

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de procesos y procedimientos en el área de Almacén de una
entidad desconcentrada del sector gubernamental**

(Tesis de Licenciatura)

Selma Astrid Larios Fajardo

Guatemala, marzo 2016

**Propuesta de procesos y procedimientos en el área de Almacén de una
entidad desconcentrada del sector gubernamental**

(Tesis de Licenciatura)

Selma Astrid Larios Fajardo

Lic. Samuel Caal Klarks (**Asesor**)

Lic. Ariel De León (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0017-2016-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 DE MARZO DEL 2016**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA ENTIDAD DESCONCENTRADA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL". Presentada por la estudiante Selma Astrid Larios Fajardo. SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks
Titulo: Administrador de Empresas

Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"
No. Teléfono:
No. Teléfono cel.: 5363-1633
No. De Fax
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 22 de Agosto del 2015.

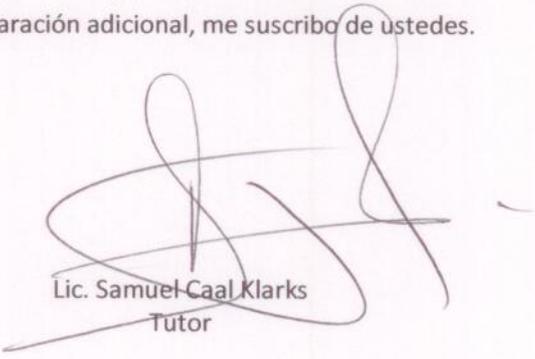
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema "Propuesta de procesos y procedimientos en el Área de Almacén de una entidad desconcentrada del sector gubernamental", realizado por: Selma Astrid Larios Fajardo, carné número 201501190 estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) y por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Caal Klarks
Tutor

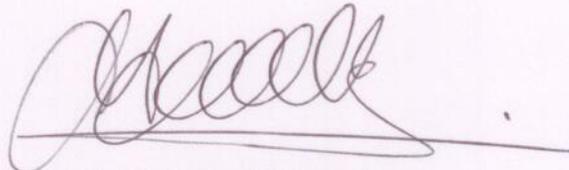
Guatemala, noviembre 5, 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la tesis del Programa de Actualización Académica –ACA-, con el tema **“Propuesta de procesos y procedimientos en el Área de Almacén de una entidad desconcentrada del sector gubernamental”** de la estudiante **Selma Astrid Larios Fajardo**, previo a optar el grado académico de Licenciado en administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor

Acto que dedico

- A Dios:** Mi padre celestial, por su infinito amor y todas sus bendiciones hoy y siempre.
- A mis padres:** Con todo mi amor para quienes me formaron con valores, consejos y amor, para mi padre Toribio Larios y mi madre Graciela Fajardo.
- Al amor de mi vida:** Fausto Américo Durini Castillo, por su amor y apoyo incondicional para alcanzar esta meta.
- A mis hijos:** Sergio Andrés, Daniel Adolfo y Astrid Sofía, gracias por entender el sacrificio del tiempo y de su compañía. Los amo.
- A mis hermanos:** Con todo mi cariño para Sergio Toribio, Sergio Adolfo y Helga Noemí.
- A mis sobrinos:** Javier, Jonathan, Daniela, Gabriela y Masiel.
- A mi familia:** A todas mis tías y primas, por sus consejos y ánimos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1. Antecedentes	1
1.1.1. Estructura organizacional	1
1.1.2. Organigrama	2
1.1.3. Bases legales para la desconcentración económica administrativa del Organismo Ejecutivo.	3
1.1.4. Descentralización y Desconcentración Administrativa Financiera.	4
1.1.5. Entorno del Control Interno	8
1.1.6. Actividades de control	9
1.1.7. Análisis FODA	9
1.2 Planteamiento del problema.	11
1.4 Pregunta de Investigación	12
1.5 Justificación del problema	13
1.5. Objetivos de investigación	13
1.5.1. Objetivo General	13

1.5.2. Objetivos Específicos	13
1.6. Alcances y límites de la investigación	13
Capítulo 2	14
Marco teórico	14
2.1. Procesos y procedimientos	14
2.2. Gestión por procesos	14
2.3. Tipos de procesos	15
2.4. Procesos Operativos	15
2.5. Procesos de Apoyo	15
2.6. Procesos de gestión	15
2.7. Procesos de Dirección	15
2.8. Mapa de procesos	16
2.9. Selección de procesos críticos	16
2.10. Modelo para el análisis paramétrico y evaluación organizacional (MAPEO)	17
2.11. Almacén	18
2.11.1. Objetivo del almacén	18
2.11.2. Tipología de los almacenes	18
2.12. Niveles de existencias	20
2.13. Inventario	20
2.14. Administración de inventario.	20

2.15.	Métodos de inventario	20
2.16.	Sistema ABC	20
2.17.	Sistema Justo a tiempo	21
2.18.	Administración pública	21
2.19.	Normas Generales de Control Interno Gubernamentales	21
2.19.1.	Normas de Aplicación General	22
2.19.1.1.	Filosofía de control interno.	22
2.19.1.2.	Estructura de control interno.	22
2.19.1.3.	Rectoría del control interno.	23
2.19.1.4.	Funcionamiento de los sistemas.	23
2.19.1.5.	Separación de funciones.	23
2.19.1.6.	Tipos de controles.	23
2.19.1.7.	Evaluación del control interno.	23
2.19.1.8.	Instrucciones por escrito.	23
2.19.1.9.	Manuales de funciones y procedimientos.	24
2.19.1.10.	Archivos.	24
	Capítulo 3	25
	Marco Metodológico	25
3.1.	Tipo de investigación	25

3.2. Sujetos de investigación	25
3.3. Instrumentos de recopilación de datos	25
Capítulo 4	27
Diseño de la investigación	27
4.1. Programa de actividades de investigación	27
Capítulo 5	28
Resultados de la investigación	28
Capítulo 6	37
Análisis de los resultados	37
Conclusiones	40
Análisis Costo Beneficio	41
Referencias	43
ANEXOS	45
Anexo No. 1 Propuesta	46
Anexo No. 2 Entrevista dirigida al Director	57
Anexo No. 3 Cuestionario dirigido al Jefe del Departamento de Administración Financiera	59
Anexo No. 4 Cuestionario dirigido a los usuarios del Almacén de la Dirección de Informática	60

Lista de Ilustraciones

Figura No. 1 Organigrama	2
Figura No. 2 Análisis FODA	10
Figura No. 3 Mapa de Procesos	16
Figura No. 4 Costo financiero de implementación de la propuesta	41
Figura No. 5 Mapa de proceso de Almacén	50

Resumen

En el primer capítulo se hace una reseña a los datos generales de la entidad objeto de estudio, su estructura organizacional, bases legales de creación y funcionamiento como una entidad desconcentrada, es aquí mismo donde por medio de un análisis FODA, se detectan las deficiencias del proceso de Almacén.

En el segundo capítulo se refiere a las bases teóricas que sustentan los temas pertenecientes a la investigación, como son: procesos y procedimientos, tipos de procesos, mapa de procesos, almacén, objetivo del almacén, inventario, administración del inventario, métodos de inventario, administración pública, normas Generales de Control Interno Gubernamental.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico, en el se detalla el tipo de investigación, sujetos de investigación y los instrumentos utilizados para la recopilación de datos.

El cuarto capítulo consiste en el diseño de la investigación, la cual comprende el programa de actividades y el cronograma de la investigación.

El quinto capítulo contiene los resultados de la investigación realizada en la entidad objeto de estudio.

En el sexto capítulo se analizaron los resultados que se recopilaron en la fase de trabajo de campo y su contraste con lo que transmiten los expertos en el tema.

El séptimo capítulo consiste en la exposición de la propuesta que se presenta para integrar al proceso de Almacén para que éste alcance su propósito de proporcionar un servicio eficaz y eficiente a los usuarios, a través de la actualización del procedimiento y agregando valor por medio de la medición del servicio a través de una boleta de satisfacción del usuario.

Introducción

Dentro de una organización todos los procesos y procedimientos son importantes y cruciales, ya que uno complementa al otro para lograr el objetivo de la entidad, por esto es indispensable que exista una administración eficiente y eficaz que proporcione todas las herramientas necesarias para la estandarización de los procesos y procedimientos, los cuales deben formalizarse para lograr una base sólida sobre la que los usuarios internos estén informados de cómo se realiza cada procedimiento para conseguir su satisfacción y al mismo tiempo una mejora continua, al medir constantemente los servicios que presta la institución.

Un proceso crítico como el de Almacén tiene la responsabilidad de proveer de materiales y suministros a todo el personal de la dirección objeto de estudio para su correcto funcionamiento y mantenimiento, mantener las condiciones de seguridad, salubridad e higiene, llevar un control adecuado y garantizar la conservación de todos los insumos almacenados bajo su responsabilidad. La entidad objeto de estudio es una entidad gubernamental recientemente desconcentrada, la cual, mediante Acuerdo Gubernativo queda obligada a cumplir con lo concerniente a los controles previos y concurrentes en las operaciones de la administración financiera, para evitar sanciones de las entidades fiscalizadoras de los recursos del Estado.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1. Antecedentes

La entidad objeto de estudio es el órgano administrativo que tiene a su cargo la prestación de servicios relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación, que garanticen la satisfacción de necesidades en la gestión y transformación de la información, particularmente en el uso de ordenadores, programas de computación que permiten crear, modificar, almacenar, proteger, recuperar y transmitir esa información, principalmente como una herramienta que contribuya a mejorar el desarrollo de los procesos administrativos del Ministerio.

Su objetivo principal es proveer una plataforma tecnológica mediante la definición y aplicación de normas para prestar los servicios de la infraestructura, integración de soluciones e innovación estratégica de las tecnologías de la información y la comunicación, que permitan la gestión desconcentrada de la información administrativa que integran las dependencias tanto a nivel central como departamentales.

1.1.1. Estructura organizacional

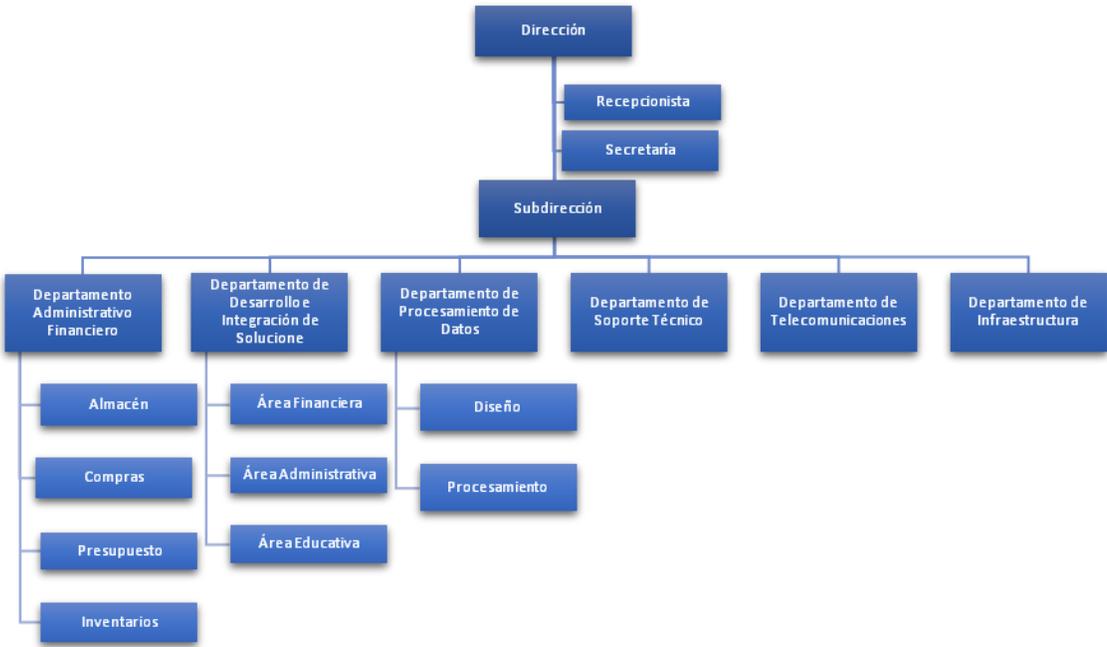
La unidad objeto de estudio es dirigida por un Director, quien tiene como subordinados a un recepcionista y una secretaria, por debajo de él se encuentra el Subdirector quien en su ausencia es el encargado de fungir como director en funciones. En el nivel medio se encuentran los Departamentos: a) Administrativo Financiero, b) Desarrollo e Integración de Soluciones, c) Procesamiento de Datos, d) Soporte Técnico, e) Telecomunicaciones y f) Infraestructura. En el nivel operativo el Departamento Administrativo Financiero se encuentran las siguientes áreas: a) Almacén, b) Compras, c) Presupuesto y d) Inventarios. El Departamento de Desarrollo e

integración de Soluciones se divide en área Financiera, área Administrativa y área Educativa, a su vez el Departamento de Procesamiento de Datos se divide en Diseño y Procesamiento de Datos, en el caso del Departamento de Soporte técnico cuenta con los técnicos en informática, el Departamento de Telecomunicaciones está conformado por técnicos en telecomunicaciones y el Departamento de Infraestructura está conformado por técnicos especialistas en atención a los servicios críticos.

1.1.2. Organigrama

En la figura 1 se representa en forma gráfica el esquema funcional de la unidad objeto de estudio.

Figura No. 1 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia, marzo 2015.

1.1.3. Bases legales para la desconcentración económica administrativa del Organismo Ejecutivo.

En el año 2002 el Congreso de la República de Guatemala emite el Decreto Número 14-2002, con el fin de trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales de manera progresiva y regulada de sus instituciones para mejorar el desempeño del Estado y promover el desarrollo del país. Se considera que esto ayudará a reducir las desigualdades y la participación y acceso a iguales oportunidades, por lo que una de las primeras en ser descentralizada por su prioridad es el área de Educación ya que pretende fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo.

Los objetivos de dicha ley son: “1) Mejorar la eficiencias y eficacia de la Administración Pública; 2) Determinar las competencias y recursos que corresponden al Organismo Ejecutivo que se transferirán a las municipalidades y demás instituciones del Estado; 3) Universalizar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos; 4) Facilitar la participación y control social en la gestión pública; 5) Fortalecer integralmente la capacidad de gestión de la administración local; 6) Fortalecer la capacidad de los órganos locales para el manejo sustentable del medio ambiente; 7) Reforzar la identidad de las organizaciones comunales, municipales, departamentales, regionales y nacionales; 8) Promover el desarrollo económico local; para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza; y 9) Asegurar que las municipalidades y demás instituciones del Estado cuenten con los recursos materiales, técnicos y financieros correspondientes, para el eficaz y eficiente desempeño de la competencia en ellos transferida.”

Decreto N°14-2002. Diario de Centroamérica, Guatemala, Guatemala, 13 de mayo de 2002.

1.1.4. Descentralización y Desconcentración Administrativa Financiera.

El concepto de descentralización comprende el proceso mediante el cual el Organismo Ejecutivo trasfiere el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, recursos de financiamiento a las municipalidades y demás instituciones del Estado así como las comunidades organizadas legalmente.

Es un proceso e instrumento de carácter político que sirve para planificar democráticamente el desarrollo, reducción de la pobreza y modernización del Estado guatemalteco.

Como resultado de la promoción de la Ley General de Descentralización y su reglamento, la Secretaría General de Planificación –SEGEPLAN- formula la Política Nacional de Descentralización en mayo del año 2005, con el objetivo de contribuir a elevar el nivel de vida de los guatemaltecos a través de la democratización del Estado y la sociedad mediante la prestación de los servicios de forma descentralizada. Además de transferir las competencias a las instancias municipales con el objetivo de que la población cuente con los servicios básicos a su alcance y así facilitar el comercio y desarrollo de sus comunidades, también procura la Modernización de la Administración Pública al fortalecer las capacidades desde el Gobierno Central para apoyar los procesos de manera eficiente que la población necesita según sus necesidades.

Para el área administrativa financiera del sector público de Guatemala, es el Decreto No.101-97 Ley Orgánica del Presupuesto la que promueve la desconcentración de la administración financiera en su Artículo No.3. “Las unidades de administración financiera en cada uno de los organismos y entes del sector público, serán corresponsables con la máxima autoridad de velar por el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos que, en materia financiera, establezcan las autoridades competentes en el marco de esta Ley.” Decreto Número

13-2013, Diario de Centroamérica, Guatemala, Guatemala, 20 de noviembre de 2013. El 02 de enero de 2014 entra en vigencia el Acuerdo Ministerial Número 17-2014 el cual autoriza la desconcentración de la administración financiera en las Direcciones que se encuentran constituidas como unidades ejecutoras dentro de la distribución analítica del presupuesto del Ministerio de Educación, a raíz de esto se traslada personal de la Dirección Financiera, Dirección de Adquisiciones y Contrataciones, así como personal propio para formar el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección de Informática, y se compone de las siguientes áreas: a) Compras b) Presupuesto, c) Inventarios y d) Almacén, los cuales están coordinados por el Jefe del Departamento, y las competencias, funciones y responsabilidades de dichas Direcciones son:

- a. Formular el anteproyecto de presupuesto a nivel analítico con base en el Plan Operativo Anual -POA- de la Dirección que corresponda, de conformidad con las directrices o normas que para el efecto establezca la Dirección de Administración Financiera -DAFI- y Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-.
- b. Registrar las modificaciones presupuestarias que se gestionen ante la Dirección de Administración Financiera -DAFI-, así como revisar su respectivo Plan Operativo Anual -POA- con el propósito de realizar las modificaciones pertinentes en las metas establecidas, a efecto de garantizar la vinculación POA-Presupuesto, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto, por lo que, la Dirección de Administración Financiera -DAFI- únicamente verificará aspectos de carácter técnico-financiero.
- c. Registrar y aprobar los Ingresos propios y egresos en el Sistema de Gestión - SIGES- y Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, según corresponda, así

como el registro y solicitud de las gestiones necesarias para la formulación, programación y ejecución presupuestarla en dichos sistemas.

- d. La Programación de cuotas financieras, debe responder a la programación de adquisiciones y contrataciones, servicios básicos, transferencias corrientes, viáticos, entre otros, por lo que, los requerimientos y ejecución de la misma, es responsabilidad de la Autoridad Superior de cada Dirección y de los funcionarios que participen en el proceso administrativo financiero.
- e. Realizar y registrar las operaciones contables y financieras por la erogación de los recursos presupuestarios en el Sistema de Gestión -SIGES- y Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-.
- f. Supervisar y garantizar que los procesos de formulación, programación y ejecución presupuestarla se realicen de conformidad con las normas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Finanzas Públicas, como ente Rector del Sistema Integrado de Administración Financiera y de acuerdo con la normativa legal vigente
- g. Evaluar y analizar los expedientes de adquisiciones y contrataciones para garantizar que se cumpla con todos los requisitos legales y normativos establecidos previo y durante la ejecución del gasto, toda vez que, asumirán la responsabilidad directa por la ejecución financiera.
- h. No adquirir compromisos o suscribir contratos con cargo a los renglones presupuestarlos que se establezcan en la normativa legal o lineamientos que para el efecto emita el Ministerio de Finanzas Públicas, sin contar con la respectiva constancia de disponibilidad presupuestaria (CDP) y constancia de disponibilidad

financiera (CDF), que garantice que existe crédito o asignación presupuestarla y cuota financiera suficiente, respectivamente, que cubra el monto a ejecutar en el ejercicio fiscal correspondiente.

- i. Garantizar que el registro de las operaciones financieras se realice de forma eficaz, eficiente y transparente, con probidad y calidad del gasto público, así como el mejoramiento de los procedimientos y la implementación de los mecanismos de control interno que garanticen una corréla ejecución presupuestaria.
- j. Administrar, controlar, registrar y custodiar los fondos y valores asignados a la Dirección que corresponda a través del o los Fondos Rotativos y otros recursos financieros.
- k. En caso de incumplimiento en la liquidación de tos Fondos Rotativos autorizados se procederá a Informar al Ministerio de Finanzas Públicas y Contraloría General de Cuentas el nombre de los responsables de la administración de los mismos, para que se consideren como Deudores Morosos del Estado y se deduzcan las responsabilidades que correspondan.
- l. Realizar el control interno previo y concurrente en las operaciones de administración financiera que se realicen.
- m. Cumplir con las Normas. Generales de Control Interno emitidas por la Contratarla General de Cuentas, especialmente en lo que cándeme al control previo y concurrente durante la ejecución financiera.
- n. Disertar e implantar una estructura efectiva de control Interno coherente con los procesos de administración financiera.

- o. Establecer una adecuada separación de funciones para el registro y autorización de las operaciones financieras.
- p. Coordinar la correcta aplicación y clasificación programática del gasto.
- q. Ejercer la custodia y resguardo de la documentación de respaldo para la respectiva rendición de cuentas de conformidad con los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación.
- r. Realizar los registros de caja fiscal, conciliaciones bancarias, entre otros, por las operaciones presupuestarias y financieras que ejecuten.
- s. Cumplir con los requerimientos de información pública de conformidad con lo establecido en el Decreto número 57-2008 "Ley de Acceso a la Información Pública, así como la información que debe presentarse y/o publicarse en diferentes Instancias al amparo de lo establecido en el Decreto 101-97 "Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento. Asimismo, deberán trasladar o remitir a la Dependencia del Ministerio de Educación que corresponda, la información que se solicite para cumplir con los requerimientos de que para al efecto emitan los Entes Fiscalizadores o particulares.

1.1.5. Entorno del Control Interno

El entorno de control influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Los antecedentes y la cultura organizacional inciden sobre el entorno de control. Para ello se establecen políticas y procedimientos adecuados, haciendo énfasis en los valores y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la entidad. Los factores que engloba el entorno de control son: 1) Integridad y Valores éticos; 2) filosofía de

dirección y el estilo de gestión; 3) estructura jerárquica; 4) Asignación de autoridad y responsabilidad; 5) Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.

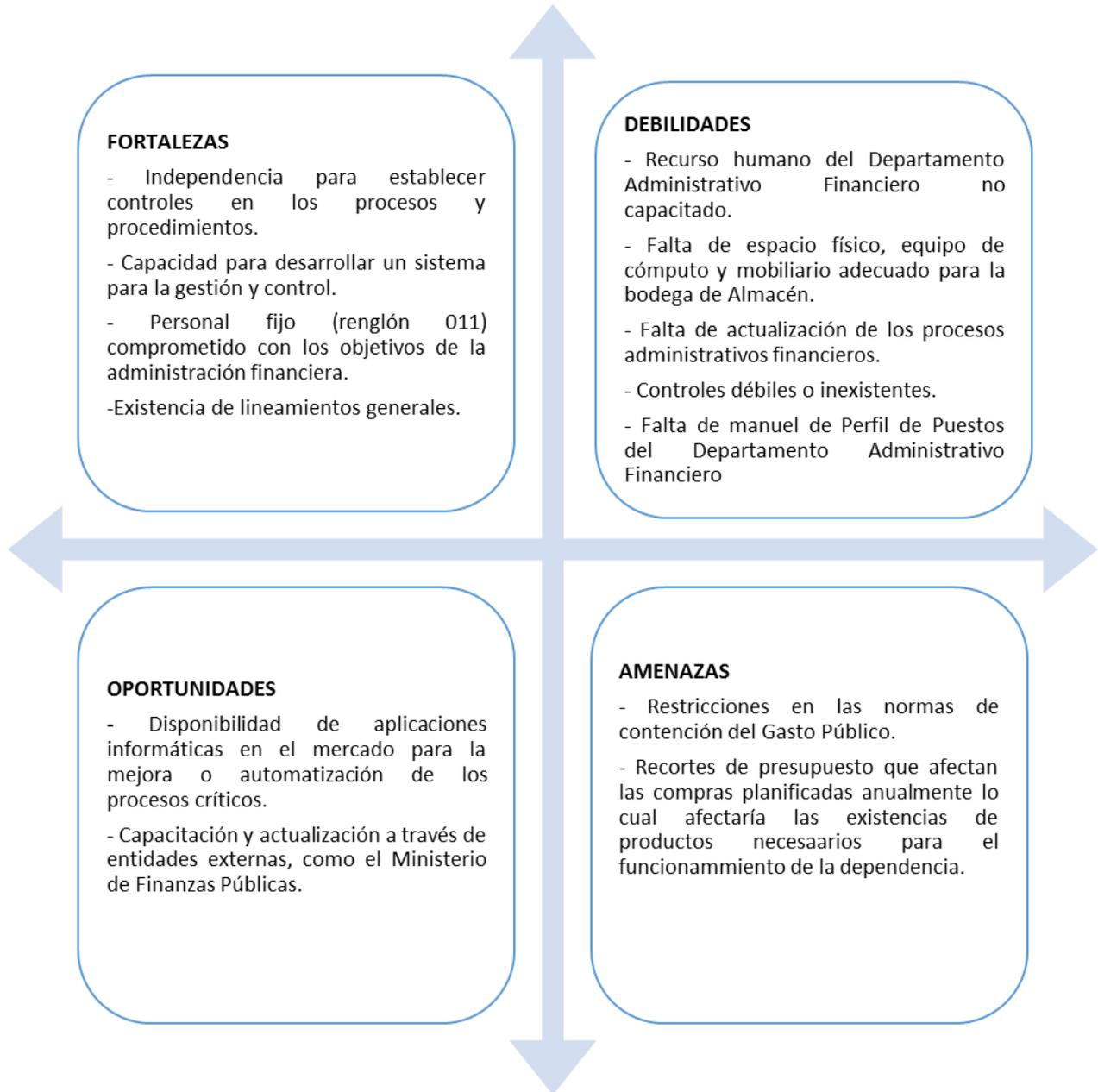
1.1.6. Actividades de control

Consisten en las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplan con las directrices dadas, así como tomar medidas para afrontar los riesgos, éstas se llevan en todos los niveles de la entidad y constituyen actividades como aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, segregación de funciones.

1.1.7. Análisis FODA

El FODA es una herramienta que se utiliza para el estudio de una situación, individuo, producto o empresa, y que permite conocer sus características internas y su situación externa. Su nombre se deriva de las siglas F (Fortalezas), O (Oportunidades), D (Debilidades) y A (Amenazas). Para llevar a cabo el análisis FODA de la empresa objeto de estudio se utilizaron matrices como la que se presenta a continuación con el personal del departamento, en estas se realizó una tormenta de ideas de acuerdo a la percepción que cada uno tiene del proceso administrativo actual, a continuación se presenta un resumen.

Figura No. 2 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento del problema.

Al analizar la información recolectada se determina que sí existen controles a nivel institucional que facilitan y cumplen con la función de resguardar, custodiar, controlar y abastecer de materiales y suministros, pero existen factores que no permiten llevar un correcto y completo Control en el Almacén, siendo estos:

- 1.2.1.** De acuerdo a los lineamientos generales vigentes para el área de Almacén, específicamente para el Despacho de Materiales y Suministros hace referencia al proceso concentrado de administración financiera, donde la Dirección de Servicios Administrativos –DISERSA- era la encargada de recibir los bienes adquiridos y luego entregarlos a la Dirección o dependencia compradora. Actualmente debido a la desconcentración ya no existen las figuras que allí se mencionan como son el Enlace, por lo consiguiente se encuentra desactualizado.
- 1.2.2.** El personal que fue trasladado hacia el nuevo departamento Administrativo Financiero no fue capacitado en su oportunidad, y aunque la mayoría de ellos posee conocimientos del área desconoce las actualizaciones de los procesos. Falta de un sistema informático por medio del cual se automatice el proceso de Ingreso y egreso de productos, el cual se menciona reiteradas veces en el Manual vigente desde 2012.
- 1.2.3.** Existe un margen muy alto de error humano al realizar el llenado de los formularios a máquina de escribir o en hoja electrónica porque debe calcular los espacios asignados a cada campo.
- 1.2.4.** Los usuarios solicitantes (personal de la Dirección) formulan la solicitud de Despacho de Almacén por medio de correo electrónico, el cual no siempre tiene la autorización del Director de la Dependencia.

- 1.2.5.** Durante el periodo 2014 solamente se realizó un inventario físico.
- 1.2.6.** Durante el periodo 2014 se realizó un inventario físico de materiales y suministros vencidos, en mal estado y obsoleto, sin embargo no se hizo de manera oficial, ni se le dio seguimiento para dar de baja dichos bienes, los cuales continúan en la bodega, siendo lo recomendado según los lineamientos generales hacerlo mensualmente.
- 1.2.7.** El espacio físico asignado al personal no es el adecuado, existe hacinamiento en un espacio pequeño para cinco personas.
- 1.2.8.** El espacio asignado para el resguardo de los materiales y suministros es muy reducido y poco apropiado ya que no cuenta con el mobiliario adecuado para la conservación de productos.

En base a los enunciados anteriores se identifican serios problemas en Recepción e ingreso de materiales y suministros, Despacho de materiales y suministros, Elaboración de inventarios físicos y Descarga y baja de bienes y materiales de Almacén, por lo que de no corregirse se corre el riesgo de hallazgos y multas por parte de las entidades fiscalizadoras de los recursos del Estado, incumplimiento en los servicios de Soporte Técnico, Telecomunicaciones e Infraestructura por no contar con los suficientes materiales y en buen estado para atender los requerimientos de los usuarios de Planta Central y edificios aledaños, así como el desperdicio de materiales y suministros por vencimiento o deterioro.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los procesos clave que generan desorden, falta de control en el uso de los recursos y un mal servicio a los usuarios de la Dirección de Informática del Ministerio de Educación?

1.4 Justificación del problema

Es necesario identificar los procesos administrativos financieros de la entidad objeto de estudio porque su ausencia genera desorden, falta de control en el uso de los recursos y un mal servicio a los usuarios, por lo que de no corregirse se corre el riesgo de incurrir en incumplimientos administrativos, hallazgos y multas por parte de las entidades de auditoría interna o de las fiscalizadoras de los recursos del Estado, en todas las líneas jerárquicas de la entidad

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo General

Identificar los procesos administrativos financieros de la entidad objeto de estudio.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Mapear los procesos de Recepción e ingreso de materiales y suministros, Despacho de materiales y suministros, Elaboración de inventarios físicos y Descarga y baja de bienes y materiales de Almacén.
2. Identificar las herramientas o instrumentos de control se pueden aplicar para la mejora de procesos.

1.6. Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizará en el Departamento Administrativo Financiero de la Dirección de Informática del Ministerio de Educación, ubicada en Planta Central 6ª. Calle 1-87 zona 10 de la Ciudad Capital del Departamento de Guatemala. El proyecto de estudio se realiza a partir del 07 de febrero de 2015. Para la presente investigación se cuenta con la participación de todo el personal involucrado en la administración financiera en la entidad objeto de estudio.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Procesos y procedimientos

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2012), es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, mientras que el procedimiento lo define como el método de ejecutar algunas cosas. Cuando en los procesos abarcan cientos de personas, es decir, su grado de complejidad es alta se hace necesario separar los conceptos anteriores, de lo contrario se pueden utilizarse sin distinción. Sin embargo, el uso de ambos términos sí se debe diferenciar cuando se trata de la Administración Pública, porque el proceso tiene carácter formal de acuerdo a las norma de Derecho, mientras que el procedimiento es realmente el motor de todo lo que se realiza, pero no formalizado. (Medina, 2005)

2.2. Gestión por procesos

Se refiere a la manera en que se dirige y administra una organización o empresa basada en sus procesos, a partir de los cuales se definen atribuciones, responsabilidades así como la medición de sus indicadores para la mejora continua. Los principios en los cuales se basa son:

- Tener como misión la creación de valor para sus clientes, y es el objetivo de cada colaborador.
- Los procesos están orientados a la satisfacción de los clientes.
- Los empleados son el mayor activo de una empresa u organización.
- La mejora del proceso determinará mayor valor suministrado.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

2.3. Tipos de procesos

Cada organización está integrada por varios departamentos, unidades o áreas las cuales fueron creadas para alcanzar un objetivo, lo que conlleva a que éstos tengan interrelaciones, y cada una de ellas se pueda representar como un proceso. Por su misión, Pérez (2010) los clasifica de la siguiente manera: Procesos Operativos, Procesos de Apoyo, Procesos de Gestión y Procesos de Dirección (p.107).

2.4. Procesos Operativos

Son aquellos procesos encargados de crear el producto o servicio y llevarlo o entregarlo al cliente o usuario, por ello reciben el nombre de procesos clave, ya que inciden en la satisfacción del cliente, lo que requiere que antes, durante y después de cada etapa sea necesario el control y la supervisión para cumplir con las expectativas del cliente o usuario.

2.5. Procesos de Apoyo

Son aquellos procesos que prestan sus servicios al resto de unidades o departamentos que conforma la organización, llamados clientes internos, a quienes proporcionan o gestionan recursos para el logro de sus objetivos y en conjunto lograr el objetivo de la institución.

2.6. Procesos de gestión

Son los procesos que aseguran el funcionamiento de todos los procesos, por medio de la toma de decisiones tanto preventivas como correctivas para la mejora continua.

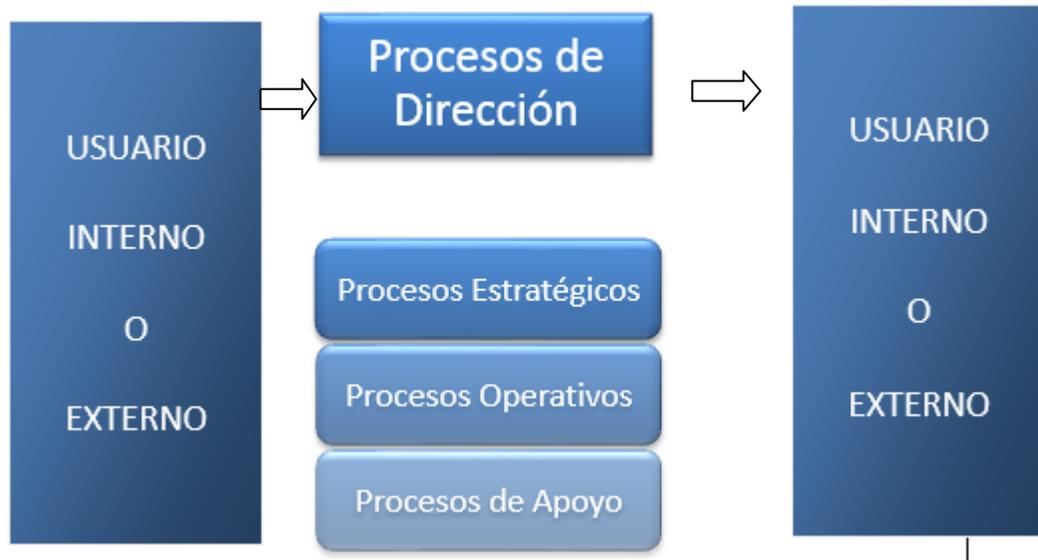
2.7. Procesos de Dirección

En 2010, Pérez establece que están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

2.8. Mapa de procesos

Permite la identificación del ciclo de las actividades principales dentro de una organización o empresa. Establece con claridad los vínculos entre los procesos.

Figura No. 3 Mapa de Procesos



Fuente: Mapa de procesos, junio 2015, Elaboración propia.

2.9. Selección de procesos críticos

Para establecer cuáles son los procesos prioritarios o estratégicos de la organización a los cuales se debe analizar para su mejora, también llamados “procesos críticos” (Medina: 2005) existen tres criterios para su identificación, siendo éstos: a) la disfunción, esto es la identificación de los procesos con dificultades mayores, b) la importancia en función del impacto en el cliente y c) la factibilidad para iniciar los cambios. En síntesis, son todos aquellos procesos donde tanto los usuarios finales como los funcionarios que lo realizan no están satisfechos con su rendimiento,

debido a factores como: quejas, tecnología disponible y no utilizada, lentitud, bajos costos, baja calidad, etc.

2.10. Modelo para el análisis paramétrico y evaluación organizacional (MAPEO)

Herramienta utilizada para el análisis del perfil de composición y articulación de la estructura y procesos internos de cualquier organización, el cual permite examinar los procesos interfuncionales, enfocar las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo y detectar sus fallas, así como la perspectiva de las actividades, pasos y medidas de un proceso para el logro de sus metas u objetivos.

Pasos para realizar un mapeo de proceso

1. Identificar el proceso prioritario o estratégico.
2. Identificar las funciones más importantes en una lista al costado izquierdo del mapa.
3. El punto de inicio o partida es el lado superior izquierdo
4. Conectar las actividades por medio de una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida

Ejemplo de ficha de descripción de procesos.

Nombre del proceso	
Insumos (entradas)	
Principales actividades	
Producto final (salidas)	
Cliente del proceso	
Responsable del proceso	
Criterios de evaluación del rendimiento del proceso (tiempo, calidad, costo, etc)	

2.11. Almacén

Etimológicamente la palabra almacén es de origen árabe, “al-majzan” que significa “depósito”. El almacén consiste en el espacio físico preparado especialmente para ubicar y manipular materiales y productos.

2.11.1. Objetivo del almacén

El objetivo de todo almacén es prestar un servicio eficaz y eficiente (rapidez, fiabilidad y calidad), con un nivel de costos razonable.

2.11.2. Tipología de los almacenes

De acuerdo a Anaya (2008:24), desde un punto de vista funcional, se clasifican en dos grandes grupos:

- Almacenes industriales o fabriles, los cuales custodian materias primas, semi-terminados con el fin de atender un proceso de producción.
- Almacenes comerciales de productos terminados con destino al mercado.

Responsabilidades del encargado de almacén.

El encargado del almacén tiene las siguientes responsabilidades:

- Disponer de la existencia de equipos y suministros necesarios para el funcionamiento y mantenimiento de los mismos.
- Contar con el personal necesario y su capacitación o actualización de acuerdo al perfil requerido para atender los ingresos y egresos de productos según las necesidades de los usuarios o clientes.
- Mantener las condiciones de seguridad, salubridad e higiene.
- Llevar un control adecuado de todas las actividades que se realizan.

- Garantizar la conservación del inventario de materiales o productos almacenados bajo su responsabilidad.

Estos aspectos se podrán evaluar según Anaya (2008) los siguientes aspectos: “a) Rapidez, exactitud y eficiencia de los procesos de entrada de materiales en el almacén, b) Recogida y despacho de los productos en los términos de calidad y rapidez establecidos, c) Revisión periódica del espacio y volumen de almacenaje disponible. D) Valoración y mantenimiento de estándares de ejecución de los procesos operativos.”

Características físicas de los productos

- Volumen
- Peso
- Unidad de empaquetado
- Identificación y codificación
- Fragilidad
- Resistencia de apilación
- Peligrosidad
- Seguridad
- Caducidad

Características operativas de los productos.

- Unidad de manipulación
- Seguimiento FIFO (PEPS)
- Sistema de identificación
- Estándares de empaquetado
- Unidad mínima de venta

- Reacondicionamiento
- Paletización y/o medio de contención

2.12. Niveles de existencias

Todo responsable de almacén es necesario que garantice la existencia de cada uno de los productos o suministros y que al mismo tiempo éste se conserve, por ello es indispensable utilizar los métodos de inventario PEPS (Primero que entra, primero que sale), con el fin de que las existencias más antiguas sean las que se despachen primero.

2.13. Inventario

Son todas aquellas materias primas, productos en proceso, suministros que se han utilizado en sus operaciones y los productos terminados. (Muller, 2005).

2.14. Administración de inventario.

Se refiere a la gestión de los recursos disponibles para las operaciones o ventas de una organización a través de los registros, rotación y evaluación del inventario, con el objetivo de determinar las cantidades necesarias de materia prima, producto en proceso o suministros para cumplir con el respectivo proceso.

2.15. Métodos de inventario

Son herramientas que permiten llevar un control sobre los productos o bienes, con el objetivo de administrar los recursos de manera eficaz y eficiente. Dentro de las más utilizadas se encuentran dos: a) Sistema ABC y b) Sistema Justo a tiempo.

2.16. Sistema ABC

Este método consiste en separar o dividir el inventario en tres grupos: A, B y C, donde A se refiere a los productos con la mayor inversión monetaria, aproximadamente el 80% de ésta, y por ende, reciben una supervisión mayor supervisión y control por medio de un inventario

perpetuo con el cual se registran y verifican diariamente el nivel de cada artículo. El grupo B con la representación seguida del anterior son monitoreados con menos frecuencia que el anterior grupo, por lo general, suelen ser periódicos o semanales y el grupo C, son todos aquellos artículos que representan una pequeña inversión.

2.17. Sistema Justo a tiempo

Técnica que consiste en minimizar la inversión de los inventarios por medio de lograr que el producto, materia prima o insumo llegue exactamente en el momento en que se necesita para la producción.

2.18. Administración pública

La administración pública comprende el conjunto de organismos y personas que se dedican a la administración de los asuntos de un estado. Actualmente el gobierno de Guatemala está organizado quince Ministerios, y cada uno está a cargo de un Ministro de Estado, siendo éstos: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Ministerio de la Defensa Nacional, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Cultura y Deportes, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Economía, Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Desarrollo Social.

2.19. Normas Generales de Control Interno Gubernamentales

Constituyen los elementos de cumplimiento obligatorio que establecen los criterios técnicos y metodológicos para crear, desarrollar e implementar los procedimientos para el control, registro, dirección, ejecución e información de las operaciones financieras, técnicas y administrativas del sector público de Guatemala. Se dividen en seis grupos:

1. Normas de Aplicación General
2. Normas Aplicables a los Sistemas de Administración General
3. Normas Aplicables a la Administración de Personal
4. Normas Aplicables al Sistema de Presupuesto Público
5. Normas Aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
6. Normas Aplicables al Sistema de Tesorería
7. Normas Aplicables al Sistema de Crédito Público

2.19.1. Normas de Aplicación General

Comprende los criterios técnicos aplicables a cualquier institución gubernamental sujeta a ser fiscalizada por la Contraloría General de Cuentas. Las normas de aplicación general abarcan los siguientes aspectos: filosofía de control interno, estructura de control interno, rectoría del control interno, funcionamiento de los sistemas, separación de funciones, tipos de controles, evaluación del control interno y archivos.

2.19.1.1. Filosofía de control interno.

Este aspecto consiste en definir por escrito a nivel institucional la visión, misión así como los valores, con el objetivo de regir el control interno e influir en el comportamiento de los colaboradores.

2.19.1.2. Estructura de control interno.

La máxima autoridad de cada entidad pública es responsable de diseñar e implantar una organización efectiva, con el objetivo de alcanzar un ambiente agradable de trabajo y así lograr sus objetivos institucionales.

2.19.1.3. Rectoría del control interno.

El ente fiscalizador de los recursos del Estado de Guatemala lo constituye la Contraloría General de Cuentas y es el encargado de dictar y velar por el cumplimiento de las normas generales de control interno.

2.19.1.4. Funcionamiento de los sistemas.

El funcionamiento de todos los sistemas debe regirse por leyes generales y específicas, políticas nacionales, sectoriales e institucionales.

2.19.1.5. Separación de funciones.

Cada autoridad responsable en cada entidad gubernamental debe tener especial cuidado en separar las funciones de sus servidores para evitar que una persona ejerza el control total de una operación.

2.19.1.6. Tipos de controles.

Es responsabilidad de cada autoridad los distintos tipos de control interno sobre Control Interno Administrativo y Control Interno Financiero, de acuerdo a lo regulado por la Contraloría General de Cuentas.

2.19.1.7. Evaluación del control interno.

La estructura interna debe ser evaluada de forma periódica, y ello le corresponde a la Unidad de Auditoría Interna evaluar permanentemente el ambiente y estructura de control interno con el objetivo de garantizar la funcionalidad de los sistemas y sus controles.

2.19.1.8. Instrucciones por escrito.

Cada autoridad de un ente público deberá establecer una comunicación formal con los canales de comunicación necesarios para facilitar la comunicación clara para fortalecer el control interno.

2.19.1.9. Manuales de funciones y procedimientos.

La autoridad máxima de una institución gubernamental debe velar por la creación y actualización de los manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos de las actividades de la entidad.

2.19.1.10. Archivos.

Toda autoridad en cada entidad pública emitirá las políticas administrativas para crear y organizar los archivos en forma lógica, para su fácil localización.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de forma exploratoria, de carácter cualitativo, para ello se recaban todos los documentos relacionados con el área de la administración financiera del sector público, así como observaciones y entrevista al personal del área administrativa financiera en la entidad objeto de estudio. Los métodos generales de análisis deductivo (de lo general a lo particular) e inductivo (de lo particular a lo general) se aplicaron en los procesos de análisis documental y de campo.

3.2. Sujetos de investigación

3.2.1. Personas

Las personas que se tomaron en cuenta en la entidad objeto de estudio como sujetos de estudio son los siguientes:

- Sujeto 1 Director de la dependencia
- Sujeto 2 Jefe del Departamento Administrativo Financiero
- Sujeto 3 Personal de la dependencia

3.3. Instrumentos de recopilación de datos

Para la fundamentación de la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

Entrevista que se aplica al Sujeto 1 Director de la dependencia, la cual consta de trece cuestionamientos que tiene como objetivo recabar información relacionada con el proceso de Almacén de la dependencia a su cargo.

Cuestionario dirigido al Sujeto 2 Jefe del Departamento Administrativo Financiero, consistente en diez preguntas relacionadas con los controles internos del departamento como del proceso de Almacén.

Cuestionario dirigido al Sujeto 3 los usuarios de almacén, el cual consiste en ocho preguntas relacionadas con la prestación del servicio al usuario de Almacén.

Capítulo 4

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación consiste en el plan o estrategia para obtener la información que se desea obtener. El diseño de la presente investigación se realiza, efectuando la selección y extracto de la documentación y la observación de los procedimientos objetos de estudio.

4.1. Programa de actividades de investigación

El plan de investigación se constituye en cuatro etapas que se exponen a continuación con las actividades que incluyen:

- 1.** Realiza una evaluación integral a la empresa para definir el tema de investigación
- 2.** Desarrolla el marco conceptual del proyecto de investigación.
- 3.** Diseña el proyecto de investigación a través de un plan de tesis conforme las líneas de investigación establecidas.
- 4.** Elabora instrumentos de investigación.
- 5.** Validación de los instrumentos de investigación.
- 6.** Elabora la matriz de datos e inicia el estado del arte

Capítulo 5

Resultados de la investigación

En el trabajo de campo para el presente proyecto de investigación se utilizaron 3 instrumentos, el primero es una entrevista dirigida al Director de la dependencia objeto de estudio, el segundo instrumento es un cuestionario dirigido al Jefe del departamento y el tercer instrumento un cuestionario dirigido a los usuarios del proceso de almacén, los cuales se analizan a continuación:

Resultados Sujeto 1

El objetivo de la presente entrevista es obtener información relacionada con los procesos administrativos desconcentrados en su dependencia. Gracias por su colaboración.

Matriz de sentido

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Qué significa el término desconcentración?	Que tanto operativamente como financieramente, la Entidad desconcentrada actúa directamente realizando sus procesos financieros y operativos	La desconcentración es una técnica administrativa que consiste en el traspaso de la titularidad y no únicamente su ejercicio, implica que el órgano que recibe la competencia la ejerce como propia
2	¿El personal que actualmente realiza las actividades administrativas fue capacitado?	Sí	Esto difiere de lo recolectado en el diagnóstico y contradice la respuesta No.9 del jefe del departamento al indicar que el personal sí necesita capacitación para actualizar sus conocimientos.
3	¿Se cuenta con el espacio y personal adecuado para llevar a cabo todos los procesos?	Sí	La percepción del director es que sí existen los recursos suficientes y adecuados para la realización de las actividades.
4	¿Cuánto tiempo se invierte en el procedimiento de despacho de los productos?	No lo sé	El director de la dependencia desconoce el tiempo de despacho de los productos del almacén.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
5	¿Cuenta la dependencia a su cargo de un espacio para el resguardo de todos los bienes adquiridos para su funcionamiento?	Sí	La máxima autoridad afirma que sí hay espacio asignado para el resguardo de los bienes.
6	¿Conoce los documentos utilizados en el proceso de almacén?	Sí	Existe conocimiento del director sobre cuáles son los documentos utilizados en el proceso de almacén
7	¿Existen controles respecto a los ingresos y egresos de productos del almacén?	Sí	Afirma que sí existen controles para el ingreso y egreso de los productos a almacén.
8	¿Cuál es la impresión por la cual se genera desorden o atrasos en algunos procesos administrativos financieros?	No lo sé	Desconoce las causas por las cuales se genere desorden o atrasos en los procesos administrativos financieros.
9	¿La ausencia de insumos puede ser provocado por la falta de procedimientos claros?	Si existe ausencia podría ser la razón	Actualmente no hay ausencia de insumos básicos. En momentos críticos existen insumos que no se pueden comprar debido a la falta de información sobre los procedimientos o en su mayoría por falta de presupuesto.
10	¿Existe un sistema informático para el registro y control de los productos que ingresan al almacén?	No, está en proceso	Actualmente no existe un sistema informático para el registro y control de los productos que ingresan y egresan del almacén.

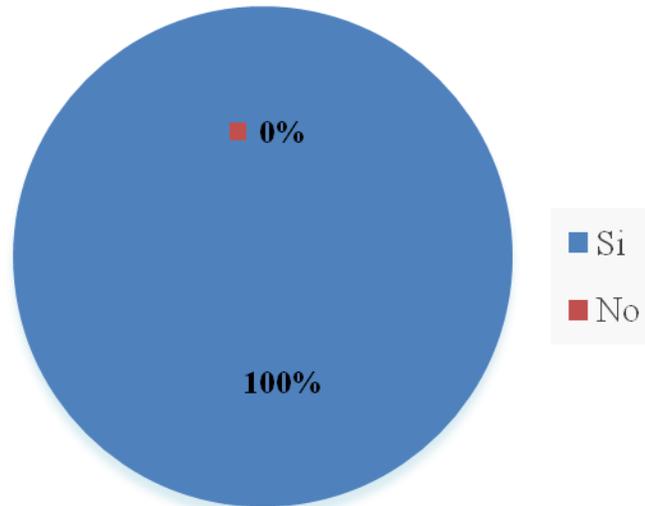
No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
11	¿Conoce cuál es el sistema de inventario utilizado en el almacén para dar salida a los productos?	No	Hay desconocimiento de parte del director de la dependencia sobre el sistema de inventario que se utiliza para dar salida a los productos almacenados.
12	¿Conoce las sanciones que aplica la Contraloría General de Cuentas por la falta de controles internos en las dependencias gubernamentales?	No exactamente	Existe desconocimiento sobre las sanciones que aplica la Contraloría General de Cuentas en caso de la falta de controles internos en las dependencias gubernamentales.
13	¿Conoce las sanciones que impone la Contraloría General de Cuentas por falta de registro o atraso en los registros para el control de inventarios y almacén?	No exactamente	El director desconoce las sanciones que aplica la Contraloría General de Cuentas por la falta de registros o atrasos en los registros.

Resultados Sujeto 2

No.	Pregunta	Respuesta		Análisis
		SI	NO	
1	¿Existe una persona encargada de la bodega de almacén?	X		Hay una persona nombrada para realizar las actividades del almacén.
2	¿Tiene otra(s) función(es) además de ser la encargada de almacén?	X		La persona encarga del almacén tiene otras funciones asignadas como de enlace de COPRET.
3	¿Existen manuales de los procedimientos de almacén?		X	No existen manuales establecidos para los procedimientos de almacén.
4	¿Se realizan inventarios sorpresivos, como parte de control interno?	X		Como parte de control interno se realizan inventarios sorpresivos.
5	¿Los registros se encuentran actualizados?	X		Los registros de ingresos y egresos se encuentran actualizados.
6	¿Existen las condiciones adecuadas para la bodega de almacén?		X	El espacio físico no es suficiente para acondicionar los productos que ingresan.
7	¿Existen controles internos para el despacho de los bienes y suministros?	X		Existen controles internos para el despacho de bienes y suministros, como son los inventarios sorpresivos.
8	¿Existe restricción para ingresar a la bodega?	X		Únicamente la persona encargada y la jefe del departamento tienen copia de la llave para poder ingresar.
9	¿Considera usted que el personal necesita cursos de capacitación para actualizar sus conocimientos?	X		Es necesario que el personal actualice sus conocimientos.
10	¿Considera que las actuales condiciones y herramientas son suficientes para realizar un proceso de despacho eficiente?	X		A pesar de algunas deficiencias, se realizan los procesos de almacén.

Resultados Sujeto 3

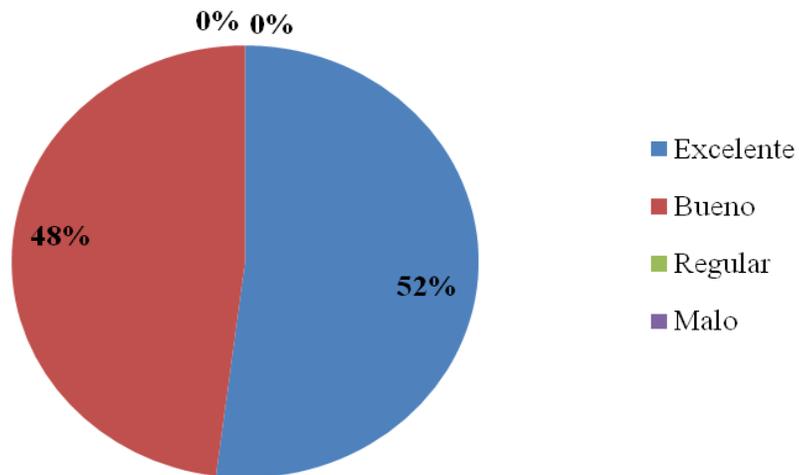
1. Los usuarios están satisfechos con el servicio de despacho de almacén.



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica se observa que el 100% de los encuestados está satisfecho con el servicio de despacho de almacén.

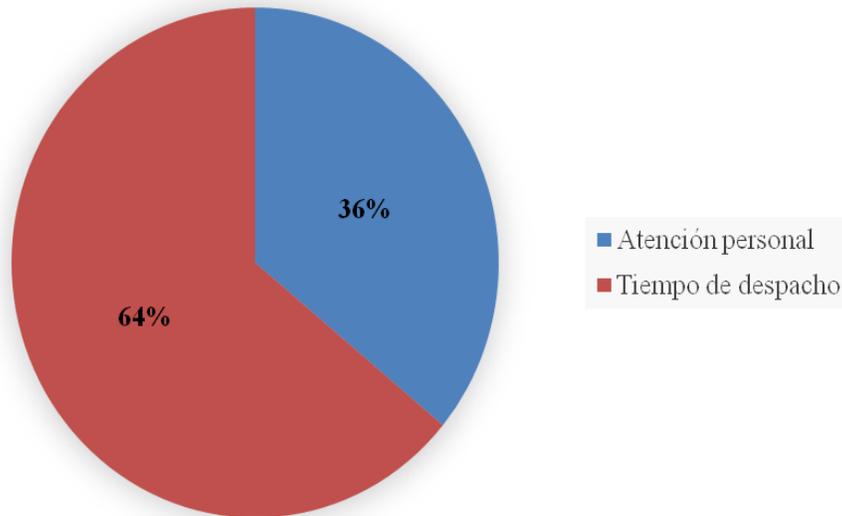
2. Calificación del servicio de almacén.



Fuente: Elaboración Propia

El 52% de los usuarios del servicio de almacén califican el servicio como excelente, mientras que el 48% de éstos solamente lo percibe como bueno.

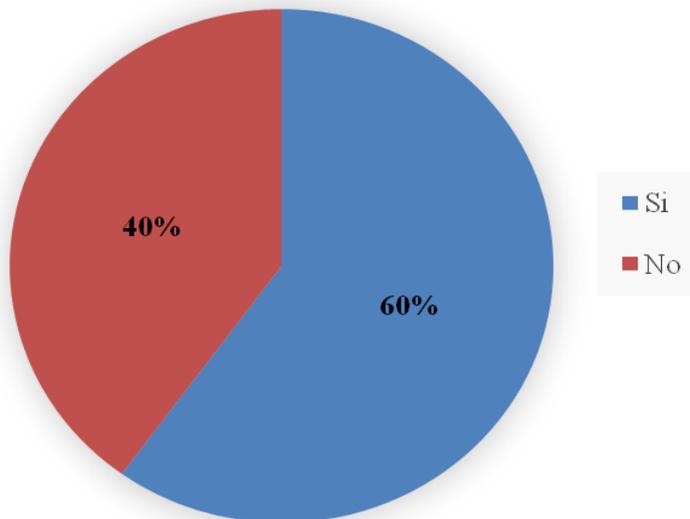
3. Factores que valoran los usuarios en el servicio de almacén.



Fuente: Elaboración Propia

Los usuarios del servicio de almacén valoran el tiempo de despacho, 64% de ellos lo considera más importante que la atención personal que pueda recibir, únicamente el 36% de los usuarios lo aprecia como significativo.

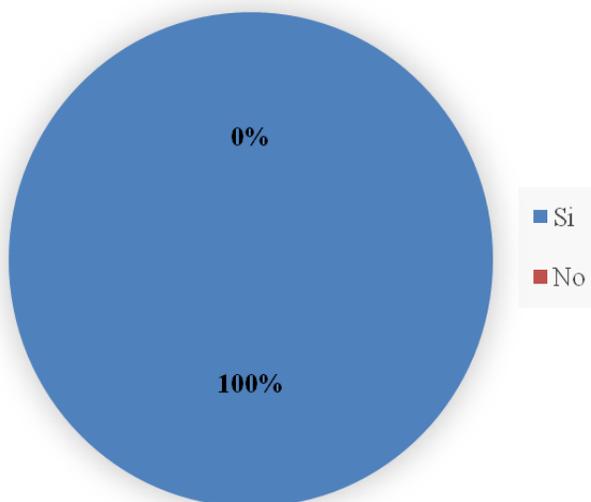
4. Conocen los usuarios el procedimiento para el ingreso y egreso de productos de la bodega de almacén.



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los usuarios indicó que sí conoce el procedimiento para ingreso y egreso de productos de la bodega, mientras que el 40% reconoce su desconocimiento.

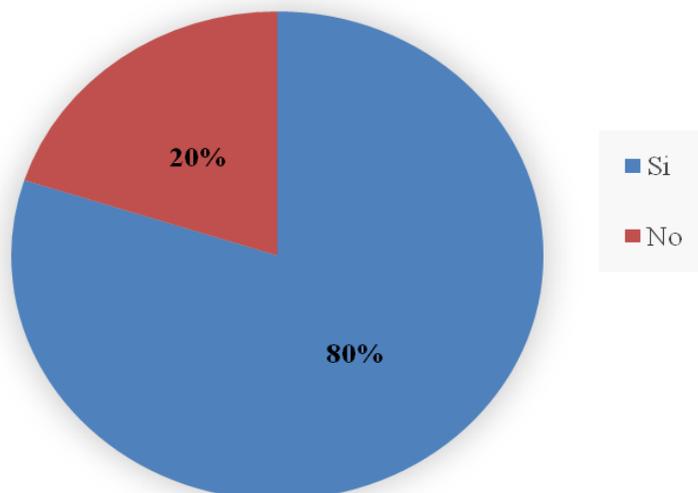
5. El último servicio recibido del departamento administrativo financiero fue eficiente.



Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados señaló que fue eficiente el último servicio recibido del departamento administrativo financiero.

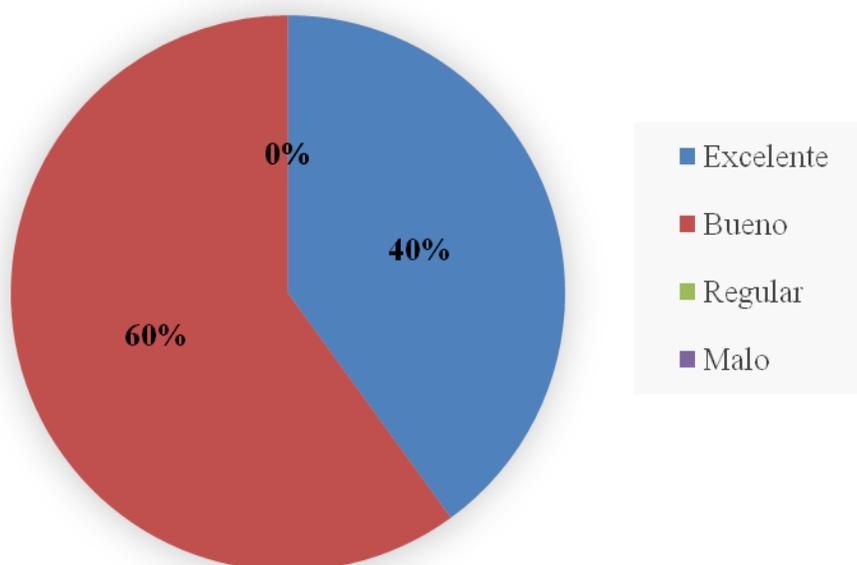
6. Los usuarios califican si los servicios recibidos satisfacen sus necesidades.



Fuente: Elaboración Propia

Para los usuarios de almacén, los servicios recibidos son de calidad, aunque el 20% consideran que no lo son.

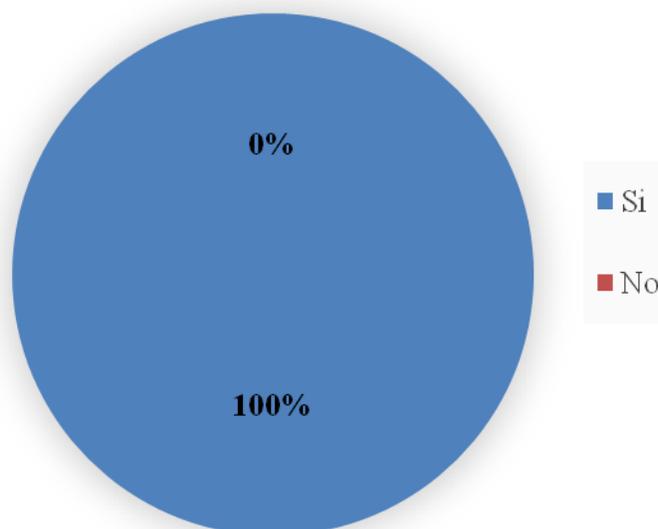
7. Calificación del tiempo de respuesta sobre los servicios recibidos.



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los usuarios considera que el tiempo de respuesta al recibir el servicio es buena, el resto percibe que es excelente.

8. Percepción sobre la disposición del personal del departamento administrativo financiero en atender sus requerimientos.



Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los usuarios considera que el personal del departamento administrativo financiero tiene buena disposición en la atención de sus requerimientos.

Capítulo 6

Análisis de los resultados

Los instrumentos utilizados para la obtención de información fueron tres, el primero es una entrevista dirigida al Director de la dependencia objeto de estudio, el segundo instrumento es un cuestionario dirigido al Jefe del departamento y el tercer instrumento un cuestionario dirigido a los usuarios del proceso de almacén, los cuales tenían como objetivo identificar los procesos de recepción e ingreso de materiales y suministros, despacho de materiales y suministros, elaboración de inventarios físicos y descarga de bienes y materiales y materiales de Almacén, así como identificar las herramientas o instrumentos de control que se pueden aplicar para la mejora de proceso, los cuales se analizan a continuación:

En la entrevista realizada al Director de la dependencia objeto de estudio, indica que según su criterio la desconcentración consiste en que la entidad desconcentrada actúa realizando sus procesos financieros y operativos, sin embargo, esto es solo una parte del concepto que nos indica que consiste en el traspaso de la titularidad y no únicamente su ejercicio. Cuando se consultó sobre si el personal fue capacitado, ésta fue afirmativa, lo que difiere de lo recolectado en el diagnóstico y contradice la respuesta No.9 del jefe del departamento al indicar que el personal sí necesita capacitación para actualizar sus conocimientos. La máxima autoridad de la entidad desconoce el tiempo que se invierte para el despacho de un producto y tiene la percepción que el espacio asignado es suficiente y adecuado para la realización de las actividades de almacenamiento de materiales, conoce los documentos que se utilizan en el proceso de almacén y afirma que existen controles para el ingreso y egreso de los productos de almacén. Desconoce las causas por las cuales se genere desorden o atrasos en los procedimientos administrativos financieros.

Las normas o criterios que utiliza la entidad fiscalizadora de los recursos del estado de Guatemala incluye los tipos de controles, según los cuales es responsabilidad de cada autoridad los distintos tipos de control interno sobre Control Interno Administrativo y Control Interno Financiero, de acuerdo a lo regulado por la Contraloría General de Cuentas.

Actualmente no existe un sistema informático para el registro control de los productos se encuentra en proceso. Reconoce que sí existen sanciones que aplica la contraloría general de cuenta aunque no sabe cuáles son las sanciones.

Los métodos de inventario son herramientas que permiten llevar un control sobre los productos o bienes, con el objetivo de administrar los recursos de manera eficaz y eficiente. Dentro de las más utilizadas se encuentran dos: a) Sistema ABC y b) Sistema Justo a tiempo.

En este caso hay desconocimiento de parte del director sobre el sistema de inventario que se utiliza para dar salida a los productos almacenados.

En el caso de la persona que dirige el departamento administrativo financiero indica que sí existe una persona encargada de la bodega de almacén pero además tienes otras funciones asignadas, y que se carecen de manuales para el procedimiento de almacén.

Según Anaya (2008) los siguientes aspectos se pueden evaluar: “a) Rapidez, exactitud y eficiencia de los procesos de entrada de materiales en el almacén, b) Recogida y despacho de los productos en los términos de calidad y rapidez establecidos, c) Revisión periódica del espacio y volumen de almacenaje disponible. D) Valoración y mantenimiento de estándares de ejecución de los procesos operativos.”

Para lo anteriormente expuesto se solicitó la opinión de los usuarios del Almacén, quienes evaluaron el servicio de despacho indicando que están satisfechos con el servicio, sin embargo, al calificar el servicio el 52% lo califican como excelente y el 48% lo percibe como bueno. Al

consultarles sobre el aspecto que valoran más en el servicio de almacén las opciones eran atención personal o tiempo de despacho, de los cuales el 64% considera significativo el tiempo de despacho y el 36% considera la atención personal como el aspecto más importante en el servicio. Otro aspecto relevante es que únicamente el 60% de los usuarios conoce el procedimiento, mientras que el 40% reconoce su desconocimiento. En términos de calidad para los usuarios de almacén solamente el 20% considera que no son de calidad. En relación al tiempo de respuesta sobre los servicios recibidos, solamente el 40% lo califica como bueno y el 60% lo considera excelente. Y finalmente todos los usuarios consideran que el personal del departamento administrativo financiero tiene buena disposición en la atención de sus requerimientos.

En resumen, de acuerdo a la información recolectada existen varias debilidades detectadas, como la contradicción de que el personal sí fue capacitado para dichas actividades, que el director tenga la percepción que el espacio asignado para la bodega es suficiente para el resguardo de los bienes.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos trazados para la presente investigación, las conclusiones son las siguientes:

1. Se evidencia que el proceso crítico en la entidad objeto de estudio es el de Almacén.
2. Se confirma que existe falta de controles, de acuerdo a la información primaria obtenida de la investigación.
3. Se confirma un desaprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y materiales en la entidad objeto de estudio.
4. Se evidencia falta de conocimiento por parte de los usuarios finales, sobre el procedimiento para el despacho de materiales y suministros especialmente.
5. Existe falta de manuales administrativos.
6. Es necesaria la medición de la satisfacción del usuario interno por medio de un instrumento.
7. Se confirma la necesidad de actualizar los procedimientos, según los roles existentes en la unidad desconcentrada.

Análisis Costo Beneficio

Costos de la implementación de la propuesta

Los puestos del personal involucrado que se contemplan en la propuesta ya existen, por lo que no será necesario invertir en recurso humano.

Únicamente será necesario dotar de mobiliario y equipo e instalaciones adecuadas para el que la persona encargada del almacén pueda cumplir con sus funciones.

Figura No. 4 Costo financiero de implementación de la propuesta Cifras en quetzales

Cantidad	Descripción	Total
1	Computadora Personal de escritorio para el encargado del Almacén.	7,000.00
4	Estanterías de metal de 7 entrepaños de 3x1x0.60mts.	8,000.00
1	Espacio adecuado para bodega.	0.00
1	Formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas.	100.00
	Útiles de oficina (hojas bond, tinta para impresora, portadocumentos, archivadores).	300.00
Total		15,400.00

Fuente: Elaboración propia

El costo estimado de la implementación de la propuesta de procesos y procedimientos en el área de Almacén de una entidad desconcentrada del sector gubernamental es de una única vez en un período fiscal.

Beneficios de la propuesta

Los beneficios a recibir al implementar la propuesta son:

- Control total de los bienes y suministros disponibles para proveer oportunamente a los usuarios.

- Mantener los registros de acuerdo a las Normas de Control Interno según la Contraloría General de Cuentas, máximo órgano fiscalizador de los recursos del Estado, para evitar ser sancionado de acuerdo al Artículo 39 Sanciones, inciso 21 del Decreto No.31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, que establece lo siguiente: “Falta de registro o atraso en los registros para el control de inventarios y almacén. El equivalente del 200% del 100% de su salario mensual.”
- Evitar fugas de bienes y materiales.
- Evitar inventario no registrado.
- Implementación de manual de procedimientos para el proceso de Almacén.

Referencias

- Anaya, J. (2,008). Almacenes: Análisis, diseño y organización. (1ª.ed). Madrid. ESIC Editorial.
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. (1ª.ed). Perú. Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Hernández R., Collado C., Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª.ed). México. MacGraw Hill.
- Ley de descentralización, Año 2002
- López, R., & Tamayo E. (2012). Gestión del almacén y de las existencias (Proceso integral de la actividad comercial). (1ª.ed.). España .Editex.
- Medina A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público. (1ª.ed). Santo Domingo, R.D. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Normas Generales de Control Interno Gubernamental, Contraloría General de Cuentas, Año 2006.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. (4ª.ed). Madrid. ESIC Editorial.
- Pineda Cabrera. H. (2013). Tesis Evaluación del control interno al área del almacén de materiales y suministros del Instituto Experimental de Educación Básica "José Rodríguez Cerna" y del Instituto Diversificado Perito en Administración de Empresas adscrito al INEBE y "José Rodríguez Cerna" ubicado en la cabecera municipal del departamento de Zacapa. Práctica Empresarial Dirigida. Recuperado de <http://54.245.230.17/library/images/3/38/PED-AUDI-1291.pdf>
- Política Nacional de Descentralización. SEGEPLAN, Mayo 2005

- Valdemoro, S. (2012). Gestión de pedidos y stock. (ed.). España. Ministerio

ANEXOS

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad De Ciencias Económicas

Licenciatura En Administración De Empresas

Anexo No. 1 Propuesta

**Propuesta de procesos y procedimientos en el área de Almacén de una entidad
desconcentrada del sector gubernamental.**



Introducción

La administración pública en Guatemala es compleja debido a que abarca cientos de personas, sin embargo, sus procesos pueden y deben ser formalizarse para lograr una correcta utilización de los recursos y transparentar todas las acciones que se realizan, utilizando las herramientas para la gestión de procesos administrativos. En el caso, de la entidad objeto de estudio, se identificó el proceso de Almacén como proceso crítico o prioritario por las siguientes razones: a) es el que presenta mayores dificultades, b) el impacto en el usuario final quien recibe los insumos necesarios para llevar a cabo sus funciones asignadas y c) la factibilidad de realizar cambios o reestructuración es inmediata.

Objetivos

- 1) Elaborar el mapeo del proceso de Almacén, con el fin de proporcionar una base y lineamientos definidos para identificar todas las actividades y responsables de Almacén.
- 2) Actualización de los procedimientos de Recepción e ingreso de materiales y suministros, Despacho de materiales y suministros, Elaboración de inventarios físicos y Descarga y baja de bienes y materiales de Almacén.
- 3) Elaboración de instrumentos de control de calidad para medir el servicio de satisfacción al cliente interno que utiliza el servicio de Despacho de materiales y suministros.

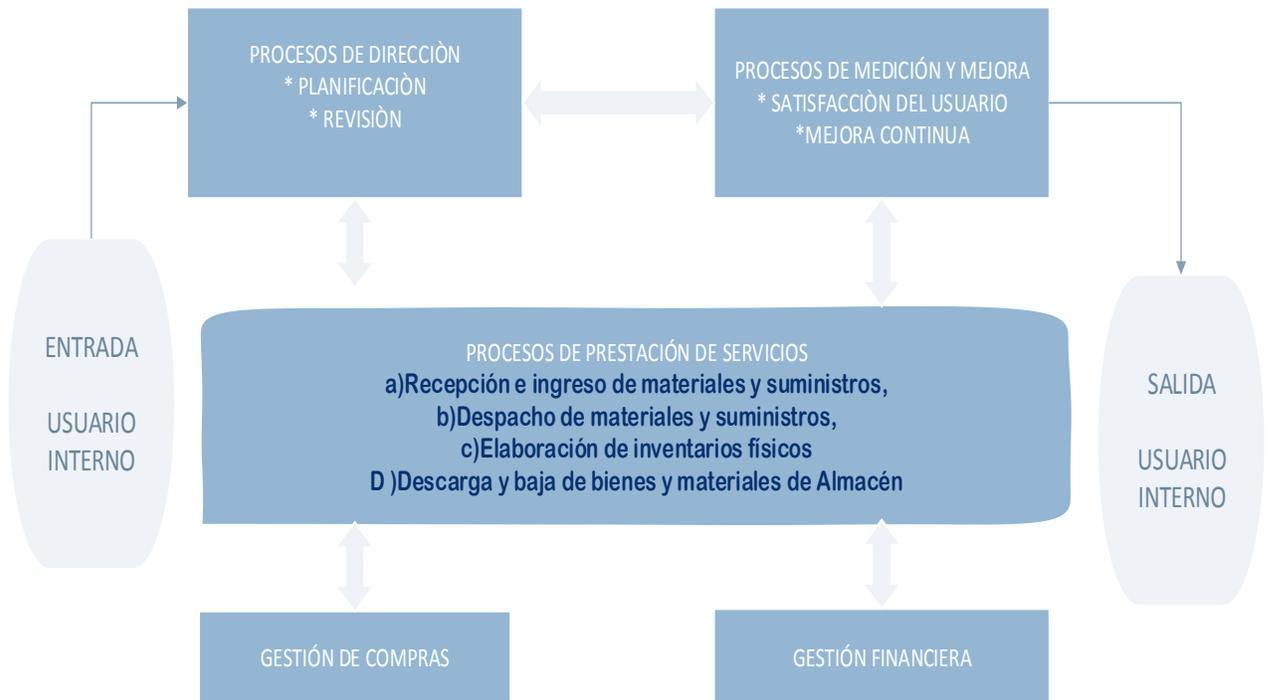
La desventaja de las entidades desconcentradas es que aumenta la burocracia, volviendo infructuosos los servicios y se gastan recursos del Estado en forma desenfadada y sin ningún tipo de control.

Con base en los problemas detectados en el proceso de Almacén de la entidad objeto de estudio, se propone un esquema actualizado del proceso de Almacén con el objetivo de establecer las actividades y responsables de Recepción e ingreso de materiales y suministros, Despacho de materiales y suministros, Elaboración de inventarios físicos y Descarga y baja de bienes y materiales de Almacén. Para finalizar se propone una herramienta de control de calidad la cual, periódicamente, servirá para medir la satisfacción de los usuarios del servicio de Almacén.

Ficha de descripción de procesos

Nombre del proceso:	Almacén
Insumos (entradas):	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrega de factura para elaboración de formulario 1-H “Constancia de Ingreso a Almacén e Inventario”, b) Solicitud de Despacho de materiales y suministros c) Solicitud de inventarios físico d) Solicitud o detección de productos deteriorados.
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> a) Recepción e ingreso de materiales y suministros, b) Despacho de materiales y suministros, c) Elaboración de inventarios físicos d) Descarga y baja de bienes y materiales de Almacén
Producto final (salidas)	<ul style="list-style-type: none"> a) Formulario 1-H “Constancia de Ingreso a Almacén e Inventario” b) Formulario “Despacho de Almacén” c) Inventario d) Acta para descarga y/o baja de bienes y materiales.
Cliente del proceso	Jefes y personal de la Dirección de Informática del Ministerio de Educación.
Responsable del proceso	Encargada de Almacén
Criterios de evaluación del rendimiento del proceso (tiempo, calidad, costo, etc)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de despacho de materiales y suministros

Figura No. 5 Mapa de proceso de Almacén



Fuente: Elaboración propia

Procedimientos

1. Recepción de expedientes e ingreso de materiales y suministros.

Paso No.	Actividad	Responsable(s)	Descripción
1	Recibir copia de Gasto Requerimiento, Orden de pedido y especificaciones técnicas.	Encargado de Almacén	El encargado de Almacén recibe fotocopia del expediente de compra, el cual debe contener: a) Formulario ADQ-FOR-01 "Solicitud de Gasto Requerimiento" b) Formulario ADQ-FOR-03 "Orden de Pedido" c) Especificaciones Técnicas
2	Recepción y revisión de bienes o suministros comprados	Encargado de Almacén	Revisa que el bien o suministro cumpla con lo solicitado en el Gasto Requerimiento, Orden de pedido, así como las características y condiciones que se indican en las especificaciones técnicas. · Si todo cumple con lo anterior, recibe los bienes y suministros. · Si no cumple con lo solicitado, se procede a llenar, imprimir y firmar el formulario ALM-FOR-01 "Boleta de Solicitud de Cambio" para que proceda a realizar el cambio o reemplazo del bien. Se entrega una copia al encargado de Compras para su conocimiento y archiva copia de recibido.
3	Razonamiento de factura	Encargado de Compras	Cuando el bien ha sido recibido a entera satisfacción, el Encargado de Compras tiene un plazo máximo de 24 horas para gestionar el razonamiento con firma, sello y visto bueno del Director.
4	Elaboración de Constancia de Ingreso a Almacén	Encargado de Almacén	El encargado de Compras traslada copia de la factura al encargado de Almacén para la elaboración del Formulario 1H "Constancia de Ingreso a Almacén e Inventario" en un tiempo máximo de dos (2) días hábiles a partir del razonamiento de la factura. Luego traslada el expediente al Departamento y/o Sección de Compras para que a su vez traslade a donde corresponda para el pago. Archiva las copias celeste, amarilla, verde y rosada.

Paso No.	Actividad	Responsable(s)	Descripción
5	Resguardo de producto en Almacén	Encargado de Almacén	Los productos deben resguardarse, en la bodega que se haya designado, para su custodia hasta la solicitud y Despacho de los productos.
6	Actualizar tarjetas Kardex	Encargado de Almacén	Registra en su cuenta corriente las adquisiciones por medio del cargo (ingreso) en la Tarjeta Kardex que corresponda.

2. Despacho de Materiales y suministros.

Paso No.	Actividad	Responsable(s)	Descripción
1	Solicitud de despacho	Usuario que solicita	El usuario que solicita materiales y suministros envía su solicitud al encargado de Almacén por medio de un correo electrónico.
2	Verificar solicitud de Despacho	Encargado de Almacén	El encargado de Almacén recibe del usuario solicitante el correo electrónico y luego de verificar las existencias procede a despachar lo solicitado. Verifica lo solicitado por el usuario, si no se cuenta con existencias se responde el correo indicando que no hay existencias.
4	Llenado de formularios	Encargado de Almacén	Procede a llenar el formulario Despacho de materiales y suministros autorizados por la Contraloría General de Cuentas
3	Despacho de y suministros materiales	Encargado de Almacén	Se procede a despachar lo solicitado de acuerdo al método PEPS (Primero en entrar, primero en salir), registrando su salida para mantener el control de la cuenta corriente – kardex-.
5	Archivar documentos	Encargado de Almacén	Archivar y resguardar los documentos para control de las formas.

3. Elaboración de inventarios físicos

Paso No.	Actividad	Responsable(s)	Descripción
1	Realizar inventario físicos	Jefe del Departamento Administrativo Financiero	Realiza conjuntamente con el Encargado de Almacén mensualmente un inventario físico y de forma sorpresiva, con el objetivo de verificar el control del producto de acuerdo al Kardex.
2	Elaborar reporte de inventario	Encargado de Almacén	Realiza reporte de la verificación física realizada, firma, sella y traslada al Jefe inmediato para revisión y visto bueno. El reporte debe contener: fechas de caducidad y el estado de los materiales y suministros. Para determinar aquellos materiales que son necesarios darles de baja.
3	Aprobar de reporte	Encargado de Almacén	Recibe del Jefe Inmediato el reporte aprobado del inventario físico para su archivo.
4	Trasladar reporte	Jefe del Departamento y/o Sección	Traslada copia del reporte aprobado al Director de la Dependencia para que se tomen las decisiones correspondientes. Se deja constancia en Acta de lo realizado.
5	Resguardo de documentación	Jefe del Departamento y/o Sección	Archiva y resguarda la documentación.

4. Descarga y baja de Materiales y Suministros del Almacén

Paso No.	Actividad	Responsable(s)	Descripción
1	Revisar materiales y suministros	Encargado de Almacén	De acuerdo con la revisión de materiales y suministros existentes determina la existencia de productos inadecuados para su uso por deterioro, desgaste, vencimiento, entre otros.
2	Recibe y revisa	Jefe Inmediato	Recibe información y revisa los materiales y suministros deteriorados.
3	Solicitar a la Dirección de Auditoría Interna, asignación de persona para comparecer.	Jefe Inmediato del Departamento Administrativo Financiero	Al determinar que debe darse de baja a los bienes y suministros, el Jefe Inmediato del Departamento solicita por medio de oficio firmado por el Director de la Dependencia a la Dirección de Auditoría Interna –DIDAI-, que se designe a un Auditor Interno para comparecer en el acta administrativa que se suscribirá y proceder a la eliminación física (destrucción, incineración, reciclaje, entre otros) de los suministros y materiales.
4	Proceso de eliminación física de materiales y suministros	Jefe del Departamento Administrativo Financiero y Encargado de Almacén	<p>En presencia del Auditor Interno designado se revisan los materiales y suministros y luego suscribir el acta que debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lugar, fecha y hora en que se realiza la eliminación física. b) El detalle de los materiales y suministros a eliminar. c) El motivo del deterioro (desgaste, vencimiento, etc.) d) El método por el cual se hará el proceso de eliminación (destrucción, incineración, reciclaje, entre otros) e) Número de tarjeta kardex en que se encuentran registrados f) El costo de los materiales y suministros g) Otros aspectos relevantes que sean necesarios indicar. <p>El acta debe ser firmada por el Jefe Inmediato del Departamento, Encargado de Almacén y Auditor Interno designado.</p>

5	Solicitar certificación de Acta y actualizar tarjeta Kardex	Encargado Almacén	de Solicita certificación del acta y procede a descargar los materiales y suministros que fueron destruidos.
6	Archivar y resguardar certificación	Encargado Almacén	de Archiva y resguarda copia de la certificación del acta suscrita

Boleta de Satisfacción al Cliente

Marque con una X la respuesta que considere que califica el servicio recibido.

1. El tiempo de Despacho de los suministros y materiales:

Excelente Bueno Regular Malo

2. La atención recibida por parte de la persona encargada del Almacén:

Excelente Bueno Regular Malo

3. Califique la existencia de insumos

Excelente Bueno Regular Malo

Anexo No. 2 Entrevista dirigida al Director

El objetivo de la presente entrevista es obtener información relacionada con los procesos administrativos desconcentrados en su dependencia. Gracias por su colaboración.

Responda según su criterio.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Qué significa el término desconcentración?		
2	¿El personal que actualmente realiza las actividades administrativas fue capacitado?		
3	¿Se cuenta con el espacio y personal adecuado para llevar a cabo todos los procesos?		
4	¿Cuánto tiempo se invierte en el procedimiento de despacho de los productos?		
5	¿Cuenta la dependencia a su cargo de un espacio para el resguardo de todos los bienes adquiridos para su funcionamiento?		
6	¿Conoce los documentos utilizados en el proceso de almacén?		
7	¿Existen controles respecto a los ingresos y egresos de productos del almacén?		
8	¿Cuál es la impresión por la cual se genera desorden o atrasos en algunos procesos administrativos financieros?		

9	¿La ausencia de insumos puede ser provocado por la falta de procedimientos claros?		
10	¿Existe un sistema informático para el registro y control de los productos que ingresan al almacén?		
11	¿Conoce cuál es el sistema de inventario utilizado en el almacén para dar salida a los productos?		
12	¿Conoce las sanciones que aplica la Contraloría General de Cuentas por la falta de controles internos en las dependencias gubernamentales?		
13	¿Conoce las sanciones que impone la Contraloría General de Cuentas por falta de registro o atraso en los registros para el control de inventarios y almacén?		

Anexo No. 3 Cuestionario dirigido al Jefe del Departamento de Administración Financiera

No.	Pregunta	Respuesta		Análisis
		SI	NO	
1	¿Existe una persona encargada de la bodega de almacén?			
2	¿Tiene otra(s) función(es) además de ser la encargada de almacén?			
3	¿Existen manuales de los procedimientos de almacén?			
4	¿Se realizan inventarios sorpresivos, como parte de control interno?			
5	¿Los registros se encuentran actualizados?			
6	¿Existen las condiciones adecuadas para la bodega de almacén?			
7	¿Existen controles internos para el despacho de los bienes y suministros?			
8	¿Existe restricción para ingresar a la bodega?			
9	¿Considera usted que el personal necesita cursos de capacitación para actualizar sus conocimientos?			
10	¿Considera que las actuales condiciones y herramientas son suficientes para realizar un proceso de despacho eficiente?			

Anexo No. 4 Cuestionario dirigido a los usuarios del Almacén de la Dirección de Informática

1. ¿Está usted satisfecho con el servicio de despacho de almacén?

SI NO

2. ¿Cómo califica usted el servicio de almacén?

Excelente Bueno Regular Malo

3. ¿Qué es lo que más valora en el servicio de almacén?

a. Atención personal

b. Tiempo de despacho

4. ¿Conoce el procedimiento para el ingreso y egreso de productos de la bodega de almacén? SI NO

5. ¿Fue eficiente el último servicio recibido del departamento administrativo financiero?

SI NO

6. ¿En términos de calidad, los servicios recibidos satisfacen sus necesidades?

SI NO

7. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta sobre los servicios recibidos?

Excelente Bueno Regular Malo

8. ¿Considera que el personal del departamento administrativo financiero tienen buena disposición en atender sus requerimientos?

SI NO