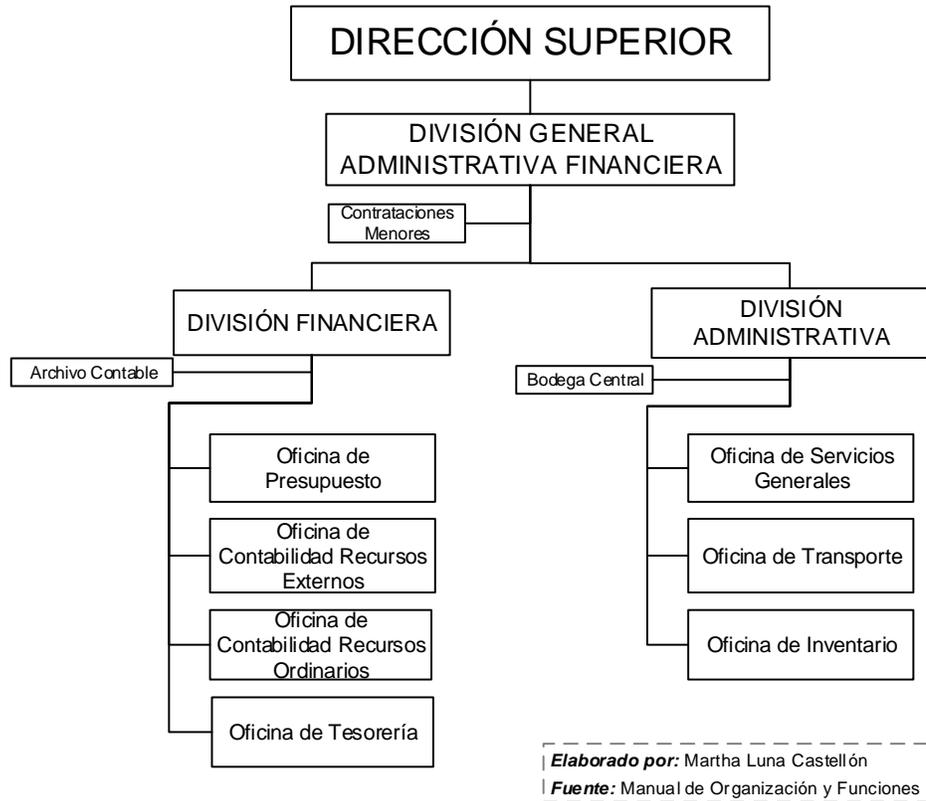
Tareas de la organización Unidad de Contratación menor

Las tareas de la institución están descritas en el Manual de Organización y funciones, así como en el Manual de Procedimientos de cada unidad administrativa, estos instrumentos administrativos coadyuvan al control interno de la institución, y todos los servidores de la unidad de contratación menor, están cumpliendo con las tareas asignadas de acuerdo al perfil del cargo y sus competencias. Dado que una de las políticas del MTI es dar a conocer el manual de organización y funciones a cada trabajador los que firman una constancia que conocen y aceptan sus funciones, de esta forma cada quien está claro de cuáles son sus competencias lo que les permite ser más competitivo en el ámbito laboral.

Organigrama de la unidad de Contratación Menor

El organigrama que se presenta, es actualizado al año 2018, se observa a la Unidad de Contratación menor reducido a su mínima expresión a nivel de staff, con 1 persona laborando actualmente, la que tiene que atender toda la demanda de las contrataciones menores de la adquisición de bienes y servicios que solicitan las áreas del MTI.

ORGANIGRAMA 2018



El organigrama de la División General Administrativa Financiera, se definen las conexiones entre las divisiones y oficinas, así mismo la fluidez de la comunicación entre sus áreas y el resto de las unidades administrativas de la institución, que se observa en el Organigrama del (MTI), también se aprecia la unidad de contratación menor, a nivel de staff con 1 persona que atiende la demanda de las compras menores que solicitan las áreas del MTI. Las compras públicas constituyen un instrumento clave en todo estado de derecho, dado que a través de éstas se provee de los bienes y servicios a la institución. Por la importancia de esta modalidad de contratación es necesario proponer un plan de mejora, que dé respuesta a la demanda de las compras menores de la institución.

En el análisis efectuado a la estructura organizativa, se determina que se realice una reorganización, dado que actualmente en la Unidad de Contratación Menor, no se atienden en tiempo y forma todos los procesos que reciben de la oficina de Bienes y servicios de la División de Adquisiciones. Debido a esta situación lo que se pretende es

trasladar personal y/o funciones, a fin de fortalecerla debido que en estos momentos solo labora una persona para atender la gran cantidad de procesos, que demandan las unidades administrativas del MTI en el proceso de las compras menores.

Descripción de Cargos de la Oficina de Contratación Menor

Funciones del Responsable de Oficina:

Coordinar la Revisión y comprobar que los documentos de la Solicitud de Autorización de inicio del proceso de la compra menor, remitida por la División de Adquisiciones, este incluida en el Programa Anual de Compras (PAC), en el Presupuesto General de la República (PGR), la disponibilidad en el sistema SIGFA y que el formato A-1 contenga los requisitos conforme el reglamento de la ley 737, a fin de verificar el cumplimiento del procedimiento inicial para las Contrataciones Menores.

Elaborar Carta de Inicio para las contrataciones menores y entregar para firma del Director General Administrativo Financiero, con el fin de que autorice el inicio del proceso de contratación menor.

Controlar, comprobar y dar seguimiento a los procesos de contratación menor, verificando físicamente la fecha de publicación en el sistema SISCAE y cierre de las ofertas, de acuerdo a carta de invitación, número de proveedores invitados, tiempo transcurrido para evaluar y recomendar la mejor(es) oferta(s) para Adjudicación o en su caso declaración desierta y suspensión o cancelación del proceso, a fin de velar por el cumplimiento de los procedimientos de Contrataciones Menores establecidos en la ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico.

Solicitar a la Dirección General de Contrataciones del Estado, a través del Responsable de Asistencia Técnica, información de las nuevas disposiciones, a fin de contar con las normas legales que regula la materia de compras menores.

Funciones del Analista de Control y Seguimiento de Compras Menores:

Ejecutar los procesos de contratación menor con transparencia y en igualdad de condiciones de competencia de los oferentes, con la finalidad de cumplir con lo establecido en la Ley N° 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y su Reglamento Decreto No. 75-2010, políticas y normas de los organismos financieros.

Verificar el cumplimiento del Régimen de Prohibiciones y Sanciones de los oferentes autorizados por Dirección General de Contrataciones del Estado, tales como: vigencia de la inscripción de los proveedores, inscripción en el Registro Público Mercantil, vigencia de cédula Ruc, cédula de identidad, Escritura de Constitución, Poder de Representación, con la finalidad de asegurar la participación en igualdad de condiciones en los procesos de adquisición de bienes y servicios y contratación menor.

Coordinar, controlar y dar seguimiento al cumplimiento del proceso de Contrataciones Menores e informar a la División de Adquisiciones, los aciertos o inconsistencias encontradas, a fin de asegurar la oportuna toma de decisiones.

Elaborar informe pormenorizado de los diferentes procesos de contratación menor, detallando los bienes, obras y servicios generales, así mismo los alcances o por menores de cada proceso, para la toma de decisiones.

Funciones del Asesor Legal

Brindar asesoría legal en la elaboración de pliegos de bases y términos de referencia, así como en la administración de los contratos de la División General Administrativa Financiera, revisión de fianzas y garantías, así como su respectivo dictamen legal, elaboración de acuerdos suplementarios, atención a conflictos derivados de la ejecución del contrato, auditorías internas y externas, para garantizar los intereses patrimoniales de la Institución.

Dictaminar asuntos legales relacionados al quehacer del área, tales como convenios interinstitucionales, revisión de leyes y decretos, propuestas de resoluciones y acuerdos ministeriales, por instrucción del Superior Inmediato, a fin de contribuir a la correcta aplicación de la legislación en materia de su competencia.

Participar por delegación como miembro de Sub-Comité Técnico o Comité de Evaluación y proporcionar aportes jurídicos en función al proceso licitatorio, a fin de asegurar la correcta aplicación de la ley en materia de contrataciones administrativas.

Ejercer funciones notariales en relación al otorgamiento de poderes, razón de fotocopia y autenticación de firma de funcionarios de la Institución cuando lo requiera el Superior Inmediato de conformidad a la Ley de Notariado, a fin de asegurar la legalidad de los documentos públicos emitidos por la Institución.

Asesorar al Superior Inmediato en juicios, comparendos, recursos administrativos y constitucionales, así como cualquier otro litigio vinculado al ámbito de competencia del Ministerio, a fin de asegurar la defensa, protección y resguardo del patrimonio e intereses del Estado.

Levantar inventario de bienes inmuebles del ministerio de transporte e infraestructura, para dar seguimiento a la legalización de los mismos en coordinación con la Oficina de inventario y División de Asesoría Legal.

Apoyar en la elaboración de informes de procesos disciplinarios orientados por el Superior Inmediato, a fin de garantizar el cumplimiento del debido proceso establecido en la Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Asesorar y emitir dictamen legal en los procesos de contratación menor, ya sea para adjudicar, declarar desierto, cancelar y suspender, a fin de que los procesos continúen su buena marcha en base a la Ley No 737 Ley de contrataciones administrativas del sector público, su Reglamento y normativa correspondiente.

Revisar los documentos y/o requisitos de los trámites de proveedores (Persona Jurídica, Persona Natural, MCA), que se presenten a la Oficina de Tesorería para recibir pagos mediante transferencias electrónicas (TEF), con la finalidad de avalar si cumple o no con los requisitos para realizar el pago correspondiente.

Para el funcionamiento requerido de la Unidad de Contratación Menor se requiere de:

Mantener las condiciones estructurales y organizacionales que permitan la aplicación de estrategias que procure el desarrollo y la satisfacción efectiva del personal de la Unidad de Contratación Menor, a fin de lograr los objetivos individuales propuestos, también ofrecen recursos de información a fin de ayudar al proceso para la toma de decisiones.

Equipos de cómputo para la Unidad de Contratación Menor

Es oportuno que la Unidad Contratación Menor sea equipada con equipos de cómputos, así como conexión de internet, red, herramientas fundamentales para las coordinaciones de trabajo tanto a lo interno como a lo externo para la comunicación efectiva con los proveedores, consultores, contratistas, entre otros, que demandan de información en el proceso de la contratación menor.

Mobiliario de la Unidad de Contratación Menor

Para el funcionamiento de la Unidad de Contratación Menor se hace necesario equiparla con mobiliario y útiles de oficina cuyo presupuesto es de C\$70,000.00 (Setenta Mil Córdobas Netos), para dar cumplimiento con la consecución de objetivos de la misma, los cuales serían:

Costos de inversión

Categoría de costos de inversión	Valor / Córdobas
Remodelación de oficina	30,000.00
Obras menores	10,000.00
Mobiliario de oficina	20,000.00
Servicios profesionales	10,000.00
Total	C\$ 70,000.00

2 escritorios

2 Computadoras de escritorio

2 sillas ejecutivas

Papelería y útiles de oficina

2 archivadores

1 escaner

1 fotocopiadora

2 teléfonos

Por otra parte para el fortalecimiento y funcionamiento de la Unidad de Contratación Menor se hace necesario trasladar personal lo que implica un nuevo presupuesto de C\$ 93,757,88 (Noventa y Tres Mil Setecientos Cincuenta y Siete Mil con 88/100), para dar cumplimiento con los objetivos y metas de la institución.

Presupuesto de Planilla

Cantidad de personas	Cargo	Salario	Monto Total Córdobas
1	Responsable de Unidad	29,354.48	29,354.48
2	Analistas	19,435.80	38,871.60
1	Asesor legal	25,531.80	25,531.80
Total			C\$ 93,757.88

9. Conclusiones

En base al análisis y estudio realizado se concluye lo siguiente:

En el MTI, en los procesos de contrataciones menores, los proveedores no tienen interés en presentar ofertas de bienes y servicios, debido a que las características de los productos solicitados por las áreas no están acorde con la oferta de mercado, o porque no se unifican procesos comunes, de tal manera que para el potencial proveedor, le resulte atractivo participar en los procesos de licitación que realiza el Ministerio.

Los proveedores que presentan ofertas en el MTI, no cumplen con lo establecido en los artículos 45 y 46 de la ley # 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, ocasionando que los procesos se declaren desiertos.

En la División de Adquisiciones, los analistas y los comités técnicos de evaluación de ofertas no realizan una revisión exhaustiva de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia, y documentación de los expedientes ocasionando retrasos en los procesos de contratación.

Atrasos en el proceso de compra por la emisión tardía del Acta de Aceptación y Recepción de Bienes, de parte de las Unidades Administrativas requirentes.

El proceso de contratación menor que actualmente se desarrolla en la División de Adquisiciones, requiere de un cambio, dado que éstos no tiene un adecuado seguimiento y monitoreo en cada una de las actividades operativas del proceso, que

se dan entre los diferentes departamentos que intervienen en éste, ya que en el actual proceso hay mucha pérdida de tiempo ocasionando atrasos y se vuelven lentos, factor que perjudica a las autoridades internas ya que no buscan la manera de solucionar para implementar las posibles soluciones para las oficinas: Bienes y Servicios, Unidad de Contratación y la Oficina de Compras.

No se les ha impartido capacitación al personal de las oficinas de bienes y servicios y de contratación de parte de las autoridades superiores, haciéndose necesario que se desarrolle al personal con nuevos conocimientos, técnicas para fortalecer la capacidad institucional a través de cursos en base a la Ley 737, su Reglamento y Normativa Interna de Contratación Menor por personal que tiene experiencia en determinados procesos.

La capacitación del recurso humano fomenta un ambiente de desarrollo y motivación del personal tanto administrativo como operativo debe ser considerado como parte primordial para la creación de una cultura de adiestramiento y capacitación continua a fin de lograr mejores resultados en el desempeño de sus labores de trabajo.

El área designada para llevar a cabo los procesos de contratación menor no cumple con los requerimientos necesarios ni tiene las condiciones adecuadas para desarrollar dichos procesos, por lo que se hace necesario acondicionar un espacio físico disponible, lo que no implicaría mayor costo debido a que la remodelación sería mínima y los equipos solo se trasladarían a la Unidad de Contratación Menor, para garantizar el buen desempeño y condiciones de trabajo el cual se desarrollará en el año 2018.

10. Recomendaciones

Trasladar personal y/o funciones a fin de superar los cuellos de botellas que atrasan los procesos de contratación menor, para que se atiendan oportunamente.

Que los analistas y las unidades administrativas optimicen su forma de trabajo, para mejorar y agilizar los procesos de contratación de bienes servicios, consultorías y obras.

Se hace necesario revisar la estructura, funciones y los procedimientos, a fin de reducir los tiempos que atrasan los procesos de contratación menor, para ser atendidos oportunamente y coadyuvar a la optimización de los mismos en la Unidad de contratación menor,.

Implementar el plan de capacitación para fortalecer las capacidades en materia de contrataciones del capital humano que labora en las áreas en mención

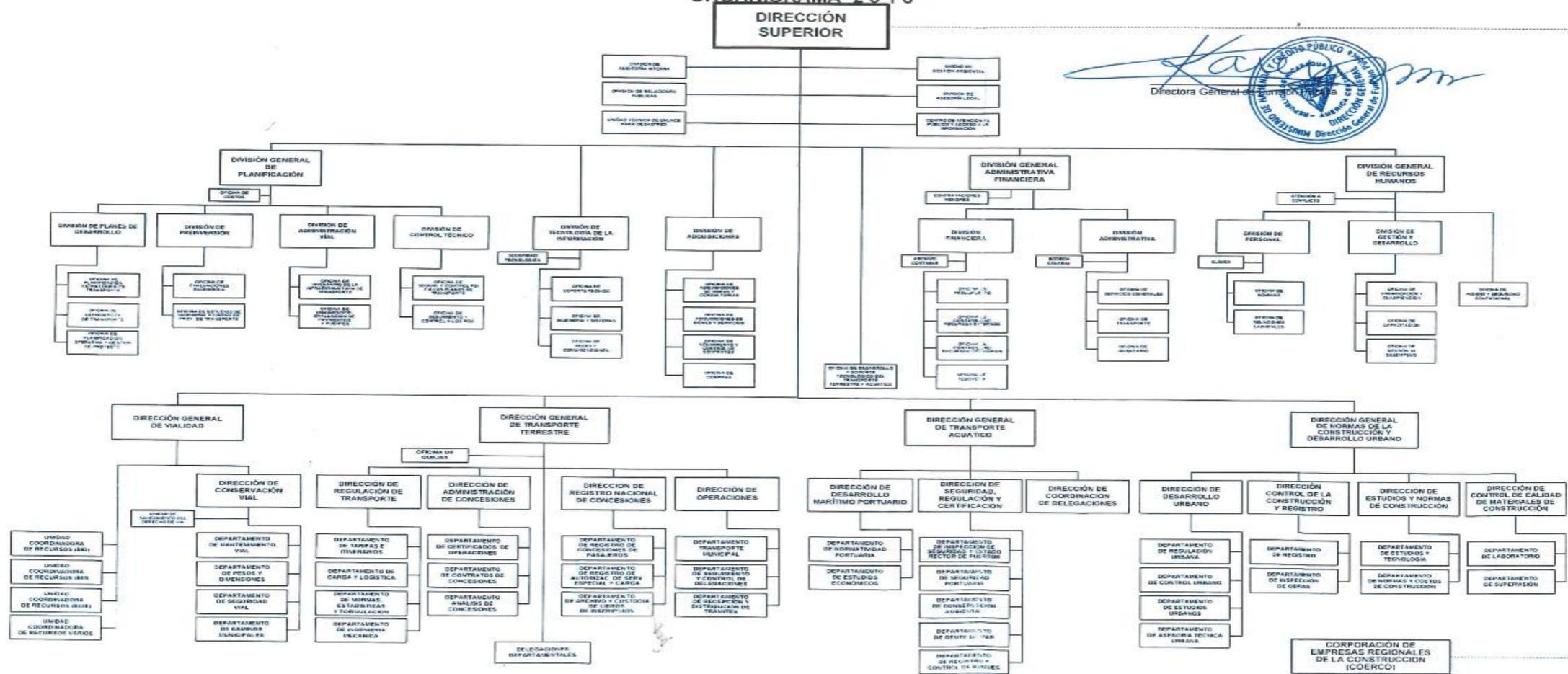
Implementar el plan de mejora para que coadyuve al buen funcionamiento de la oficina de contratación menor, obteniendo los resultados deseados, tales como: minimizar los tiempos, agilidad y mejora en el desempeño que conlleva al proceso de compra menor.

11. Referencias bibliográficas

- ✚ Adam Smith (2011). La riqueza de las naciones. Recuperado de <https://lanaveva.wordpress.com/.../adam-smith-el-padre-de-la-economia-autor-de-la-riqueza> de las naciones.
- ✚ Chiavenato (2001) Administración: *teoría, proceso y práctica*, 3ra. ed. Bogota: Mac Graw-Hill Interamericana s.a.
- ✚ Chiavenato I (2009) Administración de recursos humanos - *El capital humano de las organizaciones*. Editora Atlas, S.A.
- ✚ Ley No. 737. Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público. Publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 213, del 4 de octubre de 2010.
- ✚ Manual para la diagramación de procesos. recuperado de [manual para la diagramación de procesos - docencia fca-unam](http://manualpara.ladocencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf) [docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf](http://manualpara.ladocencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf)
- ✚ Ortiz, (2015), Técnicas del Diagnóstico Organizacional. Recuperado de <http://es.slideshare.net/mariaangelicaortizcha/técnicas-de-diagnóstico-organiazcional> 8jul-2015.
- ✚ Proceso administrativo Idalberto Chiavenato
- ✚ Revista de Derecho, facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad Centroamericana (UCA).
- ✚ Stoner, Freeman y Gilbert (2006). Administración. Madrid : Pearson Educación
- ✚ Valdés H. (segunda edición). (2014) Planeación estratégica con enfoque sistémico. México, Ciudad universitaria.
- ✚ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, recuperado de Páginas WEB: WWW.Monografias.com, WWW.americalearningmedia.com

12. ANEXOS

MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA ORGANIGRAMA 2018



Anexo No. 2

Entrevista de Tesis, Maestría Funcional de Empresas

Soy estudiante de la Maestría en Administración Funcional de Empresas y esta entrevista es para fines académicos, y tiene el objetivo de recopilar información de su unidad administrativa, y está dirigida a los Colaboradores de su área gracias por su valiosa colaboración.

I Datos generales

1. Sexo _____
2. Edad _____
3. Ocupación _____

- 1- ¿En los últimos 6 meses ha recibido algún tipo de capacitación?
- 2- ¿En qué temas ha sido capacitado?
- 3- ¿Las capacitaciones que se les imparte van acorde a l perfil de su puesto?
- 4- ¿Conoce usted la misión y Visión del MTI?
- 5- Cuáles son los factores internos y externos que afectan su unidad administrativa?
Factores externos,
- 6- ¿Cuál es la diferencia entre procedimiento y actividad, hábleme de cada uno de ellos
- 7- ¿Qué tan importante es el tramo de responsabilidad en un proceso
- 8- ¿Conoce usted su descripción de Puesto de trabajo?
- 9- ¿Conoce la estructura orgánica del MTI?
- 10- ¿Cuenta su unidad administrativa con el personal y equipos de oficina requerido para atender la demanda de trabajo?
- 11- ¿Qué propuestas haría para mejorar el proceso de Contratación Menor?

Anexo No. 3

DESCRIPCION	N°1	N°2	N°3	RESUMEN	ANALOGIA
Institución	MTI				
Preguntas	Analista	Responsable de Ofc. Organización	Analista de Contratación Menor		
En los últimos 6 meses ha recibido algún tipo de capacitación	Si	Si	Si	Esto nos arroja que el 100%, ha sido capacitado	Al trabajador se le han impartido capacitación, sin embargo se detectará si éstas van de acuerdo a su perfil de cargo.
¿En qué temas ha sido capacitado?	Fondos externos BID	En el Sistema Gubernamental SIGAF, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	En temas de contratación menor	Estos no arroja que el 100% ha sido capacitado.	Se puede decir que la unidad de adquisiciones, contratación menor y Ofc. De Organización, de MTI han sido capacitados y tienen el personal con la experiencia requerida. No obstante se revisará si éstas van de acuerdo a su perfil de cargo.
¿Las capacitaciones que se les imparte van acorde al perfil de su puesto?	Si	No	No, tanto a como se requiere	Esto nos arroja que el 80% de las capacitaciones que se le imparten al personal no cumple con el objetivo requerido en pro de la institución.	El trabajador manifiesta que las capacitaciones que se imparten a los trabajadores no van de acuerdo al perfil del puesto, lo que implica que el trabajador no desempeñe a cabalidad su trabajo.
¿Conoce usted la Misión y Visión del MTI?	Si la conozco	Si	Si la conozco	Esto nos indica que el 100% del personal conoce la Visión y Misión del MTI	El trabajador conoce la Misión y Visión del MTI, los cuales están identificados con el quehacer de la institución elementos que coadyuvan a cumplir con los objetivos y las metas institucionales.

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	RESUMEN	
Institución	MTI				ANALOGIA
Preguntas	Analista	Responsable de Ofc. Organización	Analista de Contratación Menor		
Cuáles son los factores internos y externos que afectan su unidad administrativa?	Los factores internos que afectan el área es cuando la unidad requiriente envía solicitudes con falta de claridad en las especificaciones técnicas así como incompletas (garantías, plazo de entrega entre otros). Los oferentes no llenan bien los formularios. No presentan garantías de acuerdo a lo solicitado y también en las ofertas presentan montos superiores al presupuesto disponible. Factores externos , cuando el proveedor presenta la oferta con especificaciones técnicas diferentes a las solicitadas por el MTI.	Factores internos, falta de equipos de oficina (laptop, datashow, y local para reuniones), así mismo las unidades administrativas no cumplen con las sesiones de trabajo al 100%, aduciendo falta tiempo por sobre carga de trabajo y los Directores afectados con múltiples ocupaciones y por otro lado delegan a personal que no es idóneo. Factores externos, ninguno.	Factores internos , El comité evalúa la parte técnica aplicando otro criterio que no estaban contemplado en el pliego de bases y condiciones. – Cuando se recomienda a un oferente el cual no tiene cuentas asociadas (montos a pagar mayores de 30,000), así, mismo cuando el oferente no se presenta a firmar el contrato u orden de compra en su caso. Factor externo . Muy relevante cuando no se hace bien un estudio de mercado se corre el riesgo dado que presentan montos superiores al monto designado. – Las características técnicas presentadas por el oferente varían en relación a las presentadas en el pliego de bases y condiciones en correspondencia a las requeridas en el pliego. – Que el oferente no esté al día con sus obligaciones (IVA, IR), afectando el registro de proveedores, vencimiento de cédula RUC, y el de Proveedor del Estado. Así mismo que no estén afectados con su liquidez para cumplir con la capacidad del contrato.	El 80% de los trabajadores no realizan en tiempo y forma su trabajo En lo referido al factor interno, Se atrasa el proceso dado que las unidades administrativas envían solicitudes incompletas y con falta de claridad, así como los comité de evaluación, evalúan con otros criterios que no están contemplados en los pliegos de base y condiciones, ocasionando atrasos en el proceso. En lo referido al factor externo, este arroja que las contrataciones menores se atrasan porque los oferentes no cumplen con los criterios que se solicitan en los pliegos de bases y condiciones. Así mismo cuando los proveedor presenta las ofertas con especificaciones técnicas diferentes a las solicitadas por el MTI.	Los trabajadores no optimizan el tiempo en su trabajo debido a errores e inconsistencias que presentan los proveedores al presentar sus ofertas y en factores internos también cuando los proveedores presentan ofertas con especificaciones diferentes a las solicitadas y presentación de montos superiores a los designados.

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	RESUMEN	ANALOGIA
Institución	MTI				
Preguntas	Analista	Responsable de Ofc. Organización	Analista de Contratación Menor		
¿Cuál es la diferencia entre procedimiento y actividad, hábleme de cada uno de ellos?	Bueno una actividad es el conjunto de tareas y/o acciones repetitivas del día a día de acuerdo a la naturaleza del trabajo correspondiente. Procedimiento, es el paso a paso de actividades de trabajo, que hace, cómo lo hace, paraqué lo hace y quién es el Responsable.	Bueno una actividad es el conjunto de tareas y/o acciones repetitivas del día a día de acuerdo a la naturaleza del trabajo correspondiente. Procedimiento, es el paso a paso de actividades de trabajo, que hace, cómo lo hace, paraqué lo hace y quién es el Responsable.	Bueno una actividad es el conjunto de tareas y/o acciones repetitivas del día a día de acuerdo a la naturaleza del trabajo correspondiente. Procedimiento, es el paso a paso de actividades de trabajo, que hace, cómo lo hace, paraqué lo hace y quién es el Responsable.	El 100% indica que existe diferencia dado que actividad se refiere al trabajo cotidiano del día a día y el procedimiento indica de que forma se realiza el trabajo y quienes intervienen en el proceso.	El trabajador tiene bien definido y alta comprensión de lo que es una actividad de trabajo y lo que es un procedimiento, elementos importantes para el desempeño de su trabajo.
Que tan importante es el tramo de responsabilidad en un proceso?	Es muy importante, dado que cada trabajador contribuya desde su operatividad, en conjunto con los procesos de las demás unidades administrativas para asegurar que el proceso esté bien documentado y distribuido entre quienes lo ejecutan.	Es muy importante, dado que cada trabajador contribuya desde su operatividad, en conjunto con los procesos de las demás unidades administrativas para asegurar que el proceso esté bien documentado y distribuido entre quienes lo ejecutan.	Es muy importante, dado que cada trabajador contribuya desde su operatividad, en conjunto con los procesos de las demás unidades administrativas para asegurar que el proceso esté bien documentado y distribuido entre quienes lo ejecutan.	El 100% nos indica que cada trabajador cumple con su responsabilidad en cada uno de los procesos administrativos.	El trabajador está bien claro de sus responsabilidades y del rol que tiene que jugar en cada proceso administrativo, para coadyuvar con el cumplimiento de los objetivos del trabajo.
¿Conoce usted su descripción de Puesto de trabajo?	Si la conozco,	Si	Si	Esto nos indica el 100%, conocen sus funciones las que las desarrollan a cabalidad.	El trabajador conoce su descripción de puesto de trabajo, actividad fundamental para cumplir con sus responsabilidades y competencias, para que no haya

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	RESUMEN	ANALOGIA
Institución	MTI				
Preguntas	Analista	Responsable de Ofc. Organización	Analista de Contratación Menor		
					duplicidad en el trabajo y que se optimice el tiempo requerido en toda actividad.
¿Conoce la estructura orgánica del MTI?	No	Si	Si	Esto nos arroja que del 100% un 80% conocen la estructura orgánica del MTI.	El trabajador conoce los niveles de jerarquía y la autoridad por cada nivel (directivo, ejecutivo y operativo)
¿Cuenta su unidad administrativa con el personal y equipos de oficina requerido para atender la demanda de trabajo?	Si tenemos equipos y el personal requerido para atender la demanda de trabajo que se presenta en la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios.	No	No, se hace plus esfuerzo para atender la demanda de trabajo.	La entrevista nos arroja que el 80%, indica que el número de personal con que cuenta su oficina actualmente no es suficiente para la carga de trabajo que tienen en éstas.	El trabajador tiene conocimiento que las oficinas no cuentan con el personal suficiente para el desarrollo óptimo del trabajo, ocasionando retrasos en sus tareas cotidianas.
¿Qué propuesta haría para mejorar el proceso de Contratación Menor?	No contestó	No contestó	Seguimiento permanente en todas las etapas del proceso de parte del Responsable de la Oficina de Bienes y servicios.	El 35% indica que hay que darle seguimiento a todas las etapas que comprende el proceso de contratación menor.	El trabajador está consciente del monitoreo y seguimiento que hay que darle al proceso de contratación menor, para evitar que el proceso se vuelva lento y burocrático, ocasionando atrasos en sus tareas cotidianas.

Anexo No. 4. Documentos del proceso para la adquisición de compras menores.

MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA
DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE

CM 213-09-2017
Nris

SOLICITUD DE COMPRA MENOR PARA BIENES No. 055-2017

1. UNIDAD SOLICITANTE: SERVICIOS GENERALES	2. FECHA: 08-09-2017 #257
---	------------------------------

ESPECIFICACIONES TECNICAS: Adjunto:

ID	CÓDIGO (Conforme Catálogo)	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD SOLICITADA
		SERVICIO DE ELABORACIÓN DE BANDERAS DE TELA PARA INTERIORES.		
	1.	BANDERA DE NICARAGUA AZUL Y BLANCO CON LAS SIGUIENTES ESPECIFICACIONES: ✓ TELA DE GABARDINA CON OJETES METÁLICOS Y SUS CINTAS DE AMARRE, ✓ ESCUDO DE NICARAGUA BORDADO AL CENTRO A UNA CARA ✓ MEDIDAS: 110 DE ANCHO POR 170 CM DE LARGO.	UNIDAD	3
	2.	BANDERA ROJA Y NEGRA CON LAS SIGUIENTES ESPECIFICACIONES: ✓ TELA PUESUA ✓ SIN LOGO ✓ CON OJETES METÁLICOS Y SUS CINTAS DE AMARRE, ✓ MEDIDAS: 110 DE ANCHO POR 170 CM DE LARGO	UNIDAD	2

4. Justificación de cantidad y calidad solicitada.
Se solicita la elaboración de tres (5) banderas de tela para el despacho del Ministro y sala de conferencia del Viceministro de Transporte.
Se requiere:
1- Garantía de calidad, contra entrega
2- Plazo de entrega: Cinco (5) días después de recibida la orden de compra
3- Lugar de entrega: Bodega Central

5. No. DE REFERENCIA ACTIVIDAD EN PAC: Línea: 453	6. EXISTENCIA EN BODEGA: No hay en bodega	FIRMA Y SELLO DEL RESPONSABLE DE BODEGA:
--	--	--

8. PARTIDA PRESUPUESTARIA
Programa 01
Subprograma
Proyecto
Actividad 01
Grupo
Renglón de Gasto: 03

Válido por 30 Días a Partir de Esta Fecha

9. MONTO APROBADO C\$ 19,000.00	10. FUENTE DE FINANCIAMIENTO: Teuro	11. FECHA, FIRMA Y SELLO OFICINA DE PRESUPUESTO 11/09/2017
------------------------------------	--	---

12. SOLICITADO POR: Lic. Responsable Servicios Generales DGAF	13. AUTORIZADO POR: Lic. Director Administrativo DGAF
--	--

14. FIRMA DE ACEPTACIÓN (Area de Adquisiciones)	15. FECHA DE ACEPTACIÓN (Area de Adquisiciones)
---	---

000001

Original: Expediente de compras



Ministerio de Reconstrucción y Unidad Nacional
20 años Presidente!

2017
TIEMPOS DE Paz, Calidad y VICTORIAS!
de Dios!

Ministerio de Transporte e Infraestructura
PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES
Modificación No. 25

Fecha de Impresión: 12/09/2017
 Año: 2017

(*) Resapertura

SUB-UNIDAD	AREA REQUIRIENTE	#Linea	CBS	DESCRIPCION CONTRATACION	MONTO ESTIMADO	MODALIDAD	FUENTE FINANCA.	F.FIN ELAB.PBC	F.PUBLICA	F.RECEPCION	F.EVALUA	F.ADJUDICA	F.CONTRATO	OBSERVACION
Division de Adquisición MTI	División Administrativa	483	73140000 - Industrias de fibras, textiles y de tejidos	Servicio de Elaboración de tres (03) Banderas Azul y Blanco y dos (02) Banderas Roja y Negra.	19,000.00	CONTRATACION MENOR	Gobierno de Nicaragua	05/09/2017	13/09/2017	18/09/2017	27/09/2017	28/09/2017	02/10/2017	Incluido el 05-09-17 según Formato A:1 No. 257 en la Mod. 24 del PAC y modif. Descrip. y monto el 11-09-17 en la Mod. 25 del PAC.



Linea de PAC en Publicada, fecha estimada de inicio: 13-09-17

000003

Evidencia de PAC



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

2017
TIEMPOS DE *Por Gracia*
VICTORIAS! *de Dios!*

MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA

DIVISION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CARTA DE INICIO No. 213/2017

CONTRATACIÓN MENOR No. 213-09-2017

El Ministerio de Transporte e Infraestructura, a través de la Directora General Administrativa Financiera, Lic. Marianela Camacho, en uso de las facultades conferidas por Resolución Ministerial No. 001/2017 y las establecidas para Contrataciones Menores en los art. 27 numeral 3 de la Ley No 737, Ley de Contrataciones Administrativa del Sector Público; Arto. 8, Inciso "b", segundo párrafo del Decreto No. 75-2010 de su Reglamento. Normativa Procedimental para Contratación Menor, Capítulo II Competencias, Funciones y Responsabilidades, art. 6, inciso "c".

En atención a comunicación DADQ-OBYS-RAP-0737-12-09-2017 por la Directora de la División de Adquisiciones (a.i) en la que solicita autorización para dar inicio al proceso de **Contratación Menor No. 213-09-2017 "Servicio de elaboración de tres (3) banderas azul y blanco y dos (2) banderas roja y negra"**, solicitado por la Oficina de Servicios Generales.

Que de acuerdo a la verificación de la solicitud de compra con cronológico presupuestario No. 257 fechado en formato A-1 el día 08 de septiembre del año 2017, registro en el PAC y Disponibilidad Financiera para el presente proceso, por lo tanto, se autoriza a dar inicio a la **Contratación Menor No. 213-09-2017 "Servicio de elaboración de tres (3) banderas azul y blanco y dos (2) banderas roja y negra"**, solicitado por la Oficina de Servicios Generales, por un monto programado de **C\$19,000.00 (Diecinueve Mil Córdobas Netos)**; según el Programa Anual de Compras. Los requerimientos técnicos y condiciones establecidos en Formato A-1, deben estar contenido literalmente en la carta de invitación (Solicitud de oferta de bienes y/o servicios generales) y en los formularios anexos que se publiquen, los que registrarán el proceso.

Se remite esta carta de autorización de Inicio a la Directora de la División de Adquisiciones (a.i) con sus respectivos soportes (Expediente administrativo en original que consta del folio No. 01 al 07). Dado en la Ciudad de Managua, el día miércoles trece de septiembre del año dos mil diecisiete.

Marianela Camacho
Lic. Marianela Camacho

Directora General Administrativa Financiera



MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA	
UNIDAD DE ADQUISICIONES	
CORRESPONDENCIA RECIBIDA	
Fecha: 13/09/17	Horas: 2:05 pm
Recibido por: <i>E. G.</i>	

*Recibido
Nolanda Acosta
13/09/17
02:23 p.m.*

**FE,
FAMILIA
Y COMUNIDAD!**

CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!
MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA
DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Teléfono 22224584, ext. 3091-3092

000009



CONTRACION MENOR # CM 213-09-2017
MINISTERIO DE TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA
DIVISIÓN DE ADQUISICIONES
OFICINA DE BIENES Y SERVICIOS

ACTA DE APERTURA DE OFERTAS
EN PROCESOS IGUAL O MENOR A LOS CINCUENTA MIL CORDOBAS.

En la Ciudad de Managua, República de Nicaragua, se abre esta sesión a las dos de la tarde del día veintidós de septiembre del 2017; reunidos en la Sala de Conferencia de la División de Adquisiciones los señores: Lic. Nuris Martínez Mendoza; (Coordinadora), Sr. Juan Castillo (Experto en la Materia) y Msc. Ana Gabriela Bonilla (Asesora legal), Miembros del Comité de Adquisiciones nombrado por la Directora de Adquisiciones (a.i) a través de comunicación DADQ-JLMO-1057-21-09-2017 para este proceso; designados para aperturar las ofertas y elaborar el informe de evaluación y recomendación del proceso de Contratación Menor No. CM 213-09-2017 **Servicio de Elaboración de tres (03) banderas azul y blanco y dos (02) banderas roja y negra.** Todo de conformidad a lo establecido en el Art. 8 literal "c" del Reglamento General de la Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y Art. 6 literal "e" de la Normativa Procedimental para Contratación Menor del MTI.

De conformidad al Arto 134 Convocatoria a Contrataciones Menores, se invitó directamente a participar a tres proveedores, siendo los siguientes:

1. Bordados Anón, S.A ✓
2. El Cacique ✓
3. Publilogo ✓

APERTURA DE OFERTAS:

PRIMERO: De acuerdo a la hora, fecha y lugar indicado en la invitación de solicitud de oferta, según lo establecido en el art. 136 al 139 del Reglamento de la Ley 737, se recibieron las ofertas siguientes:

Proveedores Invitados:

NO PRESENTARON OFERTA

Proveedores que vieron la publicación en el SISCAE:

- 1- Michelle del Carmen Fornos Sánchez (NIKTÉC) ✓

Segundo: Se realiza apertura de la oferta de la siguiente forma:

No	Nombre del Oferente	Fecha y Hora de Recepción	Monto Total de la Oferta con IVA
1	Michelle del Carmen Fornos Sánchez (NIKTÉC)	21/09/2017 (3:00 p.m.) ✓	C\$ 5,980.00 ✓

000037

Ministerio de Transporte e Infraestructura



Plan de Mejora de la Unidad de Contratación
Menor del Ministerio de Transporte e
Infraestructura 2018.

Septiembre 2018

Unidad de Contratación Menor: Propuesta
Plan de Mejora de la Oficina de Contratación Menor, para el año 2018

Objetivo General

Formular Plan de mejora que permita mejorar la eficiencia en los procesos que lleva a cabo la Unidad de Contratación Menor, para el año 2018.

Objetivos Específicos:

- 1) Revisar la estructura organizativa de la División de Adquisiciones y la División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor, para identificar su situación actual.
- 2) Aplicar metodología para el área de la Unidad de Contratación Menor, que contengan procesos de adquisiciones de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor.
- 3) Identificar los problemas en el ciclo del Proceso de adquisición de bienes, servicios generales y obras de la Unidad de Contratación Menor.
- 4) Plantear mejoras a la distribución física de la Unidad de Contratación menor.
- 5) Trasladar personal y/o funciones, así como capacitarlos de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO General 1

Revisar la estructura organizativa de la División de Adquisiciones, División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor para identificar su situación actual.

Objetivos específicos:

- 1) Conocer principios de funcionamiento de la División de Adquisiciones, División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor. Así como las leyes que rigen la materia
- 2) Revisar estructura organizativa de la División de adquisiciones y Unidad de Contratación Menor, División General Administrativa Financiera
- 3) Identificar situación actual, posibles problemas desde el punto organizativo y procedimental, Determinar el problema o efecto a mejorar.

Objetivo	Actividades a Realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Revisar la estructura organizativa de la División General Administrativa Financiera, de la División de adquisiciones y de la Unidad de Contratación Menor para identificar su situación actual.	<p>Ingreso en la División de Adquisiciones. Y Unidad de Contratación Menor. Reunión con Directores para conocer puntos de vistas en cuanto a posible problemáticas y explicar métodos de trabajo a aplicar.</p> <p>Solicitar manuales existentes de la Divisiones para identificar como se están haciendo las cosas y como se encuentran constituidas las Divisiones. Solicitar cualquier información en cuanto al funcionamiento de las Unidades</p> <p>Elaborar encuestas a personal de la dirección con el fin de conocer dificultades que se tengan en la Unidad(10-12 preguntas), 3-4 minutos por persona</p> <p>Realizar entrevistas a personal con el fin de obtener información.</p>	<p>Conocimiento de ley y Normativa Procedimental de Contratación menor funcionalidad de la Unidad de Adquisiciones</p> <p>Análisis de situación actual y de encuestas aplicadas a trabajadores.</p>	<p>Unidades Administrativas</p> <p>Líneas de mando.</p> <p>Centralización /Descentralización</p>	<p>La aplicación de técnicas de análisis será de mucha utilidad para realizar este trabajo. Se requerirá la presencia en la División de Adquisiciones, División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor, para realizar el trabajo</p>

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO General 2

Aplicar metodología para las áreas de la Oficina de Adquisiciones de Bienes y Servicios de la División de Adquisiciones, Unidad de Contratación Menor, de la División General Administrativa Financiera que contengan procesos de adquisiciones de conformidad a las políticas establecidas y leyes nacionales.

Objetivos específicos :

- 1) Conocer cómo se están haciendo las cosas actualmente en la Oficina de Adquisiciones de Bienes y Servicios de la División de Adquisiciones, Unidad de Contratación Menor, de la División General Administrativa Financiera**
- 2) Identificar Fallas del Sistema y condiciones de trabajo inapropiadas**
- 3) Identificar situación actual, posibles problemas desde el punto de vista de los procesos que intervienen en estas áreas de estudio.**

Objetivo	Actividades a Realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Aplicar metodología para División de Adquisiciones, División General Administrativa Financiera y Unidad de Contratación Menor , que contengan procesos de adquisiciones de conformidad a las leyes nacionales.	<p>Realizar entrevistas a personal con el fin de obtener información en cuanto a procesos de Adquisición.</p> <p>Revisar condiciones de trabajo en cada área De trabajo.</p> <p>Identificar posibles problemas en cuanto a usos de sistema se refiere (informático).</p> <p>Identificar posibles problemas en procesos de adquisición de las compras menores, estilos de trabajo, métodos y monitoreo de cumplimiento de planes de trabajo existente.</p>	<p>Haber identificado puntos críticos en la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios de la División de Adquisiciones y Unidad de Contratación Menor de la DGAF.</p> <p>Visualización de condiciones de trabajo inapropiadas.</p> <p>Posibles fallas con el sistema de Información.</p> <p>Conocer la forma de almacenamiento de la información tanto electrónica como físicas de los archivos.</p>	<p>Marco legal regulatorio.</p> <p>Proceso Administrativo</p> <p>Planes de trabajo.</p>	<p>Se evaluarán las necesidades que se tienen con el fin de agilizar las operaciones de las Unidades administrativas. Se analizarán las condiciones de trabajo y la posible carencia de éstas.</p>

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO General 3

Identificar problemas en los Procesos de la Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios de la División de Adquisiciones, y de la Unidad de Contratación Menor

Objetivos específicos :

- 1) Conocer situación actual de los procesos.
- 2) Visualizar fallas en el cumplimiento de los procesos de adquisición e Identificar los cuellos de botella en los procesos que lleva a cabo en las unidades administrativas.
- 3) Establecer costos de adquisición de materiales para mejorar condiciones de trabajo.

Objetivo	Actividades a Realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Identificación de problemas en el ciclo de los Procesos de adquisición.	<p>En coordinación con la División de informática conocer uso de programas que utiliza la Unidad de Adquisiciones y Unidad de Contratación Menor</p> <p>En coordinación con jefes de departamento y-o analistas, Realizar tomas de tiempo en puntos críticos identificados previamente.</p> <p>Sostener entrevistas con analistas con el fin de conocer opinión acerca de posibles razones que hagan que los trámites se retrasen.</p> <p>Revisar planes de trabajo de cada uno de los trabajadores de las áreas críticas en el proceso. Recolectar los datos relativos al proceso, Analizar los datos recolectados y proponer mejoras</p>	<p>Análisis de cuellos de botellas identificados y de condiciones de trabajo.</p> <p>Análisis de las operaciones que se llevan a cabo en la Unidad. A su vez la identificación de los cuellos de botellas en dichas actividades, y conocer las condiciones de trabajo en la Unidad de Contratación menor.</p>	<p>Proceso Administrativo.</p> <p>Instalaciones físicas.</p> <p>Sistemas informáticos.</p>	<p>Es de vital importancia el Examinar Críticamente el objetivo, el lugar, el orden y el método de trabajo con el fin de obtener mejoras tanto en los procesos como en la calidad en general del trabajo que se realiza en la Unidad de contratación Menor.</p>

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO general 4

Plantear mejoras a la distribución de la Unidad de Contratación Menor.

Objetivos específicos :

- 1) Conocer posibles fallas en la distribución actual, y proponer mejorar a partir de esta Identificar Fallas del Sistema y condiciones de trabajo inapropiadas
- 2) Determinar la mejora físicas de la Unidad de Contratación Menor en coordinación con la Oficina de Servicios Generales .

Objetivo	Actividades a Realizar	Resultado	Indicador es	Observación
Plantear mejoras a la distribución de la Unidad de Contratación Menor.	<p>Realizar visita a las instalaciones para conocer la situación actual de estos.</p> <p>Revisar condiciones de oficinas en general para considerar posible ampliación o re distribución de la oficina.</p> <p>Entrevistas con Director, para considerar problemas</p> <p>Evaluar en conjunto con oficina de servicios generales encargada de mantenimiento de edificio, en relación a la distribución.</p>	Mejorar la distribución de los locales y el manejo de los materiales e información.	Mejoramiento de la Unidad	La distribución y la mejora de las oficinas les permiten a los trabajadores mejorar su eficiencia en cuanto a las labores que realizan. Estas mejoras físicas no tiene implicancia de presupuesto en vista que el MTI anualmente tiene una partida presupuestaria para la mejora de oficinas.

PLAN DE TRABAJO

Objetivo General 5

Plantear traslado de personal y/o funciones, así como capacitar al personal que laborará en la Unidad de Contratación Menor de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor, para fortalecer los procesos de las compras menores.

Objetivos específicos :

- 1) Coordinar con los Directores de área el traslado de un servidor público a la Unidad de Contratación Menor, para fortalecer la Unidad de Contratación Menor.
- 2) Elaborar Plan de Capacitación para el personal de Oficina de Adquisición de Bienes y Servicios y Unidad de Contratación Menor, en concepto de contrataciones menores que rige la materia, a fin de dotarlos de conocimiento, habilidades y destrezas.

Objetivo	Actividades a realizar	Resultado	Indicadores	Observación
Plantear traslado de personal y/o funciones, así como capacitar al personal que laborará en la Unidad de Contratación Menor de conformidad a la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del Sector Público y la Normativa Procedimental de Contratación Menor, para fortalecer los procesos de las compras menores.	Revisar en coordinación con la División de Recursos Humanos lo siguiente: Estructura Organizativa del MTI. Descripciones de Puesto de Trabajo de las áreas de estudio Manuales de Procedimientos y de Organización. Detección de necesidades de capacitación del personal de las áreas citadas anteriormente.	La reubicación de personal y/o funciones permitirá que los procesos que se reciben en la O. de Contratación Menor sean atendidos en tiempo y forma. La capacitación del personal, coadyuvará a agilizar el proceso de contratación menor y por ende el buen desempeño de la oficina en mención.	Traslado de personal. Descripciones de Puestos. Plan de capacitación	El análisis de la gestión del puesto de trabajo y la implementación del plan de capacitación coadyuvarán al personal que atiendan los procesos de compras menores oportunamente.

Metodología

Este estudio concebido bajo la metodología de investigación científica, es inicialmente descriptivo, pues pretende identificar las debilidades en el diseño actual de los procesos de Adquisiciones de la Unidad de Adquisiciones y de Unidad de Contratación Menor, además es explicativo, pues se pretende que mediante el análisis del proceso actual, y a través del rediseño y la ingeniería de métodos se podrán proponer y justificar mejoras que representen un salto cualitativo en las operaciones de dicha Unidad.

Los beneficios principales que se lograrían una vez finalizada esta investigación serían:

- Se obtienen en el corto plazo en elementos tales como costos, rapidez y servicios
- Eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas
- Mejoramiento de condiciones de trabajo e infraestructura
- Capacitación del personal
- Cumplimiento al programa de adquisiciones de contratación Menor 2017.

Técnicas y Procedimientos de Procesamiento de Información

Las técnicas esenciales para el procesamiento de la información serán:

- Metodología General de Rediseño de procesos
- Flujogramación
- Diagramas y distribución de planta
- Detección de necesidades de capacitación
- Ingeniería de Métodos.

Técnicas y Procedimientos de Recopilación de información

Debido a que el análisis de los procesos en su totalidad implica un tratamiento intensivo de datos, implicando una diversidad de Herramientas cuantitativas de apoyo, adicionales a las técnicas de investigación. Por otra parte, puesto que el rediseño tiene otras implicaciones de carácter legal e institucional, será necesario además, modelar las interrelaciones cualitativas para su posible implementación.

Herramientas	Actividades Involucradas
Fichas Bibliográficas- Procesador de Palabras	Buscar y clasificar Documentación

Fotografía y video	Recopilación de la Muestra
Guías de Observación	Visitas las áreas de estudio
Internet- Web Browser	Buscar y clasificar Documentación
Guías de Encuesta	Visitas a las áreas de estudio
Herramientas de Diagramación- Visio	Modelación de Diagramas de Flujo de Datos
Procesador de Palabras	Documentar los aportes
Detección de Necesidades de capacitación	Recopilación de necesidades del personal
Canales de Comunicación	La comunicación, Reuniones de trabajo, Integraciones en grupo, Circulares, correos electrónicos