

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE DOCENTES POR CONSULTORÍA INDIVIDUAL
POR PRODUCTO, PARA LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN 2024**

**TRABAJO EN OPCIÓN AL DIPLOMADO
EN GESTIÓN DE PROCESOS DE
CONTRATACIÓN DEL ESTADO EN EL
MARCO DE LAS NB-SABS**

DANY GARRÓN COCA

**SUCRE – BOLIVIA
2024**

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo a la obtención del Diplomado en Gestión de Procesos de Contratación del Estado en el Marco de las NB-SABS de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Dany Garrón Coca
Sucre, marzo de 2024

Dedicatoria

*A mi familia por su interminable paciencia, gracias
por sus consejos y apoyo.*

Agradecimientos

A Dios por bendecirme con su infinito amor.

A mi familia que siempre me ha brindado su apoyo incondicional.

Y a la Universidad por habernos dado la oportunidad de realizar este programa.

RESUMEN

Esta propuesta de monografía, surge como una herramienta esencial para optimizar y sistematizar los procesos de contratación de profesionales, es decir, este documento detalla los pasos y criterios necesarios para llevar a cabo una contratación acorde con las normativas vigentes del Decreto Supremo N° 181 de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), asegurando la calidad y pertinencia de los profesionales que se incorporarán al plantel docente.

En este contexto, el manual establece pautas claras y detalladas que guían desde la definición de requisitos, asegurando así la idoneidad y competencia de los docentes contratados; además, se integran mecanismos de seguimiento y control que permiten dar cumplimiento a los procedimientos establecidos.

Por tanto, este manual representa una herramienta estratégica para la gestión académica y administrativa de la Unidad de Posgrado, ya que no solo busca mejorar la calidad y pertinencia de los docentes contratados, sino que también fortalece la transparencia, eficiencia y legalidad de los procesos de contratación, contribuyendo así al éxito y prestigio de la Facultad de Ciencias y Tecnología en el ámbito de la educación superior y la investigación científica.

Palabras clave: manual de procedimientos, consultoría por producto

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes.....	2
2. Justificación.....	5
3. Situación Problemática.....	6
3.1. Formulación Del Problema De Investigación.....	6
4. Objetivos.....	7
4.1. Objetivo General.....	7
4.2. Objetivos Específicos	7
5. Diseño Metodológico	7
5.1. Tipos De Investigación.....	7
5.2. Métodos De Investigación	8
5.3. Técnicas De Investigación.....	9
 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	10
1.1. Marco Teórico	10
1.1.1. Manual de Procedimientos	10
1.1.2. Normativa Vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia	14
1.1.2.1. La Ley N° 1178.....	14
1.1.2.2. Decreto Supremo N° 0181 de 28 julio de 2009	14
1.1.2.3. Sistema de Administración de Bienes y Servicios.....	15
1.1.2.4. Régimen de Contrataciones.....	16
1.1.2.5. Servicio de Consultoría y Servicios de Consultoría por Producto.....	17
1.1.2.6. Otras Definiciones.....	18
1.1.3. Herramientas Digitales para Procesos de Automatización.....	20
1.2. Marco Contextual	21

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.....	24
2.1. Diagnóstico.....	24
2.2. Propuesta	27
2.2.1. Manual de Procedimientos para el Proceso de Contratación de Docentes por Consultoría Individual por Producto para la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología.....	28
2.2.1.1. Título.....	28
2.2.1.2. Objetivo del Documento	28
2.2.1.3. Marco Normativo	28
2.2.1.4. Revisiones y Responsables	30
2.2.1.5. Descripción de Procesos	30
2.2.1.6. Diagrama de Flujo.....	33
2.2.1.7. Glosario de Términos.....	36
2.2.1.8. Infografía de los Procesos del Manual de Procedimientos	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS.....	42
Anexo N° 1: Carta de Solicitud de Certificación Presupuestaria	42
Anexo N° 2: Carta de Solicitud de Contratación Docente.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Características de los Manuales de Procedimientos	11
Figura N° 2: Estructura de un Manual de Procedimiento	12
Figura N° 3: Tipos de Manuales de Procedimientos	13
Figura N° 4: Símbolos de Diagrama de Flujo.....	20
Figura N° 5: Organigrama de la Unidad de Posgrado	22
Figura N° 6: Programas de la Unidad de Posgrado	26
Figura N° 7: Análisis a la Unidad de Posgrado	27
Figura N° 8: Diagrama de Flujo del Manual de Procedimientos.....	34
Figura N° 9: Infografía de los Procesos del Manual de Procedimientos	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Modalidades de Contratación y Cuantía	16
Tabla N° 2: Descripción de los Procesos del Manual de Procedimientos	30

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los manuales de procedimientos son herramientas fundamentales para el adecuado funcionamiento y la eficiencia de una institución educativa, donde estos documentos detallan los pasos específicos que deben seguirse en diversas situaciones y áreas de trabajo, proporcionando una guía clara y consistente para el personal.

Es así que la importancia de estos manuales radica en su capacidad para establecer estándares de calidad, promover la transparencia y garantizar la uniformidad en la ejecución de tareas y responsabilidades dentro de la institución.

Por ello, en una institución educativa, los manuales de procedimientos son especialmente relevantes debido a la naturaleza compleja y diversa de las actividades que se realizan, que van desde la gestión académica hasta la administración de recursos humanos y financieros, es decir, al contar con procedimientos documentados, se facilita la capacitación del personal nuevo, se minimizan los errores y se optimiza el uso de los recursos disponibles. Asimismo, estos manuales sirven como referencia clave para el cumplimiento de normativas legales, la mejora continua y la adaptación a cambios en el entorno educativo y organizacional.

Es así que en la realización de esta propuesta se tiene el propósito de describir de manera clara y precisa los procedimientos que deben seguirse en diversas áreas y situaciones dentro de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, permitiendo así garantizar la eficiencia, la transparencia y la uniformidad en todas las operaciones y actividades diarias en los procesos de contratación de Docentes por Servicios de Consultoría Individual por Producto, en la Modalidad de Contratación Menor.

Por lo cual, la estructura de esta monografía estará contemplada en diferentes secciones, donde en una primera referida a la Introducción, se detalla aspectos introductorios, antecedentes, justificación, situación problemática, el problema, los objetivos y el diseño metodológico. Un Capítulo I, muestra el marco teórico y contextual, donde se detalla aspectos referidos a los manuales de procedimientos, la normativa vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia, herramientas digitales, además de contemplar el marco contextual. En un Capítulo II, se contempla el diagnóstico efectuado a la Unidad de Posgrado y la

propuesta desarrollada de un manual de procedimientos para el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto para la Unidad de Posgrado. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

1. Antecedentes

El desarrollo de manuales de procedimientos en instituciones educativas, tienen la necesidad de establecer sistemas organizativos claros y eficientes, siendo que las mismas han buscado formas de estructurar sus operaciones internas para mejorar la gestión de recursos, la comunicación y la calidad de los servicios ofrecidos.

Es así que la creación y aplicación de manuales de procedimientos en los procesos de contratación de docentes tienen sus fundamentos en la necesidad de establecer criterios claros, justos y transparentes en la incorporación y selección de personal educativo. A lo largo del tiempo, se han desarrollado normativas y estándares específicos en el ámbito educativo que han influido en la estructuración de estos manuales. Desde las primeras regulaciones sobre contratación docente hasta las normativas más modernas y detalladas, los antecedentes de los manuales de procedimientos reflejan la evolución de las prácticas de contratación hacia procesos más eficientes y equitativos.

Por lo anterior, mencionar que esta propuesta de manual de procedimientos de contratación, está bajo las normas y regulaciones de contratación establecidas en el Decreto Supremo N° 181 de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), sus modificaciones; además de considerar los Servicios de Consultoría Individual por Producto, en la Modalidad de Contratación Menor; como también el Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana 2023 y el Reglamento General de Posgrado de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca 2024.

A continuación, se presenta algunos trabajos consultados que tienen relación con la elaboración de un Manual de Procedimientos.

Así se tiene el Manual de Procedimientos del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios SABS de la Dirección Administrativa y Financiera de la Universidad Mayor de

San Andrés - UMSA, gestión 2015, donde se ha desarrollado un marco conceptual con un enfoque en procesos y procedimientos para guiar al personal de la UMSA en la contratación de bienes y servicios necesarios, este marco está alineado con la gestión institucional y se basa en la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, emitida por el ente rector, así como en disposiciones complementarias que regulan de manera específica los procesos de adquisición de bienes y servicios en la Administración Pública. (Universidad Mayor de San Andrés, 2015)

La monografía titulada Diseño de un Manual de Procedimientos de Procesos de Contratación Modalidad Apoyo Nacional para la Producción y Empleo (ANPE) para el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación como Unidad Desconcentrada de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, describe los procedimientos específicos que se deben efectuar, y que permitan evitar los errores en los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios en la modalidad de Apoyo Nacional para la Producción y Empleo – ANPE. (Barahona Flores y otros, 2020)

En el Manual de Procedimiento para las Contrataciones de Bienes y Servicios en la Modalidad de Contratación menor para el Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco Actualizado a la Gestión 2022, en dicho trabajo de monografía se elabora un manual de procedimientos para las contrataciones de bienes y servicios en la modalidad de contratación menor, con la finalidad de aportar herramientas administrativas que coadyuven en el desarrollo del trabajo de los funcionarios de dicha entidad. (Flores Escalante, 2022)

La Propuesta de monografía sobre la Actualización de Manual de Procedimientos para las Contrataciones Menor y de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) con Apoyo de Medios Electrónicos en la Universidad Mayor de San Andrés, Gestión 2022, plantea la elaboración de un manual, para proveer un marco conceptual bajo un enfoque de procesos y procedimientos destinado a orientar a los usuarios de las unidades solicitantes y a la comunidad universitaria en general en la realización de las contrataciones de bienes, obras y servicios, conforme a la gestión institucional y en el marco de las normas, también hace una parte descriptiva de los procedimientos, flujogramas y formatos que sirven de ejemplo y guía de procesos de contratación. (Galarza Lopez, 2022)

El Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana, establece las disposiciones generales que norman el desarrollo de Programas de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana, donde su estructura constituye el marco legal general, dentro del cual cada universidad debe elaborar su propio Reglamento Interno de Posgrado; en su Capítulo X. Régimen Docente, en el artículo 42, Artículo 43 y artículo 46, están referidos a definición de docente de posgrado, contratación del docente y las modalidad de contratación respectivamente. (Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, 2022)

El Reglamento General de Posgrado de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, define claramente los lineamientos del Docente de Posgrado, es decir, en su Título III, Régimen Docente y Posgraduante. Capítulo I. Régimen Docente, Artículo 61. Docente de Posgrado son los que imparten módulo o asignaturas consignadas en el Plan de Estudios de los Programas de Posgrado y que tienen a su cargo planificar, organizar, desarrollo y evaluar las actividades académicas. En su Artículo 63. Modalidad de contratación. a) Docente Contrato, es el profesional que ingresa al sistema de posgrado para ejercer la docencia por un periodo determinado, sobre la base estipulada de un contrato especial. Además del Artículo 64. Requisitos que debe cumplirse para ser docente de programas de posgrado. (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024, págs. 39-43)

La Unidad de Posgrado POSFATEC, es una instancia dependiente del Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología, donde sus actividades están enmarcadas y reguladas por el Reglamento General de Posgrado de la Universidad en coordinación permanente con el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación – CEPI. (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024)

Dentro de las funciones de las Unidades Facultativas de Posgrado, está el de desarrollar programas de posgrado, como ser diplomados, especialidades, maestrías y doctorados, lo cual conlleva a la contratación de docentes para la ejecución y desarrollo de programas de posgrado.

En la actualidad, la Unidad de Posgrado POSFATEC, no cuenta con manuales y reglamentos específicos, simplemente dentro de su estructura considera los reglamentos generales de Posgrado de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

2. Justificación

La propuesta de un manual de procedimientos específico para el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto en la Facultad de Ciencias y Tecnología en la Gestión 2024, se fundamenta en la necesidad de establecer un marco normativo y operativo que garantice la eficiencia, la transparencia y la calidad en este importante proceso. Dicha propuesta busca optimizar la gestión de recursos humanos en el ámbito educativo, asegurando la contratación de profesionales altamente calificados y alineados con los objetivos y valores de la institución.

En un contexto donde la demanda de competencias especializadas y actualizadas en tecnología es cada vez más relevante, es crucial contar con un manual de procedimientos que defina claramente los pasos a seguir, los criterios de selección y evaluación, y los roles y responsabilidades de los distintos actores involucrados en el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto. Esta propuesta justifica la necesidad de estandarizar y documentar dichos procedimientos para garantizar la equidad en las oportunidades de contratación, la calidad de la enseñanza impartida y el cumplimiento de las normativas institucionales y legales pertinentes.

Además, la realización de una propuesta de manual de procedimientos contribuirá a mejorar la gestión administrativa y académica de la Facultad de Ciencias y Tecnología en la Gestión 2024, al proporcionar una guía clara y actualizada que facilite la toma de decisiones, la evaluación de resultados y la mejora continua en el proceso de contratación de docentes. Esta justificación respalda la importancia estratégica de contar con un manual de procedimientos bien estructurado y adaptado a las necesidades específicas de la institución, para fortalecer la excelencia académica y el desarrollo profesional de su personal docente.

3. Situación Problemática

En la Facultad de Ciencias y Tecnología en la Gestión 2024, se ha identificado que en el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto, actualmente, este proceso carece de una estructura y lineamientos claros, lo que ha generado inconsistencias y dificultades en la selección de profesionales idóneos para cubrir las necesidades académicas y tecnológicas de la facultad, así también se ha observado que el personal administrativo nuevo, que trabaja dentro de la Unidad desconozca sobre la normativa y procedimientos a seguir en la contratación de dichos profesionales.

Esta falta de conocimiento sobre la normativa vigente genera confusiones y decisiones erróneas en la gestión de contratación de personal docente; por ejemplo, se pueden pasar por alto requisitos legales o procedimientos internos establecidos, lo que puede resultar en retrasos en el proceso de contratación. Además, la falta de alineación entre el personal administrativo respecto a las normativas afecta la consistencia y transparencia del proceso, generando desconfianza en los candidatos y en la comunidad educativa en general.

Por lo tanto, es urgente no solo establecer un manual de procedimientos detallado para el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto, sino también proporcionar capacitación y claridad sobre la normativa vigente a todo el personal administrativo involucrado en dicho proceso. Solo mediante una comprensión completa y uniforme de las normativas y procedimientos, la facultad podrá garantizar una contratación eficiente, equitativa y conforme a las regulaciones establecidas.

3.1. Formulación Del Problema De Investigación

Es por eso que se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, en la gestión 2024?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para la contratación de docentes por consultoría por producto, para la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, que permita mejorar y seguir la normativa de los procesos de contratación en la gestión 2024.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la Unidad de Posgrado.
- Describir los lineamientos generales de los procesos de contratación de Docentes por Consultoría por Producto en la Unidad de Posgrado.
- Elaboración de Flujograma de procedimientos para la Contratación de Docentes por Consultoría por Producto en la Unidad de Posgrado.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipos De Investigación

El presente trabajo de monografía, responde a una investigación de tipo descriptiva, además de proyectiva.

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal la descripción detallada de fenómenos particulares, esta modalidad se ubica en el nivel inicial del conocimiento científico y emplea la observación, estudios correlacionales y de desarrollo para alcanzar sus metas. Su utilidad radica en proporcionar una visión precisa de la extensión de un problema o situación, así como en jerarquizar las causas del mismo y en lograr una comprensión profunda del objeto de estudio. (Ramirez Martinez, 2013).

Entonces la presente propuesta será descriptiva, dado que se efectuará la descripción de fenómenos, en este caso los procedimientos para la Contratación de Docentes por Consultoría Individual por Producto; y proyectiva por diseñar un manual que sirva de guía en los procesos de contratación de docentes que se lleva adelante en la Unidad Facultativa.

La investigación proyectiva, también denominada proyecto factible, implica la creación de una propuesta o modelo destinado a resolver un problema específico. Este tipo de investigación se enfoca en la generación de inventos, programas o diseños innovadores que respondan a necesidades identificadas. (Peñaranda Davezies, 2024)

Entonces, la investigación proyectiva, se empleará para desarrollar un manual de manera efectiva al proyectar escenarios, identificar tendencias y evaluar posibles soluciones o estrategias anticipadas. Esto implica analizar datos históricos, realizar proyecciones basadas en el contexto actual y las tendencias del entorno, y generar recomendaciones o lineamientos que orienten la creación del manual.

5.2. Métodos De Investigación

Los métodos de investigación son las estrategias y procedimientos utilizados para obtener información, analizar datos y llegar a conclusiones en un estudio, incluyen técnicas, revisiones bibliográficas, entre otros.

En la presente monografía, se utilizarán los siguientes métodos:

- Método de Análisis, es un procedimiento teórico que consiste en descomponer un sistema complejo en sus partes y cualidades individuales. Esta metodología facilita la comprensión de las múltiples relaciones y componentes que conforman el todo. (Ramirez Martinez, 2013, pág. 54). Este método permitió realizar un análisis de los procesos de contratación de docentes por consultoría individual por producto en el marco normativo vigente.
- Método de Síntesis, es un método que, de manera mental, une las partes que han sido previamente analizadas, permitiendo descubrir las relaciones esenciales y las características generales que las conectan. Esta fase de síntesis se fundamenta en los resultados obtenidos durante el proceso de análisis y facilita la sistematización del conocimiento al proporcionar una visión integradora de los elementos estudiados. (Ramirez Martinez, 2013, pág. 54). Este método nos permitirá realizar la estructuración del marco teórico y posterior elaboración de la propuesta de un manual de procedimientos.

- Método Deductivo, es una forma lógica de razonamiento que va de lo general a lo particular. (Gutierrez, 2005). Por ello en el presente trabajo se utilizará el método deductivo para organizar la información de manera sistemática y lógica, ello implica partir de principios generales y teorías establecidas para luego aplicarlos a situaciones específicas, permitiendo así identificar pasos concretos y procedimientos detallados. Al utilizar el método deductivo, se asegura que el manual sea coherente, preciso y efectivo al guiar al personal en la ejecución de tareas y procesos, facilitando la comprensión y aplicación de las políticas y normativas institucionales.
- Método Inductivo, es un proceso que va de los casos particulares a su causa o explicación, (Gutierrez, 2005); por lo cual este método permitió recopilar y analizar información específica y detallada relacionada con las actividades y procesos a documentar. Este enfoque implica la observación directa, la recolección de datos concretos y la identificación de patrones y prácticas comunes en el contexto operativo. Al utilizar el método inductivo, se garantiza que el manual refleje de manera precisa y completa las prácticas actuales y las mejores prácticas identificadas, lo que facilita la estandarización de procesos y la mejora continua dentro de la institución.

5.3. Técnicas De Investigación

Para la elaboración de esta propuesta, se recurrieron a la siguiente técnica de investigación:

- Análisis Documental, es un proceso que implica la selección de referentes teóricos relevantes de un documento con el objetivo de expresar su contenido de manera clara y precisa, evitando cualquier ambigüedad que dificulte la recuperación de la información contenida en él; este análisis se realiza para construir el marco teórico, conceptual y referencial. (Ramirez Martinez, 2013).

Es así que, a partir de la utilización de esta técnica, se utilizará diversas fuentes de carácter documental referido a las Consultorías por Producto y otros relacionados con marco normativo.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

1.1. Marco Teórico

En este capítulo se tiene el propósito de describir la fundamentación teórica necesaria en lo referente a la propuesta:

1.1.1. Manual de Procedimientos

Un manual, es un documento fundamental en la gestión organizacional, siendo que cumple un papel esencial al establecer las líneas, políticas y procedimientos que rigen las actividades internas de una entidad; su importancia radica en proporcionar una guía detallada y sistemática que permite a los miembros de una organización comprender, ejecutar y evaluar las tareas y responsabilidades de manera coherente y eficiente.

Por otra parte, el manual sirve como herramienta de referencia para garantizar la consistencia, la calidad y la mejora continua de los procesos, contribuyendo así a la optimización de los recursos y al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial se conducen a través de procesos, lo que ha generado la necesidad imperante de implementar un control interno eficaz para garantizar la eficiencia en el desarrollo de dichos procesos. Los manuales de procedimientos, como guías operativas asignadas a actividades y responsabilidades dentro de una organización, desempeñan un papel crucial en este contexto. (Vivanco Vergara, 2017)

En el artículo Los Manuales de Procedimiento escrito por María Vivanco, se tiene una descripción de conceptualizaciones de lo que es un Manual de Procedimientos (2017):

Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Es un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa.

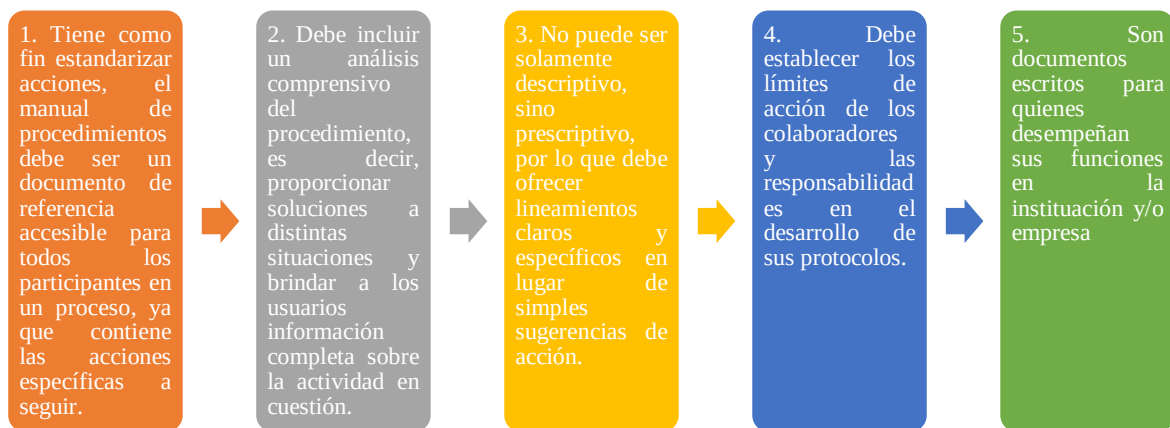
El manual de procedimientos es un documento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Entonces un manual de procedimientos, se define como un documento que incluye las reglas y pautas para ejecutar procesos específicos dentro de una empresa; estos textos son fundamentales para que las organizaciones puedan administrar y orientar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, al mismo tiempo que mantienen estándares de calidad y eficiencia. (Rodrigues, 2024)

En la siguiente figura, Nancy Rodrigues, hace una descripción de cinco características que deberían tener los Manuales de Procedimientos:

Figura N° 1: Características de los Manuales de Procedimientos

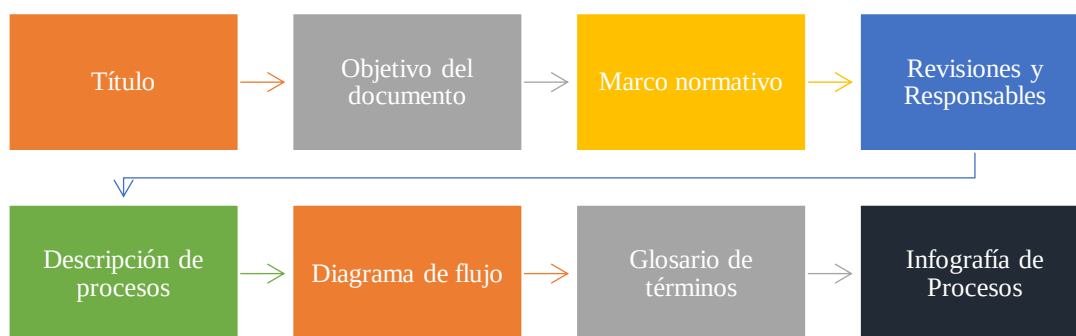


Fuente: Elaboración propia en base a (Rodrigues, 2024)

Así también según Rodrigues, nos menciona que la estructura de un manual de procedimientos básico, cuenta con siete puntos a considerar, pero señala que pueden existir varias otras estructuras según la institución.

Por lo cual, se ha efectuado una complementación a estos puntos señalados, para considerar además un punto adicional, que consideramos es fundamental, para le ejemplificación de un manual de procedimientos que es el último punto de Infografía de Procesos.

Figura N° 2: Estructura de un Manual de Procedimiento



Fuente: Elaboración propia en base a (Rodrigues, 2024)

Donde:

1. Título, define el nombre del documento según los procesos que abarque.
2. Objetivo del documento, explica la finalidad del documento, proporcionando una visión integral de los procesos que describe y su relevancia para la organización.
3. Marco normativo, menciona las normas de la institución alineadas con sus valores, misión y visión para establecer el contexto normativo del manual.
4. Revisiones y responsables, indica la fecha de redacción, las revisiones recientes y los responsables de actualizar el documento para garantizar su vigencia.
5. Descripción de procesos, detalla qué se hace, cómo se hace, dónde y con qué frecuencia, incluyendo los roles de los responsables en cada etapa del proceso.

6. Diagrama de flujo, incluye un diagrama que visualice el flujo de trabajo de cada parte involucrada para una comprensión más clara.
7. Glosario de términos, con definiciones de términos técnicos.
8. Infografía de procesos, es una representación visual que resume y explica los pasos clave de un proceso de manera clara y concisa, utilizando elementos gráficos como iconos, diagramas y texto breve.

Por otra parte, Rodrigues, también hace mención a los diferentes tipos de manuales de procedimientos, clasificados, de acuerdo con su ejecución, de acuerdo con su área y de acuerdo con su función, tal cual se detalla a continuación:

Figura N° 3: Tipos de Manuales de Procedimientos

DE ACUERDO CON SU EJECUCIÓN

- **Individuales**, enfocados en la capacitación y seguimiento de las actividades de cada empleado de manera individualizada..
- **Colectivos**, dirigidos a establecer pautas de colaboración entre dos o más actores empresariales.
- **Departamentales**, diseñados para asesorar a los representantes de toda una área de la organización.

DE ACUERDO CON SU ÁREA

- **Los financieros**, enfocados al departamento de contabilidad.
- **Los de contratación**, adaptados para el área de Recursos Humanos.
- **Los administrativos**, dirigidos al personal de oficina.
- **Los industriales**, diseñados para el personal que trabaja en fábrica.

DE ACUERDO CON SU FUNCIÓN

- **General**: facilitan a los líderes y directivos la supervisión del cumplimiento de metas desde una perspectiva global y la gestión eficiente de tareas específicas.
- **Específico**: ofrecen información detallada sobre los requisitos necesarios para cumplir de manera eficiente con una función específica.

Fuente: Elaboración propia en base a (Rodrigues, 2024)

1.1.2. Normativa Vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia

El cumplimiento de la normativa vigente nacional, es un pilar fundamental para cualquier institución, ya que establece las reglas y estándares necesarios para garantizar el funcionamiento ético, seguro y eficiente de las actividades. Desde el ámbito institucional hasta el ámbito personal, el respeto y seguimiento de las leyes y regulaciones aplicables no solo promueven la transparencia y la confianza, sino que también contribuyen al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

1.1.2.1. *La Ley N° 1178*

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, promulgada el 20 de julio de 1990), regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado, para: programar y organizar las actividades; ejecutar las actividades programadas; y controlar la gestión del Sector Público.

Este control se efectúa mediante el Sistema de Control Gubernamental compuesta por el Control Interno y Control Externo Posterior.

1.1.2.2. *Decreto Supremo N° 0181 de 28 julio de 2009*

Que a través del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, se aprueban las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, como un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regulan la contratación de bienes y servicios de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales.

Que el artículo 10 de la citada Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, señala que las entidades públicas tienen por funciones y responsabilidades las siguientes: "a) Cumplir y hacer cumplir las presente NB-SABS y su reglamentación; b) Implantar el SABS; c) Generar y proporcionar información de la aplicación del SABS para seguimiento y evaluación de la gestión pública; (...) e) Elaborar su Reglamento Específico".

Que el párrafo 1 del artículo 11 de la misma normativa, establece que: Las entidades públicas sometidas al ámbito de aplicación de las presentes NB-SABS conforme el Artículo

27 de la N° 1178, deberán elaborar su RE - SABs tomando como base el Modelo elaborado por el Órgano Rector.

1.1.2.3. Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 16)

Está compuesto por los siguientes subsistemas (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 17):

- Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría
- Subsistema de Manejo de Bienes, que comprende las funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes
- Subsistema de Disposición de Bienes, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso, de propiedad de la entidad, cuando éstos no son ni serán utilizados por la entidad pública.

Entre los objetivos de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios se tiene:

- a) Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de éstos, en el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley N° 1178

- b) Establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios.

1.1.2.4. Régimen de Contrataciones

El Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, es el conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos, que regulan el proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023).

Donde se establecen las siguientes modalidades y cuantías, ver Tabla N° 2:

Tabla N° 1: Modalidades de Contratación y Cuantía

MODALIDAD	CUANTÍA
Contratación Menor	De Bs 1.- (UN 00/100 BOLIVIANO) hasta Bs 50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS)
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	Mayor a Bs 50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS) hasta Bs 1.000.000.- (UN MILLÓN 00/100 BOLIVIANOS)
Licitación Pública	Mayor a Bs 1.000.000.- (UN MILLÓN 00/100 BOLIVIANOS)
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Desastres y/o Emergencias	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Sin límite de monto

Fuente: Extraída (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 29)

Es así que la Modalidad de Contratación Menor, para la contratación de bienes y servicios, se aplica cuando el monto de contratación sea igual o menor a Bs 50.000.

Las condiciones para la Contratación Menor deberán ser reglamentadas por cada entidad pública en su RE-SABS y deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) Los bienes y servicios contratados deben reunir condiciones de calidad para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos.
- b) Deben efectuarse considerando criterios de economía para la obtención de los mejores precios de mercado.
- c) Deben efectuarse a través de acciones inmediatas, ágiles y oportunas.

Donde el ámbito de Aplicación de acuerdo al artículo 6 de las presentes NB-SABS, y los instrumentos elaborados por el Órgano Rector, son de uso y aplicación obligatoria por todas las entidades públicas señaladas en los Artículos 3 y 4 de la Ley N° 1178 y toda entidad pública con personería jurídica de derecho público, bajo la responsabilidad de la MAE y de los servidores públicos responsables de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 26)

Así también, en el artículo, el incumplimiento de las presentes NB-SABS generará responsabilidades de acuerdo a lo establecido en el Capítulo V. de Responsabilidad por la Función Pública, determinada en la Ley N° 1178 y Decretos Supremos Reglamentarios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 27)

1.1.2.5. *Servicio de Consultoría y Servicios de Consultoría por Producto*

Servicio de consultoría, son los servicios de carácter intelectual tales como diseño de proyectos, asesoramiento, auditoria, desarrollo de sistemas, estudios e investigaciones, supervisión técnica y otros servicios profesionales, que podrán ser prestados por consultores individuales o por empresas consultoras. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 25)

Servicio de Consultoría por Producto, son los servicios prestados por un consultor individual o por una empresa consultora, por un tiempo determinado, cuyo resultado es la obtención de

un producto conforme los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 25)

1.1.2.6. Otras Definiciones

- Contrato, instrumento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre la entidad contratante y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes, construcción de obras, prestación de servicios generales o servicios de consultoría (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 21)
- Modelo de Contrato: documento estándar, elaborado y aprobado por el Órgano Rector, que contiene cláusulas de relación contractual entre las entidades públicas y los proveedores o contratistas. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 23)
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – RE-SABS: Documento elaborado por la entidad pública, que tiene por objeto establecer los aspectos específicos que no estén contemplados en las presentes NB-SABS. El mismo debe ser compatibilizado por el Órgano Rector y aprobado de manera expresa por la entidad. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 24)
- Términos de Referencia: Parte integrante del DBC elaborada por la entidad contratante, donde se establecen las características técnicas de los servicios de consultoría a contratar. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 26)
- Unidad Administrativa: Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, encargada de la ejecución de las actividades administrativas de los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 26)

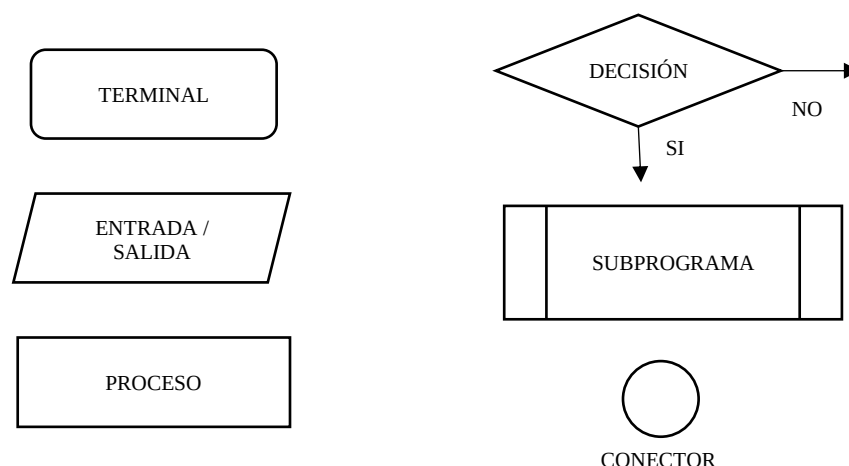
- **Unidad Jurídica:** Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, encargada de proporcionar asesoramiento legal y atender los asuntos jurídicos en los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 26)
- **Unidad Solicitante:** Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia, 2023, pág. 26)
- **Diagrama de Flujo,** es una representación gráfica de las variaciones de un fenómeno, así también la representación gráfica de las relaciones existentes entre las diferentes partes de un sistema o conjunto. (Gutierrez, 2005)

Por tanto, un diagrama de flujo es una representación gráfica que utiliza símbolos y flechas para mostrar el flujo secuencial de información, datos, o procesos dentro de un sistema o actividad; estos diagramas son utilizados ampliamente en diversas áreas, como la ingeniería, la programación, la gestión de proyectos, entre otros, para visualizar de manera clara y concisa el orden de las tareas, las decisiones, las operaciones y las relaciones entre los elementos involucrados en un proceso determinado.

Esto facilita la comprensión, el análisis y la optimización de los procedimientos, así como la identificación de posibles mejoras o problemas en la ejecución de actividades.

Dentro de los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo, se observan en la figura siguiente:

Figura N° 4: Símbolos de Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia, en base a (Gutierrez, 2005)

1.1.3. Herramientas Digitales para Procesos de Automatización

En la actualidad existen diferentes herramientas para realizar flujogramas, que ofrecen diferentes características y niveles de complejidad, así se tiene:

Microsoft Visio, es una herramienta de diagramación de Microsoft que ofrece una amplia variedad de formas y plantillas para crear flujogramas y diagramas de flujo profesionales.

Lucidchart, es una plataforma en línea para crear diagramas y flujogramas de manera colaborativa, tiene una interfaz intuitiva y ofrece muchas opciones de personalización.

Draw.io, es una herramienta de diagramación gratuita y de código abierto que se ejecuta en el navegador, es fácil de usar y ofrece diversas opciones para crear flujogramas.

Google Drawings, es parte de Google Drive y permite crear diagramas y flujogramas de forma sencilla. También es útil para trabajar de manera colaborativa en tiempo real.

Creately, es una herramienta en línea que ofrece plantillas y formas prediseñadas para crear flujogramas, diagramas de flujo y otros tipos de diagramas.

Canvas, es una plataforma en línea que permite crear diseños gráficos de manera intuitiva y sencilla, ofrece una amplia variedad de plantillas, imágenes y herramientas de edición para crear contenido visualmente atractivo, como presentaciones, infografías, entre otros.

1.2. Marco Contextual

La Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fue fundada un 27 de febrero de 1962, a la fecha tiene 14 carreras, donde cada una de ellas representa un capítulo singular, como también sus diferentes unidades administrativas como son la Oficina de Administración, Biblioteca, Unidad de Posgrado, Academia Cisco, Instituto de Tecnología de Alimentos – ITA.

Cuya misión de la Facultad, es el de formar profesionales de excelencia, analíticos, creativos, propositivos, con alto grado de sensibilidad social y comprometida con el desarrollo nacional y regional, que sean capaces de incorporarse con efectividad al mercado laboral. (Facultad de Ciencias y Tecnología , 2024)

Y la visión de la Facultad de Ciencias y Tecnología, es ser el núcleo motor del desarrollo regional con elevado prestigio en la formación de profesionales de excelencia, con calidad humana, reflexiva e innovadora en nivel de pregrado y posgrado. (Facultad de Ciencias y Tecnología , 2024)

La Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, inició sus actividades el 17 de febrero de 2009; sin embargo, recién en fecha 5 de marzo de 2013, a partir de la Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 010/2013, en su Artículo 1. se aprueba la descentralización del Posgrado del Centro de Estudios de Posgrado e Investigación – CEPI, hacia las unidades facultativas. (Garron Coca, 2023)

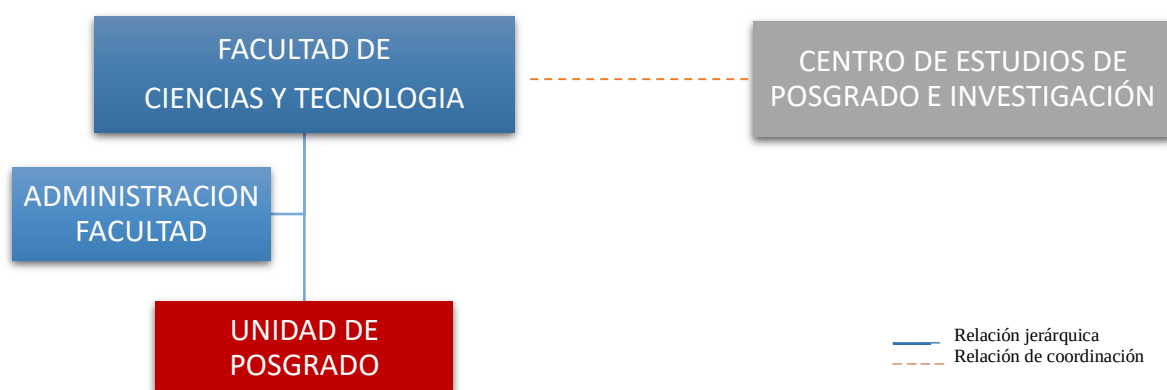
La Unidad Facultativa de Posgrado – UFP, se encuentra bajo la supervisión del Decanato y tiene como objetivo la planificación, organización, administración, ejecución y evaluación de cursos y programas de posgrado en el contexto de descentralización. En términos institucionales, esta unidad es la responsable de las operaciones del posgrado en la Facultad, ofreciendo programas de alta calidad que buscan mejorar la formación académica e

investigativa en su campo de conocimiento. (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024)

La Unidad Facultativa de Posgrado funciona según las normativas establecidas en el Reglamento General de Posgrado de la Universidad. Trabaja en estrecha coordinación con el CEPI, siguiendo las políticas de la institución y del CEUB. Los programas de posgrado que desarrolla son evaluados por el CEPI para garantizar el cumplimiento de los procesos académicos y administrativos, manteniendo así altos estándares de calidad y prestigio. (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024)

En la figura siguiente, se presenta la estructura organizacional de la Unidad de Posgrado:

Figura N° 5: Organigrama de la Unidad de Posgrado



Fuente: Extraída (Garron Coca, 2024, pág. 25)

A partir del año 2016, según la información que se tiene, se destaca el esfuerzo realizado para adquirir equipamiento que potenciaría el desarrollo de los programas de posgrado, como ser doctorados, maestrías, especialidades, diplomados y formación continua. (Garron Coca, 2024)

El primer programa oficialmente iniciado, por la Unidad de Posgrado, es el Diplomado en Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, bajo modalidad presencial, teniendo el apoyo de una plataforma virtual ubicada en <https://ecampus.usfx.bo>. (Garron Coca, 2023)

Así también, mencionar que se dio un sobrenombre, a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, de POSFATEC.

La Unidad de Posgrado al no quedar al margen de la utilización de tecnologías de información y comunicación, transformó su enfoque, migrando de una modalidad presencial a uno completamente virtual, por ello en la gestión 2020, con la realización de programas bajo la modalidad virtual, inicio la utilización de uno de sus servidores, que a la fecha se encuentra ubicado en el Data Center de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación – DTIC, en <https://posfatec.usfx.bo>. (Garron Coca, 2023)

Para la gestión 2023, se utiliza el segundo servidor de la Unidad de Posgrado, que de igual manera que el anterior, se encuentra en el Data Center de la DTIC, y se lo puede visualizar en <https://aulasvirtuales.usfx.bo/tecnologia>. (Garron Coca, 2023)

A la fecha se están desarrollando seis programas bajo modalidad virtual y un programa bajo modalidad virtual con componente presencial, es decir, se tiene en ejecución: un programa de maestría, uno de especialidad y cinco diplomados, los mismos que se encuentran utilizando las dos plataformas virtuales.

Y en proyección la realización de varios programas de diplomado bajo la modalidad presencial, así como programas de diplomado, especialidad y maestrías, con modalidad virtual o semipresencial.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

2.1. Diagnóstico

Así como se había mencionado en el Capítulo I, la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, es una instancia dependiente del Decanato, cuyo propósito es planificar, organizar, administrar, ejecutar y evaluar cursos y programas de posgrado en el marco de la descentralización del posgrado en coordinación permanente con el CEPI. (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024)

Dentro de sus funciones está el de diseñar, organizar y ejecutar programas de posgrado en niveles de diplomado, especialidad, maestría, cursos de formación continua y otros; además de administrar los recursos económicos del desarrollo de programas, de acuerdo con el régimen financiero vigente; es por ello, que una de las principales actividades de ejecutar programas de posgrado, tiene la contratación de docentes que impartirán cada uno de los módulos respectivos en los diferentes programas que se lleva adelante en la Facultad.

La Unidad de Posgrado, ha desempeñado un papel crucial en la formación académica mediante programas de diplomado, especialidad y maestría en modalidades tanto virtual como presencial o semipresencial. Sin embargo, se enfrenta a desafíos significativos relacionados con la gestión interna, especialmente en lo que respecta a la contratación de docentes y la falta de un manual de procedimientos que guíe este proceso y sirva de referencia, como muchos otros más.

Cabe mencionar que, por mucho tiempo, la Unidad de Posgrado ha tenido solo 2 funcionarios administrativos, que han llevado adelante la ejecución de programas de Posgrado en la Facultad de Ciencias y Tecnología; actualmente, viendo la necesidad de coadyuvar los procesos de posgrado, las autoridades facultativas, han hecho posible las contrataciones de personal, por lo que en la actualidad cuenta con seis personas en su equipo de trabajo, distribuidas en roles administrativos y académicos; estas personas son responsables de coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con los programas de estudio ofrecidos.

Uno de los principales problemas identificados, es la falta de claridad y conocimiento sobre el procedimiento de contratación de docentes; esto ha generado dificultades en los procesos

de contratación tardía, lo que a su vez puede afectar la calidad educativa ofrecida a los estudiantes y además del incumplimiento a la normativa legal vigente.

Otro aspecto crítico es la inexistencia de un manual de procedimientos que guíe las actividades y operaciones de la Unidad de Posgrado, esta carencia dificulta la estandarización de procesos, la asignación de responsabilidades y la optimización de recursos.

Estos problemas tienen un impacto directo en la calidad educativa ofrecida por la Unidad de Posgrado, dado que la falta de un procedimiento claro en el proceso de la contratación de docentes, por ejemplo, puede afectar a la impartición tardía o suspensión de un módulo a impartir a los estudiantes, así como el prestigio académico de la institución.

Para abordar estos desafíos, es crucial implementar mejoras en la gestión interna de la Unidad de Posgrado, esto incluye desarrollar un procedimiento eficiente para la contratación de docentes, así como elaborar un manual de procedimientos que detalle las responsabilidades y procesos internos.

Se propone así la elaboración y adopción de un manual de procedimientos que abarque desde la contratación de docentes hasta la gestión administrativa de los programas de posgrado. Además, se sugiere capacitar al personal existente sobre estos procedimientos para garantizar su correcta implementación.

Entonces, el análisis realizado revela que la Unidad de Posgrado enfrenta desafíos significativos en su gestión interna, especialmente en lo que concierne a la contratación de docentes y la falta de un manual de procedimientos que guíe dicho proceso; sin embargo, la identificación de estos problemas brinda la oportunidad de implementar mejoras que fortalezcan la calidad educativa y la eficiencia operativa de la institución.

Otro aspecto a resaltar, es que de acuerdo al Reglamento General de Posgrado de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, en su Capítulo IV, Organización de las Unidades Facultativas de Posgrado, en referencia a su organización, no se ha establecido a la fecha, ni se ha dado cumplimiento al mismo, por cuanto no existe el ente mayor a nivel Facultativo, que es la Comisión de Posgrado Facultativo, así también no

existe coordinador Académico; por tanto, a la fecha las funciones y competencia las ha asumido el Decano de la Facultad de Ciencias y Tecnología.

Así también indicar que, en la actualidad la Unidad de Posgrado está ejecutando siete programas de posgrado, de los cuales cinco son diplomados, una especialidad y una maestría, ver figura siguiente:

Figura N° 6: Programas de la Unidad de Posgrado

PROGRAMAS DE DIPLOMADO

- 1.Diplomado en Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, Versión IV
- 2.Diplomado en Transporte, Almacenamiento y Distribución de Hidrocarburos, Versión III
- 3.Diplomado en Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo y Responsabilidad Social, Versión II
- 4.Diplomado en DevOps, versión I
- 5.Diplomado en Diseño Gráfico Digital y Multimedia, Versión I

PROGRAMAS DE ESPECIALIDAD TECNICA

- 1.Especialidad Técnica en Tecnología de Lácteos, versión I

PROGRAMAS DE MAESTRIA

- 1.Maestría en Derecho Informático con Salida Lateral a Diplomado en Derecho Informático, versión I

Fuente: Elaboración propia en base a (Garron Coca, 2024)

Por lo anterior, mencionar que, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología, se desarrollan diversos programas, establecidos de acuerdo a Reglamento de Posgrado (Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024):

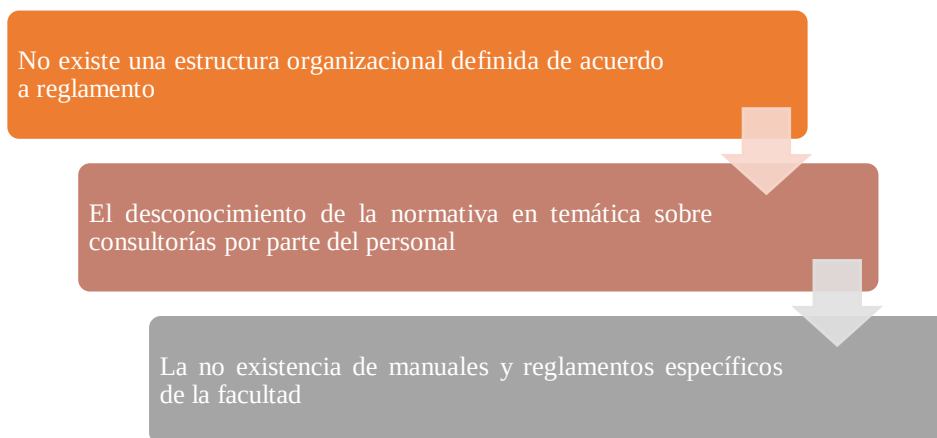
- Programas de diplomado, se estructuran en torno a profundizar una disciplina de una profesión determinada; se tiene seis asignaturas en su diseño académico, lo cual implica, la contratación de seis docentes.
- Programas de especialidad técnica, tienen carácter eminentemente de aplicación del conocimiento y constituyen una profundización académica en la formación

profesional, se tiene ocho asignaturas en su diseño académico, lo cual implica, la contratación de ocho docentes.

- Programas de especialidad superior, tienen carácter eminentemente de aplicación del conocimiento y constituyen una profundización académica en la formación profesional, se tiene diez asignaturas en su diseño académico, lo cual implica, la contratación de diez docentes.
- Programas de maestría, brindan conocimientos avanzados en un campo del saber académico o profesional de carácter interdisciplinario, se tiene catorce asignaturas en su diseño académico, lo cual implica, la contratación de catorce docentes.

Finalmente, de acuerdo al análisis efectuado, se concluye que la Unidad de Posgrado presenta los siguientes contextos, ver figura siguiente.

Figura N° 7: Análisis a la Unidad de Posgrado



2.2. Propuesta

En el entorno institucional, la eficiencia y la organización son esenciales para alcanzar el éxito, por esta razón, los manuales de procedimientos se convierten en herramientas fundamentales que establecen pautas claras y uniformes para orientar las operaciones diarias de una institución, organización o empresa.

2.2.1. Manual de Procedimientos para el Proceso de Contratación de Docentes por Consultoría Individual por Producto para la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología

Este manual de procedimientos proporcionara una guía completa para el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto, en cumplimiento con la normativa legal vigente en Bolivia; su objetivo es asegurar la calidad e idoneidad del personal docente contratado para mejorar la calidad educativa en la institución.

De acuerdo a la Figura N° 2. Estructura de un manual de procedimientos y donde se efectúa una complementación a dichos puntos señalados en ese acápite; se detalla que la estructura de un Manual de Procedimientos debe contener: 1. título, 2. objetivo del documento, 3. marco normativo, 4. revisiones y responsables, 5. descripción de procesos, 6. diagrama de flujo, 7. glosario de términos y 8. Infografía de procesos.

A continuación, se describe el manual de procedimientos:

2.2.1.1. Título

Manual de Procedimientos para Contratación de Docentes por Consultoría Individual por Producto. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología.

2.2.1.2. Objetivo del Documento

El presente manual tiene como objetivo establecer los procedimientos a seguir para el proceso de contratación de docentes por consultoría individual por producto, de acuerdo con la normativa vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Es decir, se busca garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento legal en todas las etapas de selección y contratación de personal docente.

2.2.1.3. Marco Normativo

Este manual se enmarca en las normas y regulaciones establecidas por la institución, las cuales se sustentan en sus valores, misión y visión organizacional.

Todo el proceso de contratación se desarrollará conforme a las leyes y disposiciones vigentes en el país relacionadas con la contratación de personal y servicios educativos, así se tiene:

- Normas y regulaciones de contratación establecidas en el Decreto Supremo N° 181 de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de bienes y Servicios (NB-SABS), sus modificaciones

Establecen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), las cuales regulan y norman los procesos de contratación en ciertos ámbitos, como adquisiciones y contrataciones públicas en el Estado Plurinacional de Bolivia; sus modificaciones posteriores pueden incluir actualizaciones en los procedimientos, criterios de selección de proveedores y disposiciones sobre transparencia y eficiencia.

- Servicios de Consultoría Individual por Producto, en la Modalidad de Contratación Menor

En Bolivia, los servicios de consultoría individual por producto en la modalidad de contratación menor se refieren a contratos de consultoría para la realización de trabajos específicos o productos determinados, con un valor financiero menor establecido por las normativas vigentes, que, en el caso especial de las facultades, esta entre el rango de Bs. 1 a Bs. 20000. Estos contratos suelen tener procedimientos simplificados en comparación con contrataciones de mayor envergadura, agilizando así la adquisición de servicios profesionales puntuales.

- Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana, 2023

El Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana, vigente a partir de 2023, establece las normativas y procedimientos para la organización, desarrollo, ejecución y evaluación de programas de posgrado en las distintas áreas académicas de las universidades bolivianas. Este reglamento abarca aspectos como requisitos de admisión, estructura curricular, criterios de evaluación y titulación para garantizar la calidad y coherencia de los programas de posgrado en el contexto universitario boliviano.

- Reglamento General de Posgrado de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2024.

El Reglamento General de Posgrado de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, en vigencia desde febrero de 2024, es un conjunto de normativas que regula los programas de posgrado ofrecidos por la universidad, abarcando aspectos como requisitos de ingreso, estructura curricular, procesos de evaluación y titulación, garantizando así la calidad y coherencia de la formación académica a nivel de posgrado en esta institución específica.

2.2.1.4. Revisiones y Responsables

Este manual fue redactado el 15 de abril de 2024 en su primer borrador. Unidad de Posgrado, esta como la Unidad responsable.

2.2.1.5. Descripción de Procesos

Un proceso, es una secuencia de acciones o etapas interconectadas que tienen lugar de manera continua, orientadas hacia un resultado específico.

La descripción de procesos, es una herramienta fundamental en la gestión institucional que permite documentar y analizar detalladamente las actividades y pasos necesarios para llevar a cabo una determinada tarea o función dentro de una organización.

Esta práctica facilita la comprensión, estandarización y mejora continua de las operaciones, asegurando la eficiencia, la calidad y la consistencia en la ejecución de las actividades institucionales, a continuación, en la tabla siguiente, se efectúa la descripción de procesos:

Tabla N° 2: Descripción de los Procesos del Manual de Procedimientos

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS Y DOCUMENTOS	PLAZO
1	UNIDAD SOLICITANTE	Solicitud de Certificación Presupuestaria	Carta de Solicitud de Certificación Presupuestaria (Ver Anexo N° 1)	1 día

	DECANATO	Autoriza la solicitud		2 días
	ADMINISTRACIÓN	Efectúa la impresión de certificación presupuestaria en el Sistema SUMA	Certificación Presupuestaria emitida Sistema SUMA de la UMRPSFXCH	2 días
2	UNIDAD SOLICITANTE	Solicitud verbal del Reporte de la Base de Datos de profesionales al CEPI con fotocopia del carnet de identidad del docente a contratar	Fotocopia de carnet de identidad	1 día
	SECRETARIA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL CEPI	Emisión del Reporte Docente de la Base de Datos del CEPI	Impresión reporte de la Base de Datos de profesionales del Sistema Académico del CEPI	
3	UNIDAD SOLICITANTE	Solicitud verbal a Contabilidad CEPI con Reporte Docente Base de Datos de Profesionales		1 día
	CONTABILIDAD CEPI	Emisión del Certificado de No Adeudo CEPI	Impresión Certificado de no adeudo CEPI	
4	UNIDAD SOLICITANTE	Solicitud de carta para la Invitación del Docente al CEPI	1. Carta (Ver Anexo N° 2) 2. Términos de Referencia 3. Certificación Presupuestaria 4. Certificado de no adeudo CEPI 5. Declaración Jurada Docente realiza en formulario 6. Reporte de la Base de Datos de profesionales del CEPI	1 día
	DECANATO	Firma la carta respectiva autorizando		2 a 3 días
5	DIRECCIÓN DEL CEPI	Presentación de carta con documentación adjunta al CEPI		2 días

	COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL CEPI SECRETARÍA DE COORDINACIÓN	Revisión de documentación y elaboración de carta de invitación del docente	Carta de Invitación	1 a 2 días
	DOCENTE	Firma carta invitación	Carta de Invitación	1 a 2 días
6	ASESORÍA JURÍDICA CEPI	Elaboración del contrato del docente por Asesoría Jurídica del CEPI, previa revisión de la documentación	Contrato Docente	1 día
7	UNIDAD SOLICITANTE	Recoge el Contrato para la firma respectiva por autoridades facultativas	Contrato	1 día
	ADMINISTRADOR	Firma de contrato	Contrato	1 día
	DECANATO	Firma de contrato	Contrato	1 a 2 días
	UNIDAD SOLICITANTE	Devuelve ejemplares del contrato al CEPI	Contrato	1 día
	ASESORÍA JURÍDICA Y DIRECCIÓN CEPI	Firma del Contrato por Director	Contrato	1 a 3 días
	UNIDAD SOLICITANTE	Recoge contrato y toda la documentación del proceso	1. Contrato 2. Carta 3. Términos de Referencia 4. Certificación Presupuestaria 5. Certificado de no adeudo CEPI 6. Declaración Jurada Docente realiza en formulario 7. Reporte de la Base de Datos de profesionales del CEPI	1 día
8	UNIDAD SOLICITANTE DOCENTE	DESARROLLO DE LA ASIGNATURA Bajo la Modalidad Presencial, Semipresencial o virtual	Contrato, carta de invitación y Plataforma de la Unide de Posgrado	De acuerdo a contrato y carta de invitación
9	DOCENTE	Presentación de Informe y Planilla de Calificaciones Finales y Nivelación	Informe Docente y Planilla de Calificaciones	De 15 días Diplomado 20 días para Especialidad

				30 días para Maestría
10	UNIDAD SOLICITANTE	Elaboración de carta de conformidad del docente para cancelación	Carta y documentos respaldatorios en original	1 día
	DECANATO	Autorización de pago	Carta y documentos respaldatorios en original con firma de autorización	1 a 2 días
	ADMINISTRACIÓN FACULTAD	Pago de Honorarios al Docente a partir de la emisión de cheque.	Documentación del SIGEP de los procesos de cancelación al docente	1 a 3 días
	UNIDAD SOLICITANTE Y DOCENTE	La unidad se comunica con el docente para el recojo de cheque y firma de documentos	Impresión de cheque	1 día

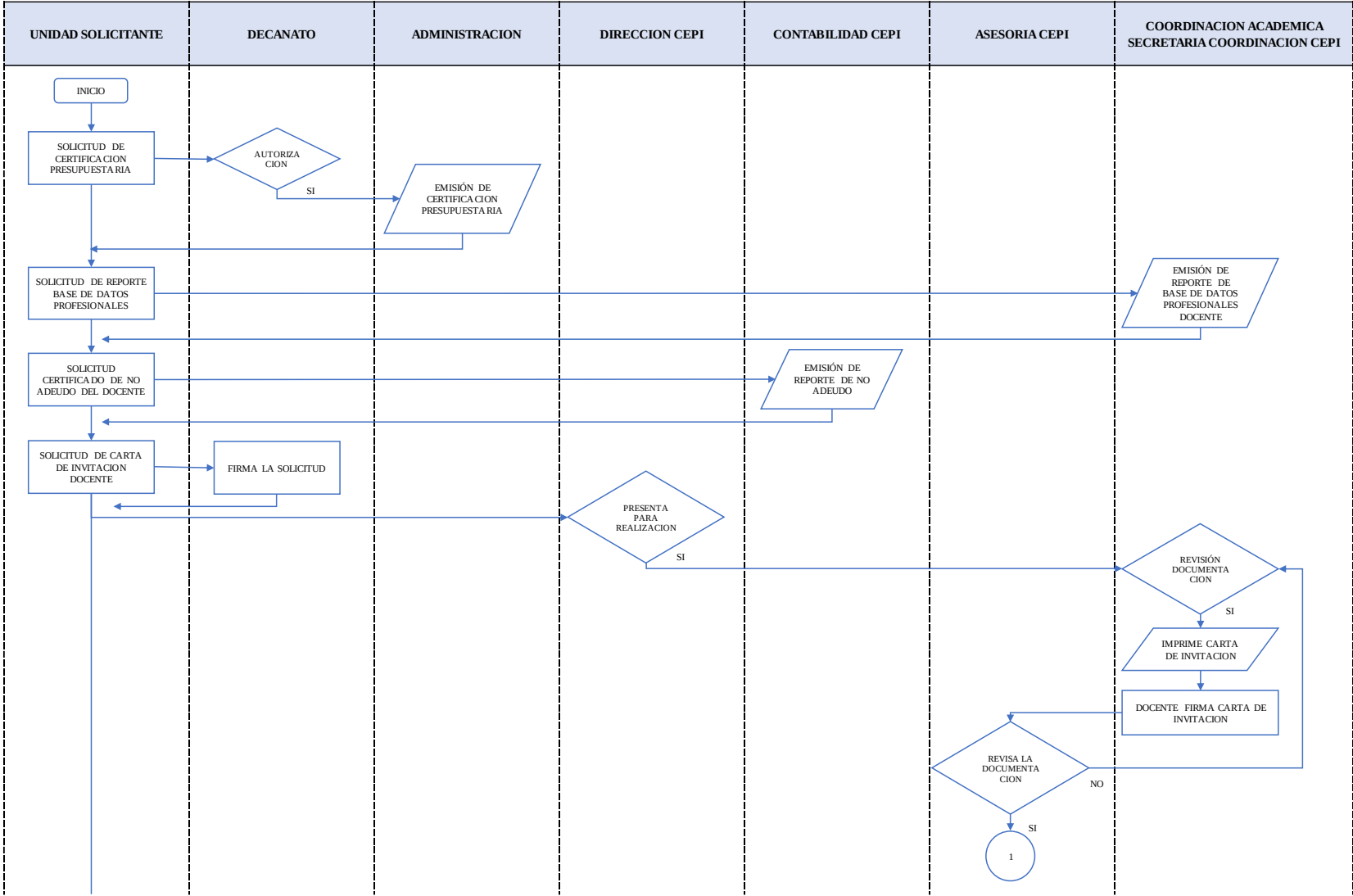
2.2.1.6. Diagrama de Flujo

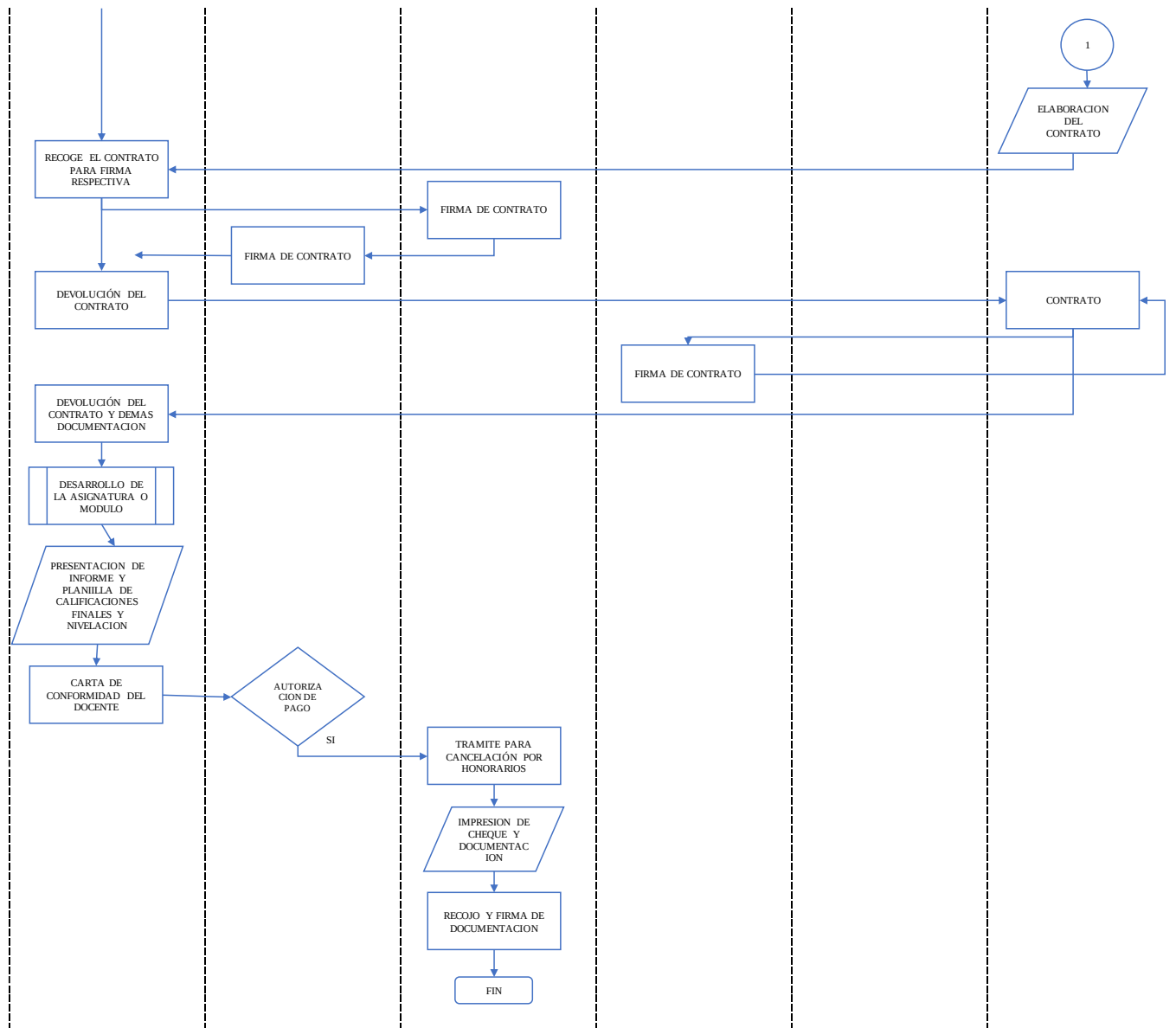
Un diagrama de flujo, es una herramienta visual que se utiliza para representar de manera gráfica los pasos o procesos de un sistema, procedimiento o actividad. Sirve para entender de forma clara y ordenada cómo se lleva a cabo una tarea, identificar posibles mejoras, detectar puntos críticos y facilitar la comunicación entre diferentes personas o equipos involucrados en un proceso.

En resumen, el diagrama de flujo es una guía visual que ayuda a comprender, analizar y optimizar los procesos en cualquier ámbito de la institución, es decir, es una representación gráfica de un proceso o un algoritmo que utiliza diferentes símbolos y flechas para mostrar la secuencia de pasos o acciones. Se utiliza para visualizar la secuencia lógica de un proceso, desde el inicio hasta el final, y puede incluir decisiones, ramificaciones y bucles.

A continuación, en la figura siguiente se muestra el diagrama de flujo para el Manual de Procedimientos propuesto:

Figura N° 8: Diagrama de Flujo del Manual de Procedimientos





2.2.1.7. *Glosario de Términos*

Para facilitar la comprensión del manual, se incluye un glosario de términos con las definiciones de los conceptos más utilizados en el proceso de contratación.

Unidad Solicitante, es la unidad dentro de la organización contratante, desde la cual se inicia el proceso de contratación de bienes y servicios.

Normativa Vigente, se refiere a las leyes, reglamentos o disposiciones legales que están en vigencia, es decir, son las normas o reglas que están actualmente en aplicación y deben ser cumplidas.

Servicio de consultoría, comprenden actividades de asesoramiento, auditoría, desarrollo de sistemas, estudios e investigaciones, supervisión técnica, entre otros, que pueden ser realizados por consultores individuales.

Servicio de Consultoría por Producto, implica contratar a un consultor especializado por un período específico para obtener un producto que cumpla con los requisitos y condiciones establecidas en el contrato.

Contrato, es un documento legal que regula la relación entre una entidad que contrata y un proveedor o contratista, definiendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes, prestación de servicios, incluyendo servicios de consultoría.

Términos de referencia, son una parte esencial, elaborados por la entidad contratante para detallar las características técnicas de los servicios de consultoría que serán contratados.

2.2.1.8. *Infografía de los Procesos del Manual de Procedimientos*

Una infografía de procesos, es una representación visual que explica de manera clara y concisa los pasos o etapas involucradas en un proceso específico; para ello utiliza elementos gráficos como diagramas, iconos y texto breve para mostrar la secuencia de actividades, decisiones y resultados dentro del proceso, facilitando la comprensión y el seguimiento de la información para el público objetivo. A continuación, se observa en la figura siguiente la infografía de los procesos realizada con herramientas de automatización:

Figura N° 9: Infografía de los Procesos del Manual de Procedimientos



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diseño de un manual de procedimientos para la contratación de docentes por consultoría individual por producto, representa un paso significativo hacia la optimización de los procesos de contratación en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias y Tecnología; este documento no solo busca mejorar la eficiencia y transparencia en dichos procesos, sino también garantizar el cumplimiento riguroso de la normativa vigente durante la gestión 2024; es decir, dicho manual de procedimientos será una herramienta fundamental para fortalecer la gestión administrativa y académica de la Unidad de Posgrado, contribuyendo al desarrollo y excelencia en la formación de posgraduados en el campo de la ciencia y tecnología.

Al haberse efectuado el análisis de la situación actual de la Unidad de Posgrado, se ha logrado obtener una visión integral de su funcionamiento y desafíos; lo cual proporciona una base sólida de la necesidad de desarrollar un manual de procedimientos diversos que debe realizarse al interior de dicha Unidad, esto para la implementación de estrategias que impulsen el desarrollo y la excelencia en la gestión académica y administrativa de la Unidad, asegurando su capacidad para formar profesionales competentes y generar conocimiento de vanguardia en su ámbito de estudio.

En referencia a los lineamientos generales de los procesos de contratación de docentes por consultoría individual por producto en la Unidad de Posgrado, se centran en establecer criterios claros y transparentes para la contratación de personal docente. Esto incluye definir perfiles de docentes requeridos, que especifiquen requisitos y condiciones contractuales, realizar evaluaciones objetivas y formales, y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de contratación laboral y educativa.

El objetivo de la elaboración de un flujograma de procedimientos para la contratación de docentes por consultoría individual por producto en la Unidad de Posgrado, es crear una representación visual y secuencial de todas las etapas del proceso de contratación. Esto permite identificar de manera clara los pasos a seguir, las responsabilidades de cada actor involucrado en el proceso y los puntos de control para garantizar la correcta ejecución del

proceso de contratación de docentes, facilitando así su implementación y seguimiento, lo cual también se complementa con la infografía de procesos realizada en la propuesta, para este manual de procedimientos.

Recomendaciones

Se sugiere a las autoridades de la Facultad, poner a consideración y a la instancia correspondiente para su aplicación, siendo que será una herramienta de guía importante en el proceso.

Asimismo, el análisis realizado y la propuesta en este diseño de un manual, constituye una herramienta valiosa no solo para la identificación de áreas de mejora, sino también para la evaluación constante y el seguimiento de los avances obtenidos. Al ser una guía importante en el proceso, servirá como referencia clave para medir el impacto de las acciones implementadas y ajustarlas según sea necesario; esto contribuirá a asegurar que la Unidad de Posgrado mantenga su capacidad de adaptación y mejora continua, garantizando así su relevancia y excelencia en el ámbito académico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barahona Flores, N., Llanos Arancibia, V., & Encinas Porcel, M. (2020). Diseño de un Manual de Procedimientos de Procesos de Contratación Modalidad Apoyo Nacional para la Producción y Empleo (ANPE) para el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación como Unidad Desconcentrada de la Universidad San Francisco Xavier. (Monografía). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre. <http://sij.usfx.bo/elibro/principal.usfx?cu=null&ca=CEPI&idLibro=null>
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (2022). Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana. XIII Congreso Nacional de Universidades: <https://ceub.edu.bo>
- Facultad de Ciencias y Tecnología . (2024). Sitio Web Facultad de Ciencias y Tecnología. Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca: <https://tecnologia.usfx.bo/institucional/>
- Flores Escalante, M. (2022). Manual de Procedimientos para las Contrataciones de Bienes y Servicios en la Modalidad de Contratación Menor para el Gobierno Autónomi Regional del Gran Chaco Actualizado a la Gestión 2022. (Monografía). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre. <http://sij.usfx.bo/elibro/principal.usfx?cu=null&ca=CEPI&idLibro=null>
- Galarza Lopez, C. B. (2022). La Propuesta de Actualización de Manual de Procedimientos para las Contrataciones Menor y de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) con Apoyo de Medios Electrónicos en la Universidad Mayor de San Andrés, Gestión 2022. (Monografía). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre, Bolivia. <http://sij.usfx.bo/elibro/principal.usfx?cu=null&ca=CEPI&idLibro=null>
- Garron Coca, D. (2023). Unidad de Posgrado: Trayectoria Académica a lo largo del Tiempo. Sucre, Bolivia.

- Garron Coca, D. (2024). La Importancia del Framework Vue.js en el Desarrollo de Aplicaciones Web. (Monografía). Carrera de Informatica T.S. Facultad de Ciencias y Tecnologia. Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Sucre, Bolivia.
- Gutierrez, F. (2005). Diccionario Pedagógico (2da. ed.). La Paz: Gráfica Gonzales.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Estado Plurinacional de Bolivia. (2023). Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS. La Paz, Bolivia. <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/>
- Peñaranda Davezies, Y. K. (2024). Diplomado en Gestión de Contratación del Estado en el Marco de las NB-SABS. CEPI-USFX. Módulo VI: Introducción a la Metodología de la Investigación. Sucre, Bolivia. <https://cepivirtual.cepi.bo/course/view.php?id=307>
- Ramirez Martinez, I. F. (2013). Apuntes de Metodología de la Investigación: Un Enfoque Crítico (4ta ed.). Sucre, Bolivia: Consejo Editorial. Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Rodrigues, N. (24 de 03 de 2024). Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos). <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Universidad Mayor de San Andres. (2015). Sitio Web de la Universidad Mayor de San Andres. (Dirección Administrativa Financiera, Ed.) Manual de Procedimiento del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicio "SABS": https://compra.umsa.bo/docs_capri/1.pdf
- Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. (2024). Reglamento General de Posgrado. Centro de Estudios de Posgrado e Investigación. Sucre, Bolivia.
- Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

ANEXOS

Anexo N° 1: Carta de Solicitud de Certificación Presupuestaria

Suore, día de mes del 2024
POSFATEC. N° 000

Señor:

Cargo, Grado y Nombre Completo de la Autoridad
NOMBRE DE LA FACULTAD

Presente

Señor Decano:

Continuando con la ejecución del programa de **NOMBRE DEL PROGRAMA DE POSGRADO,**
VERSIÓN X, MODALIDAD XXXXXXX, es que solicitamos la certificación presupuestaria
(partida 25210) de:

MÓDULO	ASIGNATURA	HORAS	COSTO HORA	TOTAL
Escribir NUMERO Y NOMBRE	Escribir NUMERO Y NOMBRES	Detallar las horas XX	Bs. XXXX	Bs. XXXXX
Total a Cancelar				Bs. XXXXX

Con este motivo, saludo a usted muy atentamente.

Grado, Nombres y Apellidos

RESPONSABLE

UNIDAD DE POSGRADO

C.c. Arch.

Anexo N° 2: Carta de Solicitud de Contratación Docente

Sucre, día de mes del 2024
POSFATEC. N° 000

Señor:

Grado, Nombre completo y apellidos
**DIRECTOR CENTRO DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

Presente

Distinguido Señor Director:

Dentro de la ejecución del **Nombre Completo del Programa**, **versión X**, modalidad **xxxxxx**, se desarrollará la asignatura de acuerdo al siguiente detalle:

MODULO	ASIGNATURA	NOMBRE DEL DOCENTE	C.I.	INICIO DE ACTIVIDADES	CONCLUSION DE ACTIVIDADES	HORAS
Escribir Número y Nombre del Módulo	Escribir Número y Nombre de Asignatura	Nombres y Apellidos del Docente	Escribir carnet de identidad o pasaporte	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Total Horas

OBSERVACIONES:

En este sentido y previo análisis detallado de posibilidades, se determinó conjuntamente a las autoridades de la Facultad sugerir la participación del **Grado Académico y Nombre Completo del Docente**, quien cuenta con el nivel académico y la experiencia que garantiza la calidad académica necesaria en un programa de Posgrado.

Para la contratación del docente respectivo se adjunta la documentación correspondiente de acuerdo a las exigencias y términos de referencia exigidos por la normativa universitaria y nacional.

Con este motivo, saludo a usted muy atentamente.

Grado y Nombres y Apellidos del Responsable

RESPONSABLE
UNIDAD POSGRADO
xxxxxxxxxxxxxxxx

C.c. Arch.
Adj. lo citado