

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

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION**



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL  
SUB SISTEMA DE CONTRATACIONES DE BIENES Y  
SERVICIOS PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA  
U.M.R.P.S.F.X.CH. PARA LA GESTION 2024, EN LA  
MODALIDAD DE COMPRAS MENORES DENTRO DEL  
RANGO ESPECÍFICO DE Bs. 20.000.- A 50.000.-**

**Nilse Patricia Padilla Zubieta**

**Monografía para optar el título académico de:  
Diplomado en Gestión de Procesos de Contratación del Estado  
en el Marco de la NB-SABS versión cuarta**

**Sucre – Bolivia  
2024**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

**Firma**

## **DEDICATORIA**

A Dios por bendecirme y rodearme de personas maravillosas que celebran mis triunfos y me apoyan en mis derrotas.

A mi Madre por su apoyo incondicional a mis hijos Daniela, Luis Fernando y Carolina, por ser mi fuente inspiración y mi fuerza para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

- ❖ A Dios por darme la fuerza y fortaleza necesarias.
- ❖ A mi Madre por su paciencia, confianza y apoyo incondicional.
- ❖ A mis Hijos que son el pilar de mi vida.
- ❖ A la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, por brindar sistemas modernos de enseñanza que permiten la superación profesional del personal administrativo de la Universidad.
- ❖ Al Centro de Estudios de Postgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, por brindarme la posibilidad de acceder al Diplomado en Gestión de Procesos de Contratación del Estado en el marco de las NB-SABS versión cuarta
- ❖ A los docentes del Diplomado, por transmitirme valiosas enseñanzas on line, las cuales me permitirán mejorar los procesos de contrataciones en la Universidad.

## TABLA DE CONTENIDO

Portada .....	i
Cesión de derechos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Resumen ejecutivo.....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes y Justificación.....	4
1.1.1. Antecedentes.....	4
1.1.2. Justificación.....	5
1.2. Situación problemática.....	6
1.3. Formulación del problema de investigación.....	8
1.4. Objetivo General.....	8
1.5. Objetivos Específicos.....	9
1.6. Diseño Metodológico.....	9
1.6.1. Métodos de investigación.....	10
1.6.2. Técnicas de recopilación de datos.....	11
1.6.3. Tipo de investigación.....	12
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO.....	13
1.1. Principales teorías que abordan la temática.....	13
1.1.1. Marco Contextual.....	13
1.1.2. Marco Teórico.....	13
1.1.2.1. Antecedentes de la normativa jurídica aplicada en Universidad.....	14
1.1.2.2. Antecedentes institucionales.....	15
1.1.2.3. Estructura académica.....	16
1.1.2.4. Misión.....	16
1.1.2.5. Visión.....	16
1.1.2.6. Facultad de Odontología.....	16

1.1.2.7.	Estructura administrativa.....	17
1.1.2.8.	Nociones de administración.....	18
1.1.2.9.	Control.....	18
1.1.2.10.	Qué es un manual.....	18
1.1.2.11.	Manual de procedimientos.....	19
1.1.2.12.	Importancia de un manual de procedimientos.....	20
1.1.2.13.	Cualidades de un manual de procedimientos.....	21
1.1.2.14.	Características de los manuales de procedimientos.....	22
1.1.2.15.	Clasificación de los manuales.....	23
1.1.2.16.	Tipos de manuales.....	23
1.1.2.17.	Objetivos de los manuales.....	25
1.1.2.18.	Importancia de los manuales.....	25
1.1.2.19.	Procedimientos.....	26
1.1.2.20.	Objetivos de los procedimientos.....	26
1.1.2.21.	Tipo de procedimientos.....	27
1.1.2.22.	Importancia de los procedimientos.....	27
1.1.2.23.	Beneficios de los procedimientos.....	27
1.1.2.24.	Ventajas de los procedimientos.....	28
1.1.2.25.	Desventajas de los procedimientos.....	28
1.1.2.26.	Estructura de un manual de procedimientos.....	29
1.1.2.27.	Diagramas de flujo o flujogramas.....	30
1.1.2.28.	Partes que conforman un flujograma.....	31
1.2.	Descripción del contexto socioeconómico y cultural.....	31
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
2.1.	Propuesta de un Manual de Procedimientos de Bienes y Servicios.....	32
2.1.1.	Estructura de un Manual de Procesos.....	32
2.1.1.1.	Título.....	32
2.1.1.2.	Introducción.....	32
2.1.1.3.	Objetivo del manual.....	33
2.1.1.4.	Marco normativo.....	33
2.1.1.5.	Revisiones y responsables.....	35

2.1.1.6. Diagrama de flujo.....	35
2.1.1.7. Descripción del proceso.....	35
2.1.1.8. Glosario de términos.....	49
2.2. Conclusiones y Recomendaciones.....	49
2.2.1. Conclusiones.....	49
2.2.2. Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	55

## **Resumen Ejecutivo**

La secuencia en las operaciones, el efectuar mejores controles y hacer más fácil el intercambio de información, de datos y productos o servicios en cualquier organización donde participe más de una persona, hace necesario establecer estrategias y procedimientos formales o informal, que ayuden a hacer más fácil la tarea de organizar y administrar todos los recursos a su cargo.

Por ello se decidió formalizar un trabajo de Monografía enmarcado en la temática Propuesta de un Manual de Procedimientos del Subsistema de contrataciones Bienes y Servicios para la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024, en la modalidad de compras menores dentro del rango específico de Bs. 20.000.00 a 50.000.00, destinado a facilitar el trabajo del funcionario administrativo y contar con mayor eficiencia, basándonos en el RE-SABS de la Universidad e implementando las modificaciones que se han realizado y facilitar las consultas, requerimientos, actualizaciones y operaciones en la Facultad de Odontología ayudando al cumplimiento de objetivos de forma efectiva y oportuna, toda vez que el elaborar un manual simplifica todas las tareas conociendo exactamente todas las necesidades y dando soluciones oportunas.

El presente manual de procedimientos se ha diseñado para que la Facultad de Odontología cuente con un instrumento actualizado en la gestión 2024 y con ello poder facilitar a los funcionarios administrativos que estén involucrados en los procesos de contratación que se desarrollan en la Facultad con la finalidad de dar celeridad, eficiencia y conformidad a todos los requerimientos internos en el estricto marco de la normativa vigente, permitiendo que se materialice una administración eficiente, ágil, oportuna y confiable.

El diseño del presente estudio, muestra una estructura sucesiva comenzando con la Introducción, la misma que tiene por objetivo familiarizar a los lectores a ingresar en el contexto sobre la importancia, las razones y el método que se empleará en todo trabajo de investigación, en el que se plantean los antecedentes y justificación

del presente estudio, la situación problémica, la formulación de los objetivos así como la aplicación del diseño metodológico.

En el capítulo I se exhibe el Marco Contextual y Teórico implementando las principales teorías y definiciones conceptuales inherentes a nuestro tema de investigación, así como el contexto socioeconómico y cultural de referencia.

Finalmente, en el capítulo II se despliega un diagnóstico, así como la parte medular del estudio como es la propuesta de implementar el referido manual de procedimientos de bienes y servicios, epilogando con las conclusiones y recomendaciones arribadas a las mismas como producto del presente trabajo de investigación. (Elaboración propia)

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el marco de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios emitidos por Ministerio de Hacienda en su calidad de Ente Rector que tienen por objetivo el constituir el marco conceptual, establecer principios, normas y condiciones básicas en las instituciones públicas, así como los elementos esenciales de la organización y los fundamentos del control interno, el Reglamento Específico de la Universidad de San Francisco Xavier, así como las disposiciones y normas complementarias vigentes que regulan los procesos de adquisición, se proyecta desarrollar el presente trabajo de investigación, concentrándonos en elaborar e implementar un manual de procedimientos que nos permita generar un mayor y mejor control, el trabajo de referencia abarca desde el diagnóstico de las operaciones hasta su culminación, siguiendo una secuencia lógica que permita captar y analizar cómodamente las actividades realizadas, definiendo a los encargados y responsables de su ejecución y efectuando el seguimiento respectivo de verificación, por lo que seguidamente este manual orientará y proporcionará los fundamentos prácticos necesarios que faciliten la comprensión y ejecución oportuna de los bienes y servicios requeridos en una cuantía especial para materializar una buena administración de gestión.

En esa dinámica, puntualizar que las organizaciones públicas dedicadas a la prestación de servicios poseen una gran importancia ya que a través de la excelencia en la aplicación de los procesos se logra la percepción de la calidad y los beneficios que sean medibles en términos de resultados, es así que el presente manual de procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento especial de apoyo en el funcionamiento institucional, articulando de forma sencilla y objetiva todas las operaciones programadas.

Recordar que en los últimos años se ha evidenciado el avance de los entes públicos en sus programas, manuales y actividades controlando y evaluando de manera más eficiente el uso y destino de los recursos públicos, sin embargo, se considera necesario reforzar los diferentes procesos de programación y ejecución trazando indicadores y metas más simples y viables a alcanzar.

Por lo anteriormente citado, es importante que se cuente con una nueva herramienta de ejecución y control como es un manual de procedimientos del subsistema de contrataciones de bienes y servicios en la modalidad de contrataciones menores en el rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- en la Facultad de Odontología de la Universidad de San Francisco Xavier, para la gestión 2024, tarea que viabilizará de forma más oportuna todos los requerimientos internos, logrando el cumplimiento de la programación de operaciones.

Recordemos que la utilización de manuales de procedimientos se han ido incrementando cada vez más en las instituciones públicas, debido a los beneficios que se logran con su implementación creando un instrumento o mecanismo administrativo para la facilitación de la inducción y orientación del personal hasta la obtención de la información esperada, la misma que nos permite tomar decisiones oportunas y crear nuevos métodos de trabajo que aumenten la eficiencia y disposición en las operaciones, permitiendo además una adecuada coordinación y administración.

No debemos perder de vista que para que los procedimientos de contrataciones continúen produciendo beneficios de ejecución y control dentro de la Facultad de

Odontología, es necesario realizar una práctica de mejora continua que consienta una constante actualización, cambios en sus contenidos de la estructura orgánica y la base legal de los manuales ya existentes y como consecuencia concebir un alto índice de productividad, más allá de las utilidades anteriormente expuestas, con la implementación de este manual de procedimientos se logrará uniformar o establecer una única forma de realizar las actividades en todas las áreas de la facultad, logrando calidad y la coherencia en la ejecución de las tareas y procesos lo que reducirá la ambigüedad y las confusiones actuales.

Por la naturaleza del estudio a realizar, se aplicará una metodología cualitativa, la misma que implicará recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones, normas o experiencias bibliográficas de referencias sobre modalidades de compras de bienes y servicios, así como manuales y procedimientos inherentes o relacionados a nuestro tema de estudio. (Elaboración propia)

## **1.1. Antecedentes y Justificación**

### **1.1.1. Antecedentes**

Se debe recordar que a partir de la promulgación de la nueva Constitución Política del Estado se ha elaborado un nuevo sistema de administración de bienes y servicios promulgando mediante Decreto Supremo 0181, denominado Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios, que considera todos los procedimientos para la contratación que deben cumplir las entidades autónomas e instituciones públicas como es la Universidad de San Francisco Xavier y todas sus organizaciones facultativas, en sus actividades y programaciones anuales, aplicando principios, normas y elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno.

Al haberse acreditado diferentes tropiezos y mucho retraso en la adquisición y entrega oportuna de los bienes y servicios requeridos en la Facultad de Odontología, se evidencia la necesidad de desarrollar un manual de procedimientos buscando establecer la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y

servicios en la modalidad de compras menores en un rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- con la finalidad de proporcionar una base o procedimiento estándar de administración y control interno, mismo que será compatibilizado y validado por las autoridades competentes de la Universidad de San Francisco Xavier, por los canales correspondientes.

El presente manual, lógicamente en su contenido proporcionará una mirada desde el ámbito del servidor público que explica y analiza el sistema de administración de bienes y servicios, dando un guía para el requerimiento y disposición de forma eficiente y oportuna, describiendo los pasos necesarios para poder contratar y manejar todos los bienes y servicios requeridos.

En resumen, las actuales deficiencias en los requerimientos y entrega oportuna que se viene operando en la Facultad de Odontología, tiene por objetivo regulador la implementación de un nuevo procedimiento de control a través de un manual específico que implique la captación y dotación de materiales de forma más eficaz y adecuada con la premisa de evitar responsabilidades tanto a los funcionarios como de las Máximas Autoridades Ejecutivas. (Elaboración propia)

### **1.1.2. Justificación**

**Justificación Teoría.**- La presente propuesta surge con el propósito de realizar un análisis profundo de la situación actual en las contrataciones de bienes y servicios en la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024 en Contrataciones Menores dentro de un rango específico de Bs.20.000.00 a 50.000.00, lo que nos permitirá brindar un estudio pormenorizado de la gestión que se viene llevando a cabo e intentaremos aplicar todas las herramientas necesarias y adecuadas que nos concedan realizar una gestión más transparente y eficaz, tomando en cuenta los estudios previos ya realizados.

Se deben destacar los beneficios integrales y las mejoras sustanciales que se logrará en la administración con la implementación de un nuevo modelo de procedimiento de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, ya que se

considera muy productivo debido a que en el análisis preliminar del problema, se evidencian ciertas deficiencias en las operaciones por contrataciones menores, pues se puede advertir actualmente un proceso lento, poco eficiente y con relativa fiabilidad.

**Justificación Metodológica.-** Consecuentemente, se debe establecer una planeación y estrategias necesarias para lograr obtener el máximo potencial a través de este proceso sugerido, de manera que logremos mejorar las técnicas y metodologías de las contrataciones menores, demostrando la importancia del trabajo en la presente investigación.

**Justificación Práctica.-** Desde el punto de vista práctico, se intentará lograr beneficios para la institución con base a un adecuado proceso que se ejecute con mayor destreza y agilidad, para obtener información adecuada y en el momento oportuno, reduciendo significativamente los gastos y favoreciendo a los usuarios internos y externos con un servicio de mayor calidad.

**Justificación de Relevancia Social.-** En resumen, se pretende buscar y desarrollar un manual de procedimientos de administración por contrataciones menores en el rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- para bienes y servicios en la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024, por lo que se debe establecer una mejora sustancial en el proceso actual por contrataciones menores buscando mejorar principalmente la gestión de la facultad.

Para el efecto analizaremos cuáles son los cuellos de botella en las contrataciones urgentes, cuáles son las complicaciones cuando no se cuenta con el efectivo necesario y cómo mejorará el control y gestión del proceso de contrataciones con la implementación de este manual. (Elaboración propia)

## **1.2. Situación Problemática**

Actualmente las instituciones públicas nacen con el objetivo de satisfacer una necesidad de la sociedad mucho más si se trata de la formación académica, se

conoce que ocupan ciertos procedimientos de aplicación general y otros procedimientos internos para alcanzar sus objetivos, particularmente en la unidad de compras y adquisiciones y a pesar de que existen estos procedimientos, existen retrasos y demoras en la dotación de insumos y el pago respectivo, lo que no permite que se cumplan con los objetivos propuestos ni realizar mejoras de forma oportuna, por lo que se hace evidente la necesidad de efectuar actualizaciones e innovaciones en los procedimientos de control a través de la implementación de manuales específicos.

En una revisión preliminar de la normativa vigente en la facultada, se pudo evidenciar que no existen algunos procedimientos específicos, como es el caso particular en la adquisición de bienes y servicios por compras menores con una cuantía específica lo que representa la generación de un servicio poco oportuno y fallas en el control interno, ocasionando una desventaja con respecto al buen y correcto manejo de los recursos.

Consecuentemente por la dificultad o limitación del servicio de referencia, se establece de forma lógica que la Facultad de Odontología por la importancia de su misión y adecuada administración, debe mejorar la operativa de adquisición y entrega oportuna de los diferentes requerimientos internos a través de la implementación de un nuevo manual de procedimientos de bienes y servicios en la modalidad de compras menores.

En los últimos años, la aplicación adecuada de un manual de procedimientos en una materia específica se ha convertido en un segmento cada vez más importante del mercado laboral, como en toda institución pública, resulta un tanto comprensible que se detecte esta ausencia operativa en la Facultad de Odontología a raíz de no haberse actualizado o implementado un manual de procedimientos con anterioridad para una cuantía especial o específica ya que con el desarrollo y la implementación de un nuevo manual se lograrán beneficios prácticos como eficiencia y oportunidad en los requerimientos internos, estableciendo en consecuencia el lograr contribuir en la mejora de gestión. (Elaboración propia)

### **1.3. Formulación del problema de Investigación o Pregunta Científica**

Producto de un diagnóstico y con base a lineamientos definidos en la Ley 1178 promulgada en fecha 20 de julio de 1990, específicamente en su artículo 27, dispone que cada entidad del sector público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, consiguientemente al haber evidenciado diferentes falencias y mucha demora en la adquisición y entrega oportuna de los bienes y servicios requeridos en la Facultad de Odontología precisamente por la carencia de un procedimiento interno que permita optimizar y aplicar técnicas y métodos dinámicos, modernos y adecuados que sean de avance continuo, mostrando consecuentemente el interés necesario en la elaboración e implementación de un proceso de mejora que corrija estas deficiencias y dilaciones innecesarias, producto de este análisis se formula el problema de la investigación a través de la siguiente interrogante:

¿Qué efecto se logrará con la elaboración de un manual de procedimientos de contrataciones de bienes y servicios en la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., en la modalidad de contrataciones menores dentro del rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- ? (Elaboración propia)

### **1.4. Objetivo General**

Proponer un manual de Procedimientos del sub sistema de contrataciones de Bienes y Servicios para la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024 en la modalidad de contrataciones menores, en el rango específico de Bs.20.000.00 a 50.000.00, como una herramienta fundamental que permita optimizar costos, tiempo y recursos y que esté íntimamente relacionado con los procesos de contratación de las entidades públicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. (Elaboración propia)

## **1.5. Objetivos Específicos**

- Elaborar un manual de procedimientos de los procesos de contrataciones menores de compras de bienes y servicios, determinado en los plazos en los que corresponda a la modalidad menor.
- Diseñar un flujograma del proceso de contratación de bienes y servicios para la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024 en la modalidad de contrataciones menores dentro del rango específico de Bs.20.000.- a 50.000.-
- Desarrollar formatos de documentos a utilizarse en la modalidad de contrataciones menores, corrigiendo las actuales deficiencias del proceso.

## **1.6. Diseño Metodológico**

Debemos comprender que la metodología es un sistema que ayuda a estructurar un trabajo de investigación estableciendo pasos y procedimientos, así como diferentes técnicas que se pueden utilizar en las distintas etapas de la investigación basándose en temas, procedimientos, técnicas, normas y marcos referenciales, aplicando para ello diferentes procesos y estándares, pero siempre de forma personalizada, debiendo elegir el texto más adecuado según el tema de indagación.

Recordar que para elaborar un diseño metodológico, sabemos que es necesario tener el conocimiento del tema, los recursos disponibles y el tipo de datos que se va a requerir, pudiendo ser primarios u obtenidos por el investigador, o secundarios, si son tomados de otro investigador o de fuentes ya disponibles, como es el presente caso que nos ocupa.

Consiguientemente en la presente investigación se aplicará una metodología cualitativa, la misma que implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, con las investigaciones cualitativas o metodología cualitativa nos referimos al tipo de procedimientos de recopilación de información bibliografía.

Como es de conocimiento general, las metodologías de investigación pueden ser cualitativas, cuantitativas o mixtas. Las metodologías cualitativas se utilizan para responder cuestionamientos que no pueden ser medibles y se enfocan en obtener información de experiencias, documentación, normas y procedimientos de fuentes primarias.

Consiguientemente, se deben establecer inicialmente los pasos a seguir para obtener la información y el modo de análisis que se efectuarán, se estudiarán algunos conceptos de la teoría fundamentada, es decir se utilizará un diseño de investigación cualitativa como un proceso sistemático para generar una teoría que explique en un nivel conceptual donde se recojan y analicen datos para el trabajo.

En un estudio de investigación con metodología cualitativa se debe aplicar una técnica de investigación basada en la recolección y el análisis de información, dicho análisis por lo general tiene que ver con la observación del objeto de estudio en su medio natural sin la introducción de variables, se basa siempre en un examen de la información no estadística, esto supone una interpretación de enfoque subjetivo y profundo para la revisión de la problemática investigada, al emplear una metodología cualitativa.

Para el efecto se establece que la metodología de investigación permite obtener datos y conclusiones más precisos y confiables, toda vez que son herramientas e instrumentos que acompañan al proceso de estudio, por lo que se aplicarán también métodos, técnicas, fuentes de información y el tipo de investigación que enriquecerán el proceso de referencia, de acuerdo al siguiente detalle: (Elaboración propia)

### **1.6.1. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación son un elemento clave para la construcción de un conocimiento válido sobre un tema en particular, por lo que conocer en qué consisten, cuáles son sus características y de qué depende la elección de uno u

otro resulta fundamental para todo investigador, por lo que se definió elegir los métodos deductivo e inductivo:

**Método Deductivo**, nos sirve para obtener conclusiones y consecuencias, examinando afirmaciones generales de diferente documentación bibliográfica con relación a la carencia de un manual de procedimientos en compras menores para la Facultad de Odontología y determinar cómo estos aspectos se relacionan con los casos particulares por los diferentes requerimientos individuales que se realizan, analizando en primera instancia la Ley SAFCO 1178, por constituirse en Ley Marco del presente trabajo y el análisis del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. (Carvajal Lizardo 1998)

**Método Inductivo**, utilizamos este método partiendo de casos particulares (trabajadores) para analizar de forma detallada y específica los procesos y procedimientos en el área administrativa y llegar a la generalización a través de un manual de procedimientos, este método obliga a comparar y establecer semejanzas y diferencias. (Carvajal Lizardo 1998)

### **1.6.2. Técnicas de recopilación de datos**

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que permitan al investigador obtener toda la información o datos que se requieren para el desarrollo del presente estudio, las técnicas utilizadas son: (Urbano Claudio 1992)

**Observación Directa**, se obtuvo suficiente evidencia comprobatoria y competente por medio de la inspección, observación directa, investigaciones y confirmaciones, evidenciando la problemática que acarrea la Facultad de Odontología ante la carencia de un manual de procedimientos por una cuantía menor de forma específica.

**Entrevista no estructurada**, otra de las técnicas utilizadas es la entrevista no estructurada; en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el personal interno de la unidad administrativa de la Facultad de Odontología con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar su reparación.

## **Fuentes de información**

Las fuentes de información son aquellas que contienen información original, entre las que destacan, por su presencia en internet, monografías y publicaciones periódicas, concentrándonos en las fuentes primarias y secundarias.

**Fuentes Primarias**, son las que nos proporcionan evidencia de primera mano en la investigación, se recolectó información principalmente de la documentación que fue obtenida por el área administrativa de la Universidad.

**Fuentes Secundarias**, nos permite conocer hechos o fenómenos a partir de documentos ya recopilados por un anterior investigador, la información secundaria se obtuvo a través de textos, normas, leyes, decretos supremos y diversas disposiciones.

### **1.6.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se aplicó fue Descriptivo, ya que se narra la problemática presentada en la Facultad de Odontología por la carencia de un manual de procedimientos de bienes y servicios en compras menores con una cuantía específica, diferenciando entre lo que se debe hacer y lo que se hace en realidad, consecuentemente adecuarlos de la mejor manera posible, por lo que el investigador se limita a la observación de los hechos, no busca explicar ni analizar las causas de esos hechos, sino exponerlos y generar las medidas correctivas necesarias. (Urbano Claudio 1992)

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

#### **1.1. Principales teorías que abordan la temática**

Las teorías fundamentales que exponen el material de estudio, son conjuntos de enunciados interrelacionados que definen, describen, relacionan y explican los fenómenos de interés, las funciones de la teoría son la descripción de los fenómenos objeto de estudio, el descubrimiento de sus relaciones y el de sus factores causales que básicamente se concentran en el marco contextual y marco teórico de la investigación. (Hernández Roberto 2008)

##### **1.1.1. Marco Contextual**

El marco contextual o contexto de un trabajo de investigación ubica al lector en un área en particular de discusión o en un marco de referencia, es decir nos referimos a un lugar o escenario físico, las condiciones temporales, tiempo, autor o discusión académica, delimitando al máximo nuestra unidad de análisis u objeto de estudio, expresando las circunstancias en las que se desarrollará el presente estudio, aportando argumentos propios y específicos que tendrán influencia en el diseño y conclusión del estudio. (Hernández Hermosillo Silvia 2014)

##### **1.1.2. Marco Teórico**

El marco teórico o conceptual es el apartado ideal para indicar fundamentar y justificar las razones que nos llevan a abordar una determinada temática de investigación específica, sirve al autor para reformular algunos criterios de su investigación y de su comprensión integral de la problemática.

La investigación conceptual o una aproximación reflexiva determinada se denomina marco teórico, toda vez que se trata de una revisión y sustento de todas las investigaciones, antecedentes o resultados existentes sobre un tema específico, éste tipo de escritos sirven como una hoja de ruta para desarrollar los argumentos que se utilizarán en el trabajo de referencia.

Para el efecto y con carácter previo, analizaremos una serie de conceptos y publicaciones inherentes al tema de investigación, para beneficiar y comprender de manera más óptima el objetivo de este trabajo, como es la elaboración de un manual de procedimientos. (Hernández Roberto 2008)

#### **1.1.2.1. Antecedentes de la normativa jurídica aplicada en la U.M.R.P.X.CH.**

La Ley 1178 menciona que los sistemas de Administración y Control Gubernamental se aplicaran a todas las entidades del sector público sin excepción, tomando en cuenta también el sistema de administración de bienes y servicios, que dispone el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas así como disponer de información útil, oportuna y confiable, desarrollando la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado, es más toda entidad pública debe regirse bajo el Decreto Supremo N° 0181 que tiene por objetivo establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios. (Wikipedia, enciclopedia libre)

Precisamente para aterrizar en el diseño de un manual de procedimientos a ser implementado en una institución pública como la Universidad de San Francisco Xavier, específicamente en la Facultad de Odontología, debemos referirnos inicialmente a la Ley que aprueba un instrumento de administración y control de los recursos del estado, como es la Ley 1178.

Según dicha ley en su artículo 27 dispone que cada entidad del sector público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, asignando a la máxima autoridad ejecutiva de la institución la responsabilidad de su implantación y funcionamiento.

El Decreto Supremo No. 0181 establece que toda entidad pública debe regirse bajo el decreto supremo de referencia que tiene por objetivo establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la

administración de bienes y servicios. (Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia 2024)

### 1.1.2.2. Antecedentes institucionales



La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, es la universidad más antigua de Bolivia, fue fundada el 27 de marzo de 1624 por el padre jesuita Juan Frías de Herrán sobre la base del colegio Santiago, con el título de Real y Pontificia Universidad de San Francisco Xavier a través de la Bula Papal emitida por Gregorio XV el 9 de julio de 1621 y confirmada por Real Cédula del rey Felipe IV de 1622, festejando actualmente sus cuatro siglos de fundación.

Actualmente se puede afirmar que es una de las universidades bolivianas con mayor renombre internacional, en cuyas aulas alberga a estudiantes de diferentes países de Latino América, es una de las universidades más importantes y prestigiosas del país en cuanto a impacto, excelencia y apertura, destacando por su labor en la investigación científica y por su interacción y extensión social, mencionar también que cuenta con un buen número de relaciones y convenios con Universidades de América y Europa. (Wikipedia, enciclopedia libre 2024)

A la fecha, la U.M.R.P.S.X.CH., cuenta con todos sus reglamentos específicos entre ellos el de administración de bienes y servicios, sin embargo se considera de mucha importancia el elaborar un manual de procedimientos por compras menores en el rango específico de Bs. 20.000.- a Bs. 50.000.- para la Facultad de Odontología y ser aplicado durante la gestión 2024, con la única finalidad de contribuir con una buena administración en esta unidad facultativa.

### **1.1.2.3. Estructura académica**

La estructura académica de la universidad se divide en cuatro grandes áreas del conocimiento: ciencias sociales y humanísticas, ciencias económicas y financieras, ciencias de la salud y ciencias tecnológicas y agropecuarias, de estas áreas se dependen 16 unidades facultativas. (Wikipedia, enciclopedia libre)

### **1.1.2.4. Misión**

Formar capital humano de excelencia, con espíritu crítico y emprendedor, capaz de investigar científicamente la realidad y contribuir al desarrollo económico y social del departamento y el país, con innovación, ciencia y tecnología, en el marco de una vinculación permanente con la sociedad. (Wikipedia, enciclopedia libre)

### **1.1.2.5. Visión**

Universidad con prestigio y reconocimiento nacional e internacional, actor estratégico del desarrollo sostenible de la región y el país, comprometida con la sociedad. (Wikipedia, enciclopedia libre)

### **1.1.2.6. Facultad de Odontología**

Se trata de una unidad facultativa con más de 88 años de vida, se creó en forma de curso de dentista en 1936, una aventura de la universidad naciente con otros tres cursos de química industrial, farmacia y pedagogía, su principal objetivo estaba centrado en el estado sanitario de la población, después de la fundación se

inauguraron las labores académicas, donde se posesionó al flamante cuerpo directivo de la institución.

El titulado de la Facultad de Odontología de la Universidad de San Francisco Xavier, será un profesional de eficiencia, con capacidad de atención estomatológica integral, sólida formación técnica científica y epidemiológica, con valores éticos, humanísticos y alta visión de las necesidades de salud general y estomatológica en correspondencia con las características bio-psicosociales de la población. (Wikipedia, enciclopedia libre)



#### **1.1.2.7. Estructura administrativa**

Los humanos somos seres sociales que, por naturaleza, cuando emprendemos algún proyecto, o emprendimiento necesitamos de la unión y la convergencia de un equipo con los mismos objetivos en mente, si intentamos fundar una empresa

debemos conocer lo **que es una estructura administrativa** y cómo esta busca el correcto funcionamiento de una institución pública o privada.

También se conoce como un esquema o **diseño organizacional** encargado de ejecutar acciones dentro de los procesos y procedimientos de relaciones, y comunicaciones, la toma de decisiones, y aquellos que articulan al grupo de personas que laboran en una **empresa**, así como las unidades de trabajo, recursos materiales y funciones que se orientan en la consecución de objetivos planteados por la **organización**. (Pareja Luciano 2009)

#### **1.1.2.8. Nociones de administración**

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizaciones para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración en las empresas, es una rama del conocimiento que ofrece una gran variedad de oportunidades en la gestión empresarial, es una ciencia social, económica y de carácter técnico que tiene por objetivo lograr el máximo beneficio posible para una entidad u organización. (Chiavenato Idalberto 1988)

#### **1.1.2.9. Control**

El control es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos, a través de esta definición se puede advertir que conviene distinguir la función de control, en nuestro caso nos interesa conocer el control interno y no es otra cosa que el conjunto que comprende tanto las bases organizativas como los principios, políticas, normas, métodos y procedimientos adoptados dentro de cada entidad, dirigidos a salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa. (Lybrand Cooper 1997)

#### **1.1.2.10. Qué es un Manual**

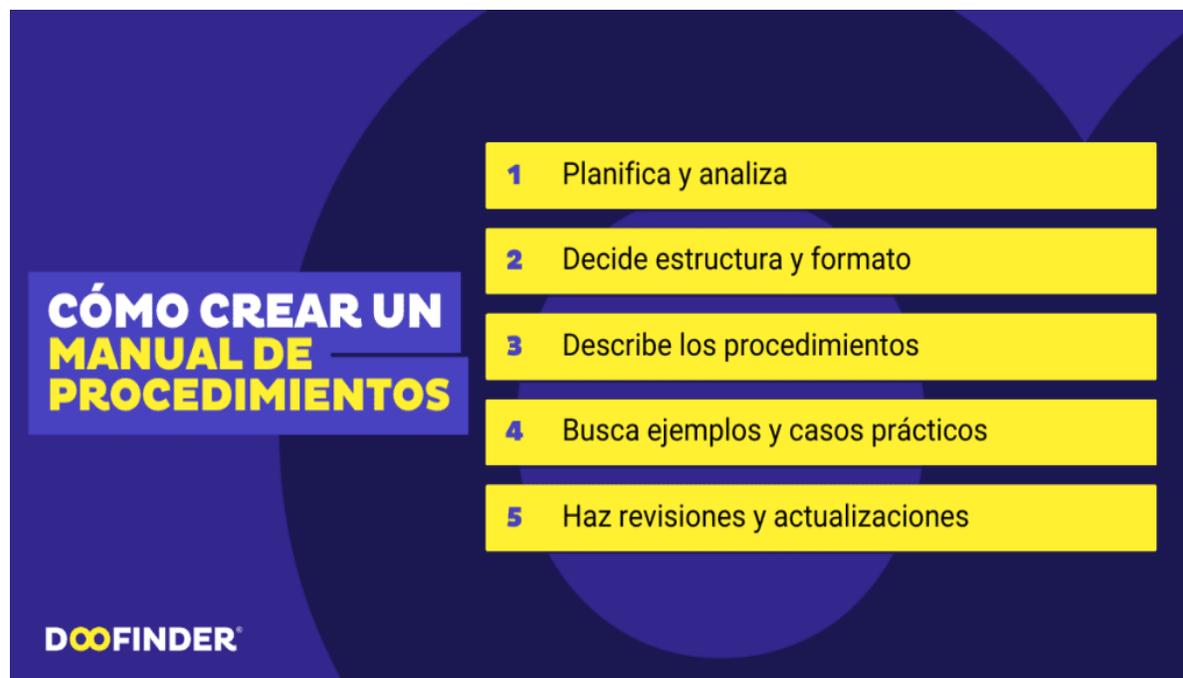
Un manual es un libro o folleto en el cual se recopilan los aspectos básicos y esenciales de una actividad de la organización, nos permite comprender el

funcionamiento de algo o acceder de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia específico.

Las organizaciones por lo general se mueven mediante procesos y tienen la necesidad de controlar cada uno de ellos, para que se desarrollen de una manera eficiente, por lo que es importante mantener un control interno aplicado precisamente a manuales de procedimientos.

La importancia de los procedimientos es que ellos explican de manera detallada las actividades o pasos a seguir en la ejecución de un proceso en específico, dentro de una institución u organización y a través de ellos se logra evitar grandes errores. (García C. Miguel 1985)

#### 1.1.2.11. Manual de procedimientos



Básicamente se trata de un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Se sabe que se trata de un documento que describe de forma detallada los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en una institución, asimismo Incluye información sobre los objetivos del proceso, los pasos a seguir, los responsables de cada paso, los recursos necesarios y los documentos que se generan como producto terminado.

La elaboración de un manual de procedimientos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos y siendo asesorados por la unidad de recursos humanos quienes proporcionan las técnicas necesarias para el logro, esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna y lograr una buena gestión.

En síntesis el manual de procedimientos es un documento que contiene las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse ciertos procesos en una empresa, estos escritos permiten a las organizaciones administrar y guiar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, así como mantener estándares de calidad y eficiencia. (Duhlt Krauss M. 1977)

#### **1.1.2.12. Importancia de un manual de procedimientos**

Contar con un flujo de trabajo óptimo es indispensable para asegurar la eficacia en los resultados operativos de las organizaciones, por lo tanto, si se desea mantener una comunicación eficiente y continuar con el crecimiento de la institución, es imprescindible contar con un manual de procedimientos.

El objetivo principal de un manual es establecer de manera clara y comprensiva para todos los integrantes de una plantilla de trabajo los pasos a seguir, procedimientos a cumplir y resultados a obtener cuando se realiza una actividad dentro de la organización.

Al elaborar este documento es posible crear un paradigma de trabajo que regule las operaciones dentro de la facultad y garantice que se obtendrán los resultados esperados. (Velázquez Valdez Jesús 2016)

### **1.1.2.13. Cualidades de un manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es una herramienta clave para cualquier organización, si se diseña de manera correcta proporcionará muchos beneficios en el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la comunicación interna, presentamos algunas de sus ventajas: (Rubio Gámez María del Carmen 2005)

**Ahorra tiempo**, el manual de procedimientos es un documento de referencia para los empleados que tienen dudas sobre algún proceso en específico, por otro lado para los ejecutivos también representa una gran ventaja, ya que facilita la capacitación del nuevo personal en la empresa y funciona como un instrumento adicional para su formación.

**Control interno**, asimismo, un manual de procedimientos favorece el control interno de los procesos dedicados a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas, por lo tanto, contribuye a la toma de decisiones y a la prevención de obstáculos, los manuales también permiten atribuir responsabilidades y crear lineamientos prescriptivos que faciliten el monitoreo del desempeño.

**Optimiza los procesos**, los manuales de procedimientos permiten a las organizaciones comprender a fondo el desarrollo de cada uno de los procesos que se realizan en sus instalaciones, a fin de saber cuándo y cómo hacerlos más eficientes, si estos manuales se diseñan con la debida atención, favorecerá que los procedimientos se ejecuten rápida y eficientemente.

**Mejora la comunicación**, mantener una buena comunicación es fundamental para crear un flujo de trabajo óptimo en la empresa, el manual de procedimientos es una herramienta de comunicación que brinda un panorama general de aquello que busca la compañía, en este sentido se crea una conciencia laboral compartida evitando que se distorsione la información.

**Delimita la responsabilidad**, este tipo de documento contiene los procedimientos estándares que permiten prevenir accidentes, en caso de que se presentara una

eventualidad, el manual servirá como evidencia de que se hizo una evaluación previa sobre las regulaciones, seguridad y control de calidad del procedimiento, además de que hay acciones establecidas y reguladas.

**Mejora la imagen**, la implementación de un manual de procedimientos mejora la reputación de la organización, pues el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que la empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes, además, muestra una imagen profesional de las capacidades y por lo tanto, permite adquirir mejores relaciones comerciales y prestigio en el mercado.

**Establece expectativas**, contar con un manual de procedimientos permite a los empleados seguir las normas y acciones adecuadas para cumplir con las metas que la empresa se ha trazado, al comprender los motivos que están detrás de un objetivo y el propósito de un proceso, es mucho más sencillo crear expectativas reales y tener claro lo que se espera de cada colaborador.

Cada equipo desarrolla sus propios métodos empresariales y organizacionales, lo que resulta en datos aislados una eficacia reducida en muchos casos, para un crecimiento óptimo los equipos de operaciones requieren herramientas que les permitan adaptarse a la expansión desde sus inicios.

#### **1.1.2.14. Características de los manuales de procedimientos**

Un manual de procedimientos no es un simple instructivo que da indicaciones sobre cómo completar un proyecto, tampoco cumple la función de un inventario que solo informa qué recursos posee alguien para llevar a cabo una actividad, por el contrario, este documento ofrece más información sobre el procedimiento a realizar. (Velázquez Valdez Jesús 2016)

Algunas de sus características particulares son:

- Tiene como fin estandarizar acciones, por lo que debe ser un documento de consulta disponible para todos los involucrados en un proceso.

- Debe incluir un análisis comprensivo del procedimiento, que ofrezca soluciones a diversas situaciones y provea a quien consulte la información integral sobre la actividad a realizar.
- No puede ser solamente descriptivo, sino prescriptivo, por lo que debe exponer lineamientos y no solo sugerencias de acción.
- Debe establecer los límites de acción de los colaboradores y las responsabilidades en el seguimiento de sus protocolos.

Por último, los manuales de procedimientos deben contener información estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa, este orden permitirá que el contenido sea más fácil de entender, que la exposición de procesos sea progresiva y que haya una secuencia lógica de ideas.

#### **1.1.2.15. Clasificación de los manuales**

Los manuales se clasifican por su contenido: en historia, organización, políticas, procedimientos y adiestramiento, asimismo por su función específica: en producción, compras, ventas, finanzas y contabilidad. (American Psychological 2002)

#### **1.1.2.16. Tipos de manuales**

La finalidad de los manuales de procedimientos es ofrecer información completa, ordenada y útil para cumplir con una actividad específica, esto significa que cada manual debe estar diseñado para ejecutar una tarea particular a realizar, en muchos casos debido a que en las empresas existen una gran cantidad de procedimientos por cumplir, hay también una gran multiplicidad de manuales.

La siguiente categorización nos ayudará a comprender las generalidades que deben cumplir los manuales, según el uso que se quiera dar: (Velázquez Valdez Jesús 2016)

### **a) De acuerdo con su ejecución**

Los manuales de procedimientos se dirigen a las personas, por lo que estos documentos deben estar diseñados para acompañar a los trabajadores en la ejecución de sus actividades, sin embargo, muchas de las tareas que se llevan a cabo en una empresa no se realizan de manera individual.

Por ello, una forma de elaborar manuales de procedimientos es priorizar la forma en que se ejecutará la acción, este tipo de manual requiere un análisis de la operatividad de la empresa y de las capacidades de trabajo de la plantilla, algunos de ellos son:

- Individuales: están orientados a la capacitación y monitoreo de las actividades de cada empleado de forma aislada.
- Colectivos: buscan establecer pautas de colaboración entre dos o más actores empresariales.
- Departamentales: están diseñados para asesorar a los representantes de toda un área de la organización.

De esta categorización, también surgen los manuales operativos, los cuales dependen del área al que se dirigen.

### **b) De acuerdo con su área**

Otra manera de crear manuales de procedimientos es organizarlos de acuerdo al departamento al que se dirige el documento, cada área tiene conocimientos técnicos específicos, posee habilidades analíticas diferentes y utiliza distintos lenguajes de comunicación.

Por eso, los manuales pueden optimizarse para que el público objetivo los comprenda mejor, algunos ejemplos de manuales de acuerdo con su área son:

- Los financieros, destinados a los departamentos contables.

- Los de contratación, optimizados para el área de recursos humanos.
- Los administrativos, dirigidos al personal que trabaja en oficina.
- Los industriales, diseñados para la plantilla de trabajo en fábricas.

### **c) De acuerdo con su función**

Por último, podemos categorizar los manuales según la función que desempeñarán, podemos hablar de dos modalidades:

- General: ayudan a que los líderes y directivos vigilen el cumplimiento de las metas desde una perspectiva panorámica y de gestionen de manera adecuada.
- Específico: contienen la información detallada de los requerimientos para cumplir de manera eficiente con una función particular.

En algunos casos, es recomendable integrar los tres tipos de manuales para robustecer un documento.

#### **1.1.2.17. Objetivos de los manuales**

El objetivo debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el diseño y desarrollo del manual de procedimientos, se debe especificar con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir se trata de una guía que nos ayuda al funcionamiento de algo. (Varo Jaime 1994)

#### **1.1.2.18. Importancia de los manuales**

Se trata de transformar una institución o empresa a una modalidad de trabajo más organizada y productiva, consiguientemente se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: (Briceño V. Gustavo 2023)

- Los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación.

- Contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

#### 1.1.2.19. Procedimientos



Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder u obrar para conseguir un resultado, también se conoce como un modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio ya que se puede aplicar a cualquier empresa o institución. (Lazzaro, Víctor, 1995)

#### 1.1.2.20. Objetivos de los procedimientos

Los objetivos de los procedimientos especifican y detallan un proceso, los procedimientos se utilizan para garantizar que las tareas se realicen de manera consiente y eficiente los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la

ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (González Luna Alfredo 2014)

#### **1.1.2.21. Tipo de procedimientos**

Recordemos que los procedimientos son un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias, analicemos algunos tipos de procedimientos: (Biegler J. 1980)

**Procedimiento efectivo**, en teoría es una secuencia de pasos repetible y determinista; es decir una en que siempre se irán obteniendo los mismos conjuntos de valores de salida, para los mismos conjuntos de valores de entrada.

**Procedimiento de gestión de calidad**, responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico, los procesos se constituyen de una entrada de una serie de actividades que se llevan a una salida que nos permite satisfacer las necesidades de los clientes dentro de la organización.

**Procedimiento lógico**, asociados a los conceptos como forma lógica del pensamiento, muestra las etapas por las que se debe transitar durante el desarrollo del proceso antes mencionado, revela sus particularidades pedagógicas y psicológicas.

#### **1.1.2.22. Importancia de los procedimientos**

Los procedimientos son métodos que sirven para realizar un trabajo de principio a fin, son convenientes para todo tipo de trabajo, especialmente para aquéllos de alto riesgo potencial, que suelen definirse como trabajos especiales y que cada empresa ha de identificar previamente. (Ramos Huancani Wilfredo 2018)

#### **1.1.2.23. Beneficios de los procedimientos**

Facilita el entrenamiento de nuevos empleados al proporcionarles una referencia clara de los procedimientos a seguir, permite identificar áreas de mejora y actualizar

los procesos según sea necesario, promoviendo así la evolución y la innovación dentro de la organización. (Ramos Huancani Wilfredo 2018)

#### **1.1.2.24. Ventajas de los procedimientos**

- Estandarización, establece procesos consistentes y uniformes en toda la organización, lo que garantiza la calidad y la coherencia en la ejecución de tareas. (Auditores y Consultores en Línea 2016)
- Claridad, proporciona una guía detallada sobre cómo realizar cada tarea, reduciendo la ambigüedad y las confusiones entre los empleados.
- Eficiencia, al definir los pasos a seguir en cada proceso, se minimizan los tiempos muertos y se optimiza el uso de recursos.
- Formación y capacitación, facilita el entrenamiento de nuevos empleados al proporcionarles una referencia clara de los procedimientos a seguir.
- Mejora permanente, permite identificar áreas de mejora y actualizar los procesos según sea necesario, promoviendo así la evolución e innovación.

#### **1.1.2.25. Desventajas de los procedimientos**

- Rigidez, la estandarización puede llevar a una falta de flexibilidad para adaptarse a situaciones únicas o cambios inesperados.
- Costo y tiempo, la creación y mantenimiento de un manual de procedimientos puede ser costoso y consumir mucho tiempo, especialmente en organizaciones grandes o con procesos complejos.
- Desactualización, si el manual no se actualiza regularmente, puede volverse obsoleto y perder relevancia, lo que lleva a la confusión y a la implementación de procesos obsoletos.
- Resistencia al cambio, algunos empleados pueden resistirse al uso del manual de procedimientos, especialmente si están acostumbrados a trabajar de cierta manera o si perciben que los procedimientos son demasiado restrictivos.

- Complejidad excesiva, si el manual es demasiado extenso o complicado, los empleados pueden sentirse abrumados y tener dificultades para entender y seguir los procedimientos. (Auditores y Consultores en Línea 2016)

#### **1.1.2.26. Estructura de un manual de procedimientos**

Existen diferentes elementos que componen un manual de procedimientos y varían de una empresa a otra, no obstante, todos los documentos de este tipo deben contener estos elementos básicos: (Duhalt Krauss Miguel 1968)

**Título**, es lo primero que aparece en el documento, debemos elegir el título que mejor se ajuste a los procesos que vamos a redactar.

**Objetivo del documento**, este apartado representa el motivo por el cual estás redactando este documento, por lo que **debe proporcionar una visión integral de los procesos que lo componen**.

**Marco normativo**, en este espacio es importante mencionar cuáles son las normas de tu organización, establecidas con base en sus valores, la misión y visión, con esto, se alineará el enfoque empresarial de la organización.

**Revisiones y responsables**, el manual de procedimientos es un escrito que se actualiza constantemente, por lo tanto es importante mencionar cuándo fue redactado y cuáles han sido las últimas revisiones, asimismo, se debe indicar quiénes son las personas responsables de actualizar este documento.

**Diagrama de flujo**, este documento también debe contener un diagrama de flujo que ilustre el procedimiento en general y los responsables que intervienen en cada operación, se trata de una representación gráfica sencilla, que facilita la comprensión del proceso.

**Descripción de procesos**, esta es la sección más importante del manual, ya que contiene la descripción de lo que se hace y cómo es que hay que hacerlo, así como dónde y con qué frecuencia, además, incluye los puestos de los responsables de cada operación que están involucrados en el proceso.

**Glosario de términos**, muchas veces hay términos que no son comprensibles para todas las personas que van a consultar el manual de procedimientos, por eso es recomendable agregar una sección al final, con un glosario de términos que amplíe el conocimiento sobre los conceptos implicados en los procesos sobre todos los más complejos, además de abreviaturas, acrónimos, etc., con esto se evitarán confusiones.

### 1.1.2.27. Diagramas de flujo o flujogramas



Son medios gráficos que sirven principalmente para efectuar una representación gráfica de hechos, situaciones o relaciones de todo tipo que se diagraman haciendo uso de símbolos, los objetivos más importantes son: (Vera Smith Fernando 1995)

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos
- Dar seguimiento a los productos (bienes y servicios) generados por el proceso.
- Identificar a los proveedores del proceso
- Facilitar la inducción a nuevos empleados

### **1.1.2.28. Partes que conforman un flujograma**

Un flujograma presenta dos partes esenciales, **la primera** es el encabezado donde se da a conocer la información de la empresa, del procedimiento o proceso y demás información que permita tener un concepto más amplio de lo que se presenta en el diagrama, la parte fundamental del diagrama o **segunda parte** es el cuerpo del mismo, pues en él se detalla toda la información que compete directamente con el procedimiento o proceso. (Vera Smith Fernando 1995)

### **1.2. Descripción del contexto socioeconómico y cultural en el que se realiza la investigación**

Desde el punto de vista socioeconómico considerando los procesos generados en la educación superior, no se puede ignorar uno de los principales problemas que se presenta en la Universidad de San Francisco Xavier, como es la prolongación de estudios más allá del tiempo establecido por el plan de estudios, que se presentan en algunos casos en términos tolerables y en otros en términos críticos por una prolongación excesiva y desde el punto de vista cultural en el entendido del modo y estilo de vida que tienen los estudiantes en su manera de pensar y sentir de una manera similar, lo que encarece el presupuesto universitario y nos obliga a optimizar los diferentes recursos disponibles con los que cuenta la Facultad de Odontología.

Consiguientemente, se pudo conocer una complejidad de factores socioeconómicos y culturales que impiden al estudiante proseguir con normalidad sus estudios universitarios, como ser: la dependencia económica total o parcial de los padres, cuyos ingresos son insuficientes para cubrir los gastos de estudio, el trabajo no formal y ocasional de las estudiantes con remuneraciones de subempleo que impiden contar con recursos suficientes o la carencia de vivienda propia, que se suma a las preocupaciones que afectan la estabilidad afectiva y emocional del estudiante y sus familias. (Ayce J. Hook, Gwendolyn M. Lawson, University of Pennsylvania 2013)

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Propuesta de un Manual de Procedimientos de Bienes y Servicios**

#### **2.1.1. Estructura de un manual de Procesos**

La estructura de un manual de procesos es una guía de referencia que contiene toda la descripción del procedimiento, como responsabilidad, autoridad o delegación de funciones dentro del proceso, tareas, actividades y medidas de seguridad aplicables al procedimiento. (Rodríguez Nancy 2023)

- Título
- Introducción
- Objetivo del manual
- Marco normativo
- Revisiones y responsables
- Diagrama de flujo
- Descripción del proceso
- Glosario de términos

##### **2.1.1.1. Título**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SUB SISTEMA DE CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA U.M.R.P.S.F.X.CH., PARA LA GESTION 2024, EN LA MODALIDAD DE COMPRAS MENORES DENTRO DEL RANGO ESPECÍFICO DE Bs. 20.000.- A 50.000.-**

##### **2.1.1.2. Introducción**

En el marco de la normativa vigente y el mejoramiento continuo que se debe aplicar a los procedimientos administrativos y que son ejecutados particularmente en las diferentes unidades facultativas dependientes de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se pretende implementar un nuevo manual de

procedimientos por compras menores en la cuantía específica de Bs. 20.000.- a 50.000.- en el marco del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, así como del conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo de la Universidad, con el objetivo de generar una mejorara recurrente en la gestión administrativa, orientar y facilitar el trabajo del personal administrativo encargado de la adquisición de bienes y servicios, conocer el funcionamiento interno y paralelamente poder atender eficazmente los diferentes requerimientos, necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos de la Facultad de Odontología, produciendo además información y accesibilidad oportuna del proceso, señalando y recomendando que el presente manual deberá revisarse periódicamente o cada vez que exista una modificación en su estructura. (Elaboración propia)

#### **2.1.1.3. Objetivo del manual**

Establecer un nuevo proceso administrativo que sea ágil y oportuno, que permita optimizar el cumplimiento, las atribuciones y el funcionamiento de la unidad administrativa en la adquisición de bienes y servicios para la Facultad de Odontología de la Universidad de San Fráncico Xavier bajo la modalidad de compras menores en la cuantía específica de Bs. 20.000.- a 50.000.- para realizar eficientemente las operaciones internas, que sirva como una guía en la aplicación de la normativa vigente, orientando el cumplimiento de los principios de transparencia, eficiencia y oportunidad, a través de la implementación de un manual de procedimientos. (Ortega Jorge - Pulgar Katerin - Cardozo Douglas - Guanipa Ynry - Graterol Raúl - Prieto Pedro 2010)

#### **2.1.1.4. Marco normativo**

Se trata de la base legal y administrativa en la que se fundamenta en presente manual de procedimientos, comprendiendo leyes, reglamentos, decretos, acuerdos u otros ordenamientos o normas, asimismo se considera de suma importancia el resaltar las normas internas de la Universidad de San Francisco Xavier legalmente establecidas y en actual vigencia con base en sus principios y valores asentados precisamente en su misión y visión institucional, consiguientemente se detalla la

normativa involucrada siguiendo un orden jerárquico descendente en el presente proceso: (Ortega Jorge - Pulgar Katerin - Cardozo Douglas - Guanipa Ynry - Graterol Raúl - Prieto Pedro 2010) y (Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia 2024).

- Constitución Política del Estado
- La ley No. 1178, del 20 de Julio de 1190 de administración y control Gubernamentales
- El Decreto Supremo No. 23318 A del 03 de noviembre de 1192, que aprueba el reglamento de responsabilidad por la función pública y Decreto Supremo No. 26267 del 29 de Junio de 2001 que lo modifica
- El Decreto Supremo No. 0181 del 28 de junio de 20089, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y sus modificaciones
- El Decreto Supremo No. 1497 del 20 de febrero de 2013, que regula los convenios Marco y el Registro Único de Proveedores del estado (RUPE)
- Decreto Supremo No. 4453 del 14 de Enero de 2021, establece la subasta Electrónica y el mercado virtual Estatal
- El Decreto Supremo 4866 del 25 de enero de 2023, que establece modificaciones e incorporaciones al Decreto Supremo No. 0181
- Resolución Ministerial No. 274 del 09 de mayo de 2013, que aprueba el Reglamento del Registro Único de proveedores del estado (RUPE).
- Resolución Ministerial No. 021 del 02 de Febrero de 2022 que aprueba el reglamento de Contrataciones con Apoyo de medios Electrónicos, el manual de Operaciones del Sistema de contrataciones estatales (SICOES)
- Resolución Ministerial No. 569 del 30 de julio de 2015 aprueba el Manual de Operaciones del SICOES
- Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca (RE-SABS) aprobado con Resolución Rectoral No. 199/2021

#### **2.1.1.5. Revisiones y responsables**

El manual de procedimientos de referencia, deberá ser revisado periódicamente así como actualizado de forma constante por la unidad o el responsable asignado, debiendo presentar un informe pormenorizado a las autoridades respectivas, recomendando las modificaciones y actualizaciones necesarias, cuando sea el caso. (Ortega Jorge - Pulgar Katerin - Cardozo Douglas - Guanipa Ynry - Graterol Raúl - Prieto Pedro 2010)

#### **2.1.1.6. Diagrama de flujo**

Constituye una herramienta fundamental que ilustra el procedimiento en general o diagrama visual de los pasos a seguir de forma consecutiva en el desarrollo de una actividad determinada, estableciendo también a los responsables que intervendrán en cada operación o cumplimiento de tareas, básicamente se trata de una representación gráfica sencilla, que facilita la comprensión del proceso, por ello a través de una matriz se exponen gráficamente y de forma secuencial todas las tareas, funciones y responsabilidades que se materializarán en el presente proceso que se presenta como propuesta, utilizándose en disciplinas como programaciones procesos, esgrimiendo símbolos y definiciones estandarizadas. (Ortega Jorge - Pulgar Katerin - Cardozo Douglas - Guanipa Ynry - Graterol Raúl - Prieto Pedro 2010)

#### **2.1.1.7. Descripción del proceso**

Se trata de una descripción detallada como dentro de una unidad administrativa, se tiene que indicar el puesto o responsable de cada operación, es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación al tratarse de un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas de forma igualitaria para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias, seguidamente se debe presentar por escrito en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo y dónde se realizan las tareas, señalando a los responsables de llevarlas a cabo.

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar una técnica de tres puntos que se presentan a continuación:

**Cambiar**, se debe revisar si algún cambio se puede hacer en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, ya que podría simplificar el trabajo.

**Mejorar**, algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar, en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento, rediseñando de una forma, de un registro o de un informe.

**Mantener**, consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, cambiar o mejorar, para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un diseño de las actividades que componen el procedimiento. (Ortega Jorge - Pulgar Katerin - Cardozo Douglas - Guanipa Ynry - Graterol Raúl - Prieto Pedro 2010)

El presente manual de procedimientos incluye el análisis de todas las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica el cómo se realiza una función o un aspecto, o progresivamente todos los pasos a seguir en una secuencia ordenada y lógica que converge en el resultado final esperado, esta sección se identifica como la más importante del manual de referencia, ya que contiene la descripción de lo que se viene haciendo y de forma paralela de cómo se debería operar como una propuesta sugerida, incluyendo los puestos de todos los funcionarios responsables de cada operación que están naturalmente involucrados en el presente proceso, para el efecto se exhibe inicialmente la simbología que identifican las diferentes actividades a ejecutar y posteriormente en una matriz se detallarán teóricamente a todos los actores y responsables, continuando con la descripción de las tareas y actividades que les toca desempeñar y finalmente se puntualiza a los ejecutivos que autorizan cada proceso en el que les toca intervenir activamente. (Elaboración propia)

## Simbología básica del proceso

Inicialmente se expone una referencia simbología básica del diagrama de flujo de uso práctico e interno como referencia en el que se practica y aplica en la Facultad de Odontología.

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCION
	Inicio o Finalización	Dentro del símbolo se puede presentar "Inicio" o " Fin " con el objeto de comenzar o concluir el procedimiento según corresponda
	Proceso	Describe de manera telegráfica las tareas u operación que realizará el personal administrativo involucrado en el procedimiento
	Documento Múltiple	Representa cualquier documento o documentos que intervienen, se utilizan o se generan en el procedimiento
	Ref., a otra pagina	Indica la dirección del flujo y sirven para unir los símbolos de las actividades, decisión, documentos, etc.

	<p>Conector</p>	<p>Indica la dirección del flujo y sirven para unir los símbolos de las actividades, decisión, documentos, etc.</p>
---	-----------------	---

(Elaboración propia)

### Proceso de contrataciones en la modalidad de compras menores

Seguidamente se exhibirá un formato del proceso de contratación de bienes y servicios para la Facultad de Odontología en la modalidad de compras menores dentro del rango específico de Bs.20.000.00 a 50.000.00., consiguientemente nos estaríamos refiriendo a un segmento del subsistema de contrataciones menores en Bolivia, las entidades públicas pueden realizar procesos de adquisición dentro de este rango de valor utilizando procedimientos simplificados que pueden variar dependiendo la contratación y la normativa específica que rige en el país.

RESPONSABLE	PROCESO
<p>UNIDAD SOLICITANTE</p>	<p>1.- Emite el Formulario N° 1 Pedido de Materiales</p>
	<p>2.- Elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda</p>
	<p>3.- Estima y respalda el precio referencial</p>

	4.- Solicita a la unidad administrativa la certificación presupuestaria del POA y PAC
UNIDAD ADMINISTRATIVA	1.- Verifica la documentación remitida por la Unidad Solicitante
	2.- Emite la certificación presupuestaria del POA, PAC y del SIGEP
	3.- Solicita al RPA la autorización del inicio de proceso de contratación
RPA	1.- Verifica que la contratación está inscrita en el POA y PAC
	2.- Verifica las certificaciones presupuestarias del POA y del SIGEP
	3.- Autoriza el inicio de proceso de contratación
	4.- instruye a la unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación
	1.- Para la contratación de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs20,000 (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS), la Unidad de Administración envía a DIRECCION DE ADMINISTRACION FINANCIERA de la Universidad para su publicación en el SICOES la siguiente documentación :

UNIDAD ADMINISTRATIVA	a) Formulario N° 1 Pedido de materiales
	b) Certificación presupuestaria del POA, PAC y SIGEP
	a) Cotización de un proveedor que cumpla con los términos de referencia o especificaciones técnicas
	b) La declaración jurada de cumplimiento de condiciones de contratación y aceptación para la publicación
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	La Dirección Financiera Administrativa hace la Documentación a la Unidad de suministros, quien todo el requisito publicará en el SICOES por 2 días hábiles
	De registrarse alguna oferta en el plazo establecido la unidad de suministros genera el reporte electrónico y envía a la Unidad desconcentrada, del cual realizará la comparación de precios y seleccionará
ADMINISTRACION	1.- Con el reporte electrónico de precios de realiza la comparación de precios y selecciona al proponente más bajo, de no registrarse ninguna oferta, seleccionará al proveedor de la oferta inicialmente identificada
	2.- Remite al RPA la selección efectuada para que se realice la Resolución de adjudicación

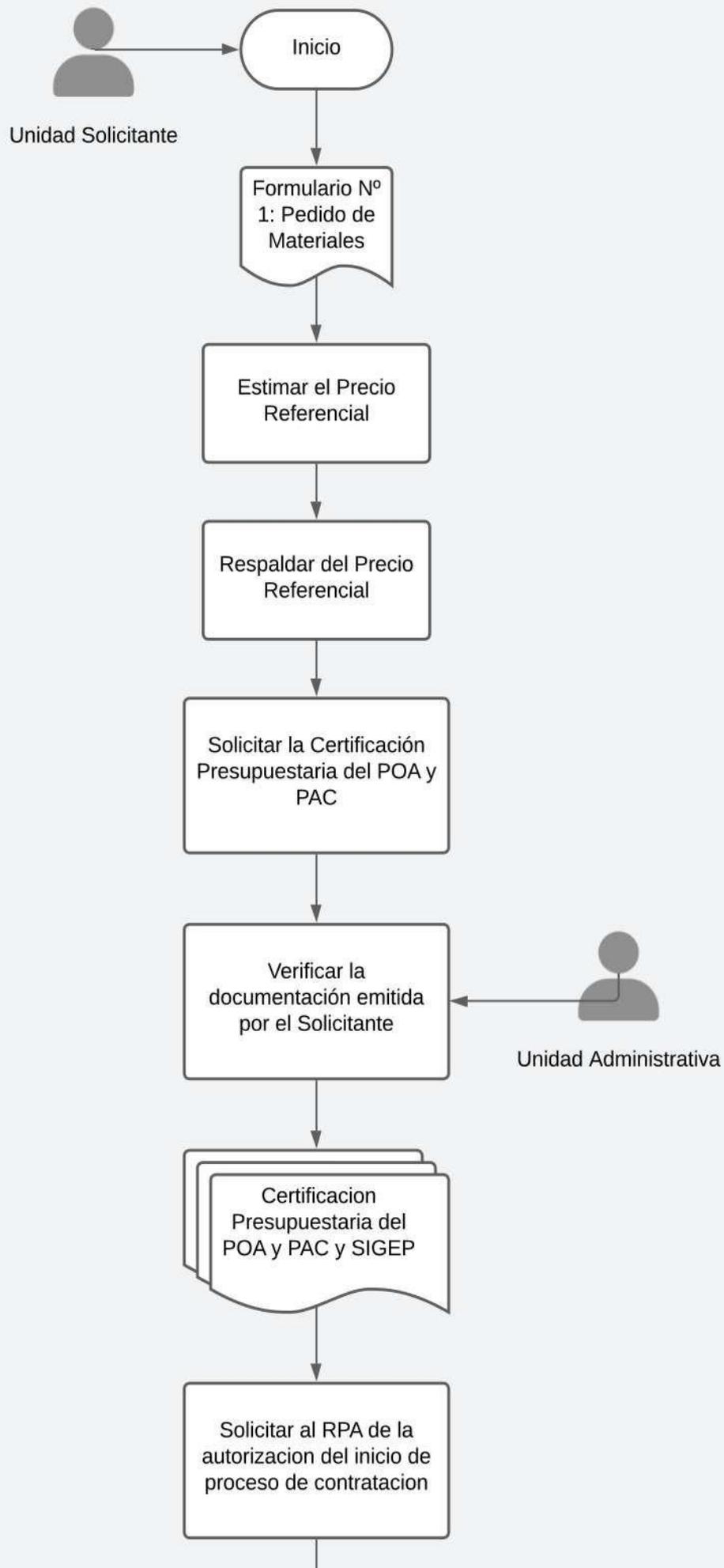
RPA	1.-Emite la resolución de adjudicación al proveedor seleccionado
	2.- Instruye a la Unidad Administración, solicitar al proveedor adjudicado la presentación de la documentación para la formalización de la contratación
UNIDAD ADMINISTRATIVA	1.- Notifica al proveedor seleccionado, remitiendo la Resolución de adjudicación y solicita la presentación de documentos para formalizar la contratación
	2.- Recibida la documentación, remite a la Unidad Jurídica para la elaboración de contrato si la entrega del bien es mayor a 15 días hábiles
	3.- Y si la entrega del bien es menor a 15 días hábiles se efectúa una Orden de Compra u Orden de Servicio
UNIDAD JURIDICA	1.- Revisa la legalidad de la documentación presentada por el proveedor adjudicado
	2.- Formaliza el proceso mediante contrato, elabora firma o visa el mismo como constancia de su elaboración y lo remite a la unidad desconcentrada
	1.- Suscribe el contrato

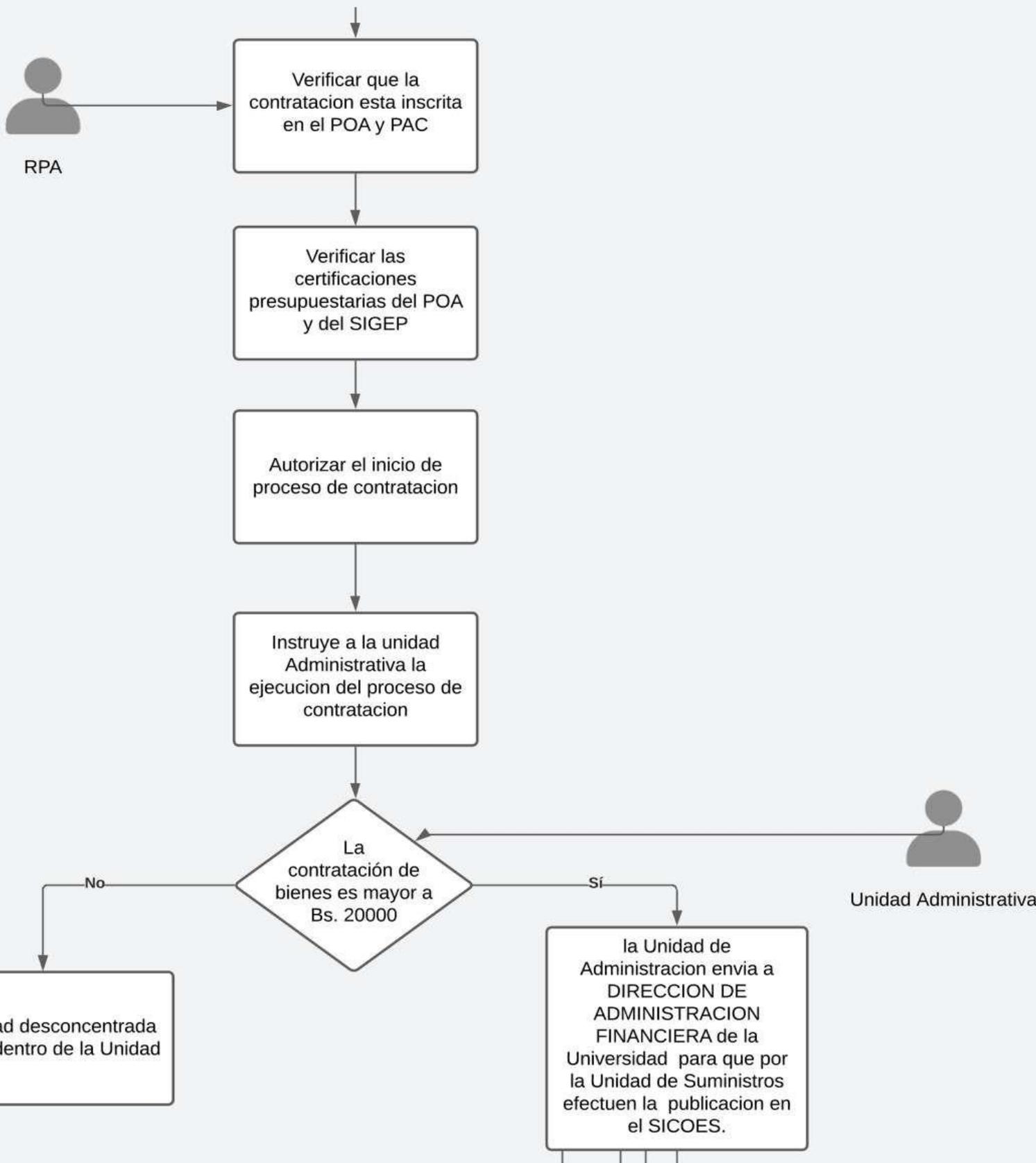
RPA	2.- Designa al responsable de la recepción o a los integrantes de la comisión de recepción.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	1.- Elabora la orden de Compra u orden de servicio para la firma del RPA
	2.- Notifica al proveedor adjudicado con la orden de compra u orden de servicio
RPA	1.- Suscribe la orden de compra y orden de servicio
RESPONSABLE DE RECEPCION O COMISION DE RECEPCION	1.- Efectúa la recepción de los bienes y servicios
	2.- Elabora y firma Acta de Recepción e informe de conformidad o disconformidad para bienes y obras

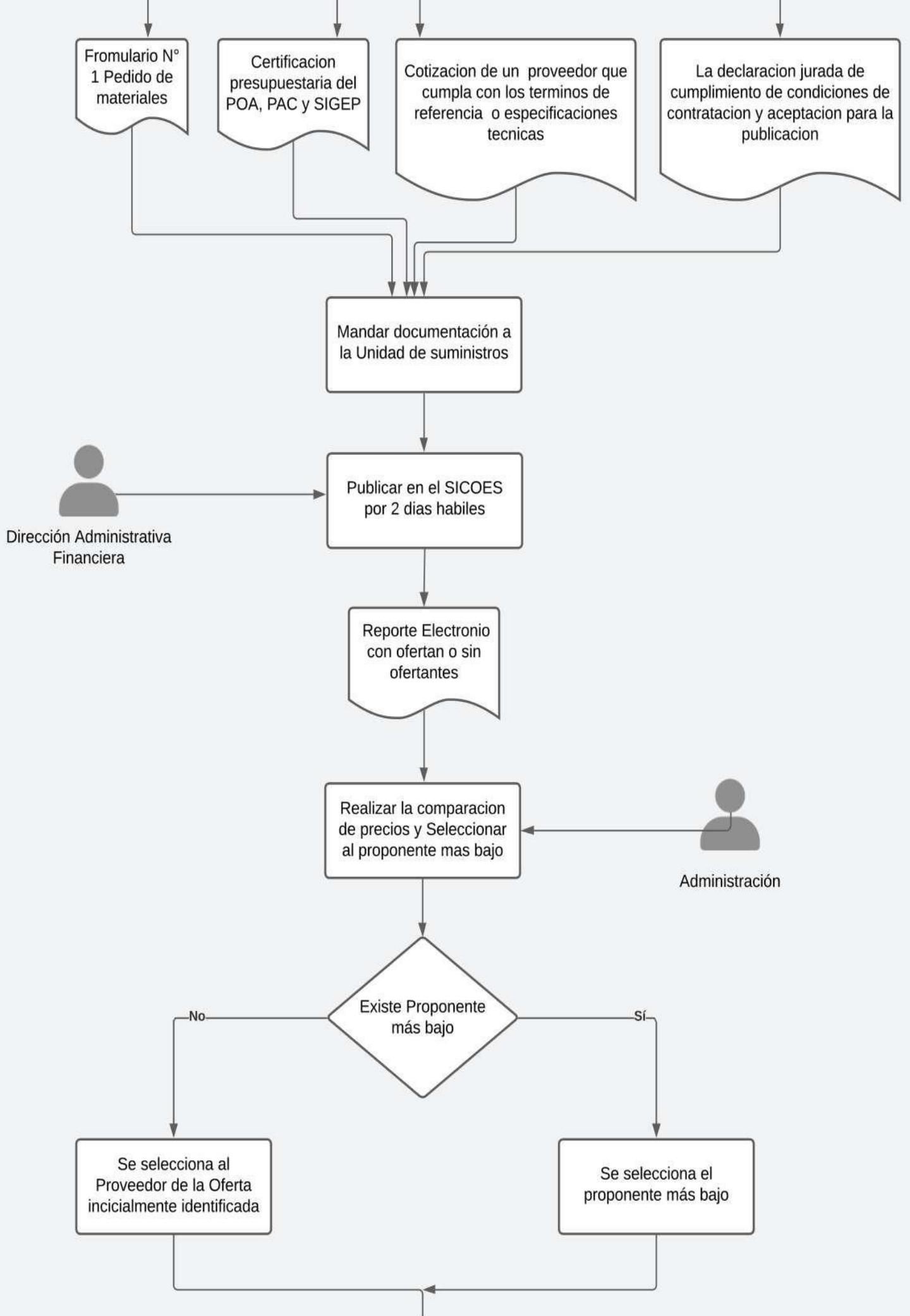
(Elaboración propia)

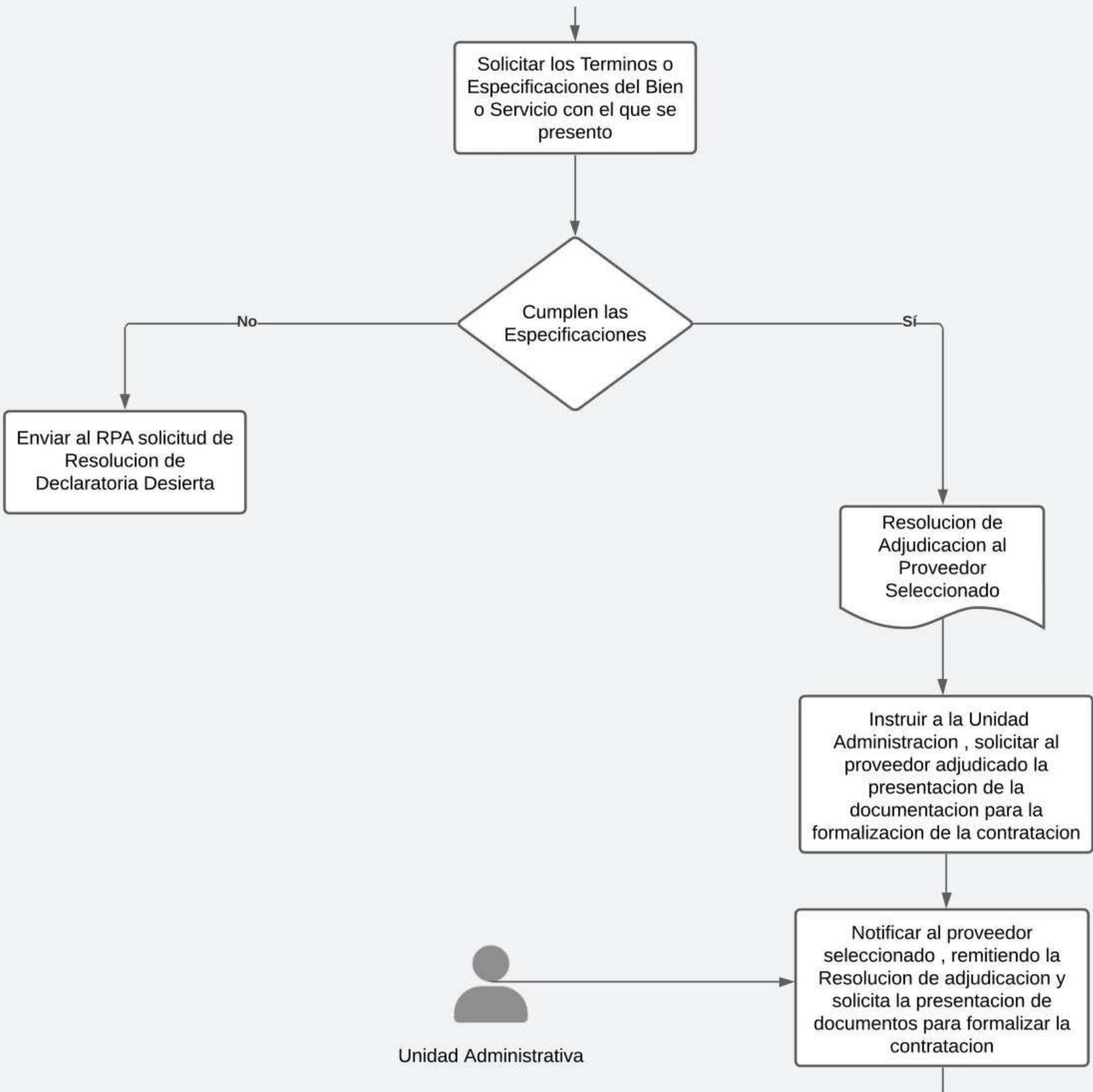
### **Flujo grama del proceso de contrataciones en la modalidad de compras menores**

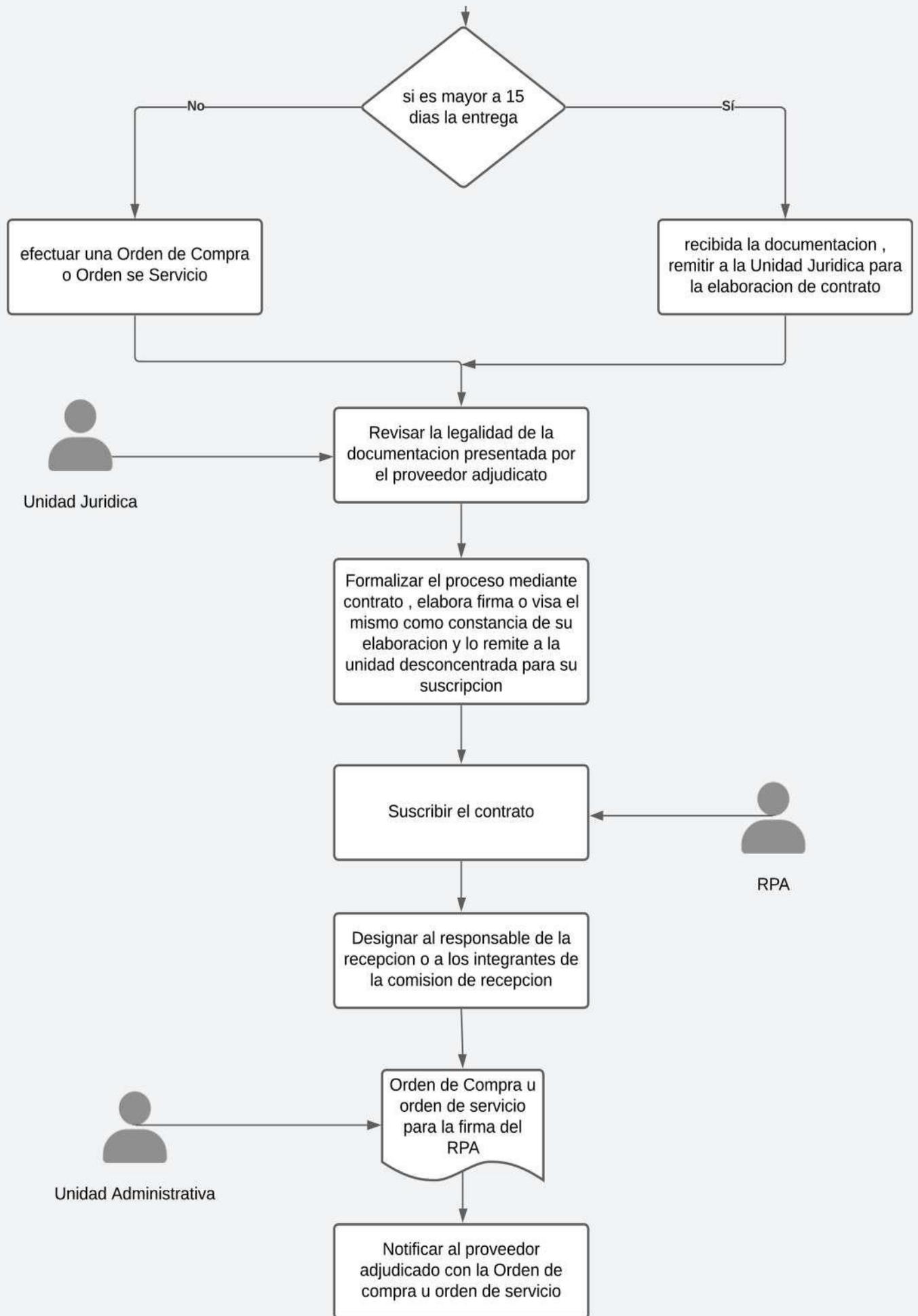
Finalmente se exhibe el flujograma del procedimiento de adquisición de bienes y servicios por compras menores representando de una manera detallada o visual todos los pasos a seguir de forma lógica y consecuente en el desarrollo de las actividades del proceso como propuesta a ser implementada, de acuerdo al siguiente detalle: (Elaboración propia)

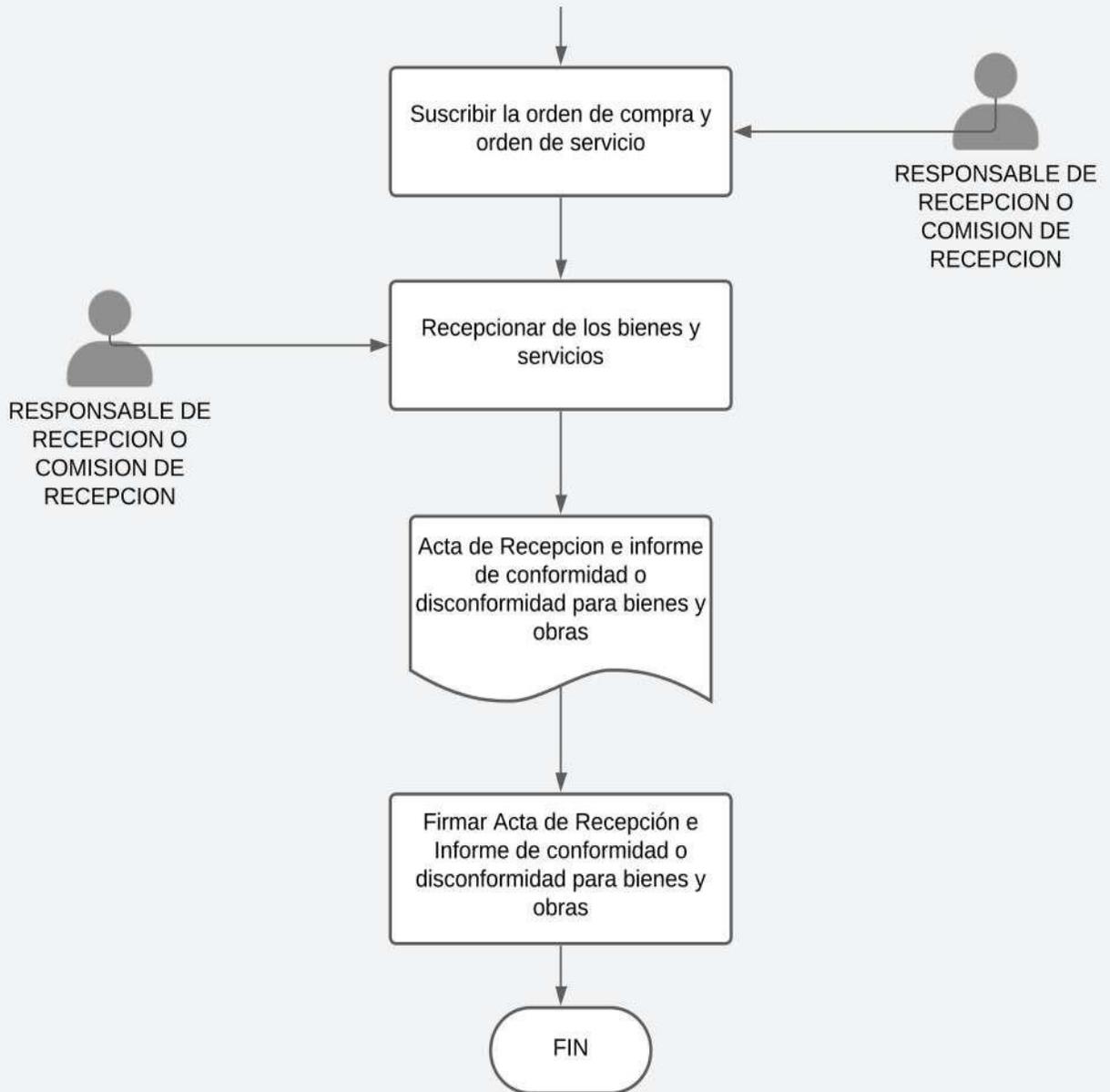












### **2.1.1.8. Glosario de términos**

Muchas veces se establecen o aplican términos que no son muy comprensibles para todas las personas que van a consultar o estudiar el presente manual de procedimientos, por ello se agrega un glosario de términos que amplíe o ayude en el conocimiento o comprensión de los conceptos implicados en los procesos, sobre todos en los más complejos, además de abreviaturas y acrónimos, de acuerdo al siguiente detalle: (Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia 2024)

CD: Contratación Directa

DBC: Documento Base de Contratación

FUS: Formulario Único de Solicitud de adquisición de bienes o servicios

DBC: Documento Base de Contratación

RPC: Responsable del Proceso de Contratación

MAE: Máxima Autoridad Ejecutiva

PAC: Programa Anual de Contrataciones

POA: Plan Operativo Anual

SABS: Sistema de Administración de Bienes y Servicios

SICOES: Sistema de Contrataciones Estatales

DR's: Términos de Referencia

## **2.2. Conclusiones y Recomendaciones**

### **2.2.1. Conclusiones**

Producto del presente trabajo de Monografía titulado “Propuesta de un Manual de Procedimientos del Sub sistema de Contrataciones de Bienes y Servicios para la Facultad de Odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH., para la gestión 2024, en la

modalidad de compras menores dentro del rango específico de Bs. 20.000.00 a 50.000.00”, ayudará a comprender ampliamente lo diverso de las contrataciones estatales, llegando a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo e implementación del presente manual de procedimientos de bienes y servicios para la Facultad de Odontología para la gestión 2024 en la modalidad de compras menores dentro de un rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- será altamente beneficioso por las grandes ventajas expuestas a lo largo de la investigación, como: facilitar el funcionario responsable de las contrataciones de una manera más eficiente, se convertirá en un instrumento principal de trabajo, así como una guía en el desarrollo de las funciones que desempeña el personal administrativo en la Facultad apoyando en la inducción del puesto, la mejora periódica de su gestión administrativa y financiera, la estandarización de las operaciones, asimismo se optimizarán los procesos, mejorará la comunicación interna, se delimitarán las responsabilidades y reparará el servicio reduciendo el tiempo en la entrega y distribución de los requerimientos, operándose de una manera ágil, eficiente y oportuna para concebir una adecuada administración.
- Debido a que se focalizaron algunas deficiencias en la Facultad de Odontología, resulta casi indispensable subsanar las mismas aplicando el cumplimiento de un diagrama específico de flujo o flujograma dentro del manual de procedimientos considerado como uno de los principales instrumentos operativos de orden, búsqueda y ejecución, ya que permitirá la visualización de las actividades y tareas necesarias de forma más oportuna así como la distribución del trabajo, toda vez que se trata de una herramienta de fácil accesibilidad y el cumplimiento de objetivos, evitando duplicidades, permitiendo la estandarización y facilitando la operativa interna, debiendo tomar en cuenta para su éxito un análisis lógico de políticas y controles que ayuden a cumplir los procedimientos de una manera más, eficiente y oportuna en el manejo de los recursos humanos, operativos y financieros.

- Con la única finalidad de evitar o revertir las actuales demoras y deficiencias en la entrega oportuna de bienes y servicios requeridos, se considera importante el crear e implementar documentos concretos de uso interno que sean más claros y precisos como: informes, estándares, plantillas prediseñadas, notas especiales y la automatización, garantizando así la coherencia y eficacia deseada, alcanzando en consecuencia el ahorro de tiempo y evitando inconsistencias que afecten la calidad y disponibilidad del servicio, consecuentemente se podrá lograr mayor productividad, provecho en el uso de formularios especiales en los procesos de contratación, retroalimentación y sobre todo la búsqueda y el fortalecimiento de las actuales debilidades de la Facultad de Odontología.

### **2.2.2. Recomendaciones**

En función a las conclusiones alcanzadas, se efectúan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a las autoridades de la Universidad de San Francisco Xavier, la implementación y aprobación del presente manual de procedimientos de bienes y servicios para la Facultad de Odontología durante la gestión 2024 en la modalidad de compras menores dentro de un rango específico de Bs. 20.000.- a 50.000.- previo cumplimiento de la normativa vigente, principalmente por los constantes cambios en la dinámica de las contrataciones estatales y por consiguiente en la emisión de las disposiciones reglamentarias modificando la norma básica, asimismo por los grandes beneficios expuestos a lo largo de la investigación, como: la mejora periódica de su gestión administrativa y financiera, las estandarización de las operaciones, se optimizarán los procesos, mejorará la comunicación interna, se delimitará las responsabilidades, mejorará el servicio reduciendo el tiempo en la entrega y distribución de los requerimientos operándose de una manera ágil y eficiente, cooperará en la inducción del puesto, facilitará la evaluación del control interno y se evitará la duplicidad de actividades produciendo información y accesibilidad para una adecuada administración,

recomendando una constante actualización del manual de procedimientos, toda vez que lo contrario conllevaría a responsabilidad por la función pública.

- Se recomienda a las autoridades de la Universidad de San Francisco Xavier, la aplicación y ejecución del presente manual, particularmente del flujograma propuesto para la Facultad de Odontología, ya que con su implementación se viabilizará el mencionado proceso de contrataciones de bienes y servicios por compras menores en una cuantía específica ya que se constituye en una herramienta muy útil para mejorar la gestión y las actividades del proceso desde su inicio hasta su finalización, permitiendo definir claramente los límites de cada emprendimiento, precisamente por la demarcación de las tareas a realizar, logrando una serie de utilidades inmediatas y formales, como representar y visualizar de forma gráfica la secuencia y pasos a seguir, así como las comunicaciones e implementaciones de cada operación, apoyando en la inducción del puesto, con capacitación y práctica del personal administrativo antes de asumir funciones en el manejo de reglamentos, toda vez que lamentablemente se evidenció el desconocimiento total de las RE-SABS a cargo el personal administrativo de la Universidad que participa en los diferentes procesos, haciendo de los mismos lentos y llenos de fallas, cuando deberían ser ágiles, oportunos y transparentes.
- Finalmente se recomienda a las autoridades de la Universidad de San Francisco Xavier, la aplicación de nuevos mecanismos de control y eficiencia a través del uso de documentos internos con formato específico dentro del proceso de contrataciones menores, con el propósito de optimizar tiempos, tareas y sobre todo generar una adecuada imagen institucional a través de un buen servicio mediante la aplicación de una nueva modalidad de cultura organizacional de análisis entre lo burocrático y lo académico, reflexionando y superando el concepto estigmatizado en las universidades bolivianas, como es la capacidad de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Como es de conocimiento general, la bibliografía es un listado de referencias y consultas utilizadas en la construcción de un trabajo de investigación, indicando la fuente original y el análisis de diferentes autores, anotando los principios que se manejaron en el trabajo de referencia, utilizando en el presente caso un formato APA que establece que las fuentes utilizadas para la elaboración del trabajo sean citadas en el texto, se maneja un método de cita breve (autor, fecha y título del trabajo) que permite al lector identificar la fuente y localizarla en la lista de referencias que se colocan a continuación.

- ✓ Pareja Luciano (2009) Concepto del Derecho Administrativo
- ✓ Chiavenato Idalberto (1988) Introducción a la Teoría General de la Administración
- ✓ Torres Hurtado Carlos (2011) Teoría General de Administración
- ✓ Montoya Palacios Adalberto (1992) Conceptos Modernos de la Administración
- ✓ Lybrand Cooper ( 1997) Nuevos Conceptos de Control
- ✓ Baquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. Barcelona: PROFIT.
- ✓ García C. Miguel (1985) Manual de Procedimientos Administrativos
- ✓ Duhlt Krauss M. (1977), Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
- ✓ Álvarez Torres Martín G. (1996) Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.
- ✓ Velázquez Valdez Jesús (2016) Manual de Procedimientos, una Herramienta de Administración
- ✓ Rubio Gámez María del Carmen (2005) Manuales de Coordinación
- ✓ American Psychological (2002) Manuales de Publicación de la APA
- ✓ Varo Jaime (1994) Gestión Estratégica de Calidad en los Servicios
- ✓ Briceño V. Gustavo (2023) Manual del Derecho Administrativo
- ✓ Lazzaro, Víctor, 1995. Sistemas y procedimientos: Un manual para procedimientos. 2da Edición. México: Editorial Diana.
- ✓ González Luna Alfredo (2014) Proceso administrativo

- ✓ Biegler J. (1980) Elaboración del Manual de Procedimientos.
- ✓ Ramos Huancani Wilfredo (2018) Importancia de los Manuales de Funciones y Procedimientos en la Estructura de las Empresas.
- ✓ Auditores y Consultores en Línea (2016) Administración y Gestión de Calidad
- ✓ Duhalt Krauss Miguel (1968) Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.
- ✓ Vera Smith Fernando (1995) Diagramas de Flujo
- ✓ Ayce J. Hook, Gwendolyn M. Lawson, University of Pennsylvania (2013) La Condición Socioeconómica y el desarrollo
- ✓ Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos (Cuarta edición ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- ✓ Gomes Ceja (1997) Sistemas Administrativos y procedimientos.
- ✓ Abad Liceras, J. M., & Burzaco Samper, M. (2011). Procedimiento Administrativo.
- ✓ R. Hernández Sampieri (1998) Metodología de la Investigación.
- ✓ Torres Álvarez, M. (1996). Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos. México.
- ✓ Álvarez Torres, M., 1999. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. 1ra Edición. México. Panorama editorial, pp. 42.
- ✓ Diamond Susan, Z., 1983. Como preparar manuales administrativos. México: Interamericana. pp.2, 3.

### **Marco normativo de Leyes, Decretos Supremos y Normas**

- ✓ Ley 1178 de fecha 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamental Ley SAFCO.
- ✓ Decreto Supremo 0181 Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- ✓ Decreto Supremo 25964 Normas básicas del, Sistemas de Administración de Bienes y Servicios para el sector público.
- ✓ Decreto Supremo 23318 – A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública

## **ANEXOS**

Los anexos normalmente contienen información útil que ayuda al lector a comprender de mejor manera el tema de investigación proporcionando antecedentes importantes sobre el proceso o elaboración del trabajo, de hecho los anexos son una herramienta muy utilizada, aunque no necesariamente obligatoria, en trabajos o tesis académicas, universitarias o post universitarias como el caso que nos ocupa, sin embargo reconocer que sus elementos sustentan la conclusión a la que llega el autor.

En términos generales, los anexos incluyen imágenes, datos, mapas o referencias que enriquecen y dan sentido global al estudio y dado que nuestro trabajo representa a la propuesta de un manual de procedimientos utilizando una metodología cualitativa con métodos de análisis deductivo e inductivo donde no se efectuó un amplio trabajo de campo o realizando encuestas específicas, se considera innecesario el utilizar un material referente al tema de trabajo.