

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA
VICERRECTORADO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION**



**IMPORTANCIA DE LA ASIGNACIÓN DE TIEMPOS EN EL PROCESO DE
CONTRATACIÓN MENOR EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE
CHUQUISACA GESTIÓN 2024**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL DIPLOMADO EN GESTIÓN DE
CONTRATACIÓN DEL ESTADO EN EL MARCO DE LAS NB – SABS**

Raquel Velásquez Mejitarian

Potosí - Bolivia

Cesión de Derechos

Al presentar este trabajo como requisito previo para la obtención del Diploma en normas básicas de Administración de Bienes y Servicios 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 publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Raquel Velásquez Mejitarian

Potosí, 21 de abril del 2024

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi esposo, a mis hijos Leticia y Fabrizio quienes son la fuente de mi fortaleza para continuar día a día, a mi papi y hermanas que siempre me dan su apoyo para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

En principio agradecer a Dios por estar siempre conmigo y darme la oportunidad de realizar este trabajo.

A mi esposo e hija por siempre darme ánimos para no desfallecer, a mis hermanas por su constante apoyo moral.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes	1
2. Justificación	1
3. Situación Problemática	3
4. Formulación del Problema de investigación	4
5.1. Objetivo General	4
5.2. Objetivos Específicos	4
6. Diseño Metodológico	5
6.1. Tipo de Investigación.....	5
6.3. Técnicas de investigación.....	6
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO	7
1.1. Marco Teórico	7
1.1.1. Concepto de sistema de administración de bienes y servicios	7
1.1.2. Modalidades de Contratación y Cuantías	7
1.1.3 Definición de modalidad de contratación menor	8
1.1.4. Responsable de ejecutar las contrataciones menores	8
1.1.5. Condiciones para la Contratación menor	9
1.1.6. Normativa vigente	9
1.2. Manual de procedimientos	10
1.2.1. Definición de procedimiento	10
1.2.2. Definición de procedimiento administrativo	10
1.2.3. Definición de manual de procedimientos.....	10
1.2.4. Tipos de manual de procedimientos	10
1.2.5. Funciones de los manuales.....	11
1.2.6. Importancia del manual de procedimiento	12
1.3. Representación gráfica de un procedimiento.	12
1.3.1. Flujograma	12
1.3.2. Principales Beneficios del Diagrama de Flujo	13
1.3.3. Tipos de flujogramas	15

1.3.3.1. Flujograma de primer nivel	15
1.3.2.2. Flujograma de segundo nivel.....	15
1.3.2.3. Flujograma de ejecución	15
1.3.3. Elementos de un diagrama o flujograma.....	15
1.4. Marco Contextual.....	17
1.4.1. Descripción del contexto donde se realizará la monografía	17
1.4.2. Visión.....	18
1.4.3. Misión.....	18
1.4.4. Funciones y competencias.....	18
1.4.5. Manual de Procesos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca	19
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.....	24
2.1. Importancia del Diagnóstico.....	24
2.2 Instrumentos de recolección de información.....	24
2.3. Análisis de la información obtenida	24
2.3.1 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad solicitante.	25
2.3.2 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad administrativa.	29
2.3.3 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad jurídica.....	39
2.3.4 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como RPA.	40
2.3.5 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como responsable de recepción.....	43
2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
<i>ANEXOS.....</i>	<i>49</i>

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1: MODALIDADES Y CUANTIAS DEL PROCESOS DE CONTRATACIÓN	8
Tabla Nº 2: tiempo promedio elaboración especificaciones técnicas o términos de referencia	25
TABLA Nº 3: Tiempo empleado en remitir toda la documentación y solicitar la emisión de la certificación presupuestaria a la Unidad Administrativa?	26
TABLA Nº 4: Tiempo empleado para remitir a la Unidad Administrativa toda la documentación y solicitar la emisión de la certificación presupuestaria.....	27
TABLA Nº 5: Tiempo empleado para solicitar al RPA, a través de la Unidad Administrativa, la autorización del inicio del proceso de contratación.....	28
TABLA Nº 6 : Tiempo que se emplea para verificar la documentación remitida por la Unidad Solicitante	30
TABLA Nº 7: Tiempo empleado para emitir certificación presupuestaria	30
TABLA Nº 8: Tiempo que emplea verificar si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC para montos mayores a Bs. 20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) y si cuenta con la certificación presupuestaria correspondiente.....	31
TABLA Nº 9: Tiempo que se tarda en remitir toda la documentación al RPA solicitando la autorización para el inicio del proceso de contratación.....	32
TABLA Nº 10: Tiempo que lleva obtener el Reporte de Precios y seleccionar al proveedor registrado en el Mercado Virtual Estatal En contratación de bienes menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos).....	32
TABLA Nº 11: Tiempo que lleva la contratación de obras, y servicios generales menores a Bs.20.000 y de Servicios de Consultoría hasta Bs.50.000	33
TABLA Nº 12. Tiempo que toma en seleccionar a un proveedor que realice la prestación de obra o servicio, considerando el precio referencial y las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia remitiendo el informe	34
TABLA Nº 13. Tiempo que se tarda en realizar contrataciones de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos)?	35
TABLA Nº 14: Tiempo en que se selecciona a un proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para efectuar la prestación del servicio o la provisión de los bienes.....	35
TABLA Nº 15: Tiempo en el que notifica al proveedor seleccionado, remitiendo la adjudicación y solicitando la presentación de documentos para la formalización de la contratación.....	36
TABLA Nº 16: 10. Tiempo que tarda en remitir la documentación recibida a la Unidad Jurídica para su revisión	37
TABLA Nº 17: 1. Tiempo que lleva la formalización en el proceso de contratación mediante Orden de Compra u Orden de Servicio, tiempo que tarda en suscribir estos documentos	38
TABLA Nº 18: Tiempo que tarda en generar el Reporte Electrónico del cual realizará la comparación de precios y seleccionará al proponente con el precio más bajo.	38

TABLA N° 19: Tiempo que emplea en la revisión de la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado	39
TABLA N° 20: Tiempo que lleva realizar el proceso de formalización mediante contrato, elaborar, firma o visar el mismo, como constancia de su elaboración y lo remite a la MAE de la entidad, para su suscripción.....	40
TABLA N° 21: Tiempo que tarda en autorizar el inicio de proceso de contratación.....	40
TABLA N° 22: Tiempo que lleva instruir a la Unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación.....	41
TABLA N° 23. Tiempo que lleva adjudicar al proveedor seleccionado	42
TABLA N° 24: Tiempo que lleva en instruir a la Unidad Administrativa la solicitud del proveedor adjudicado para la presentación de la documentación y la formalización de la contratación	42
TABLA N° 25: Tiempo en el que se efectúa la recepción de los bienes y servicios.....	43
TABLA N° 26: Tiempo para elaborar y firmar el Acta de Recepción o Informe de Disconformidad para bienes y obras	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: LOS ELEMENTOS DE UN FLUJOGRAMA.....	16
GRÁFICO Nº 2:.....	25
GRÁFICO Nº 3:.....	26
GRÁFICO Nº 4:.....	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO Nº 5:.....	29
GRÁFICO Nº 6.....	30
GRÁFICO Nº 7.....	30
GRÁFICO Nº 8.....	31
GRÁFICO Nº 9.....	32
GRÁFICO Nº 10.....	33
GRÁFICO Nº 11.....	33
GRÁFICO Nº 12.....	34
GRÁFICO Nº13.....	35
GRÁFICO Nº 14.....	36
GRÁFICO Nº 15.....	36
GRÁFICO Nº 16.....	37
GRÁFICO Nº 17.....	38
GRÁFICO Nº 18.....	39
GRÁFICO Nº 19.....	39
GRÁFICO Nº 20.....	40
GRÁFICO Nº 21.....	41
GRÁFICO Nº 22.....	41
GRÁFICO Nº 23.....	42
GRÁFICO Nº 24.....	43
GRÁFICO Nº 25.....	43
GRÁFICO Nº 26.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº 1: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES COMO UNIDAD SOLICITANTE	50
ANEXO Nº 2: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES COMO UNIDAD ADMINISTRATIVA	51
ANEXO Nº 3: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES COMO UNIDAD JURÌDICA	53
ANEXO Nº 4: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES COMO RESPONSABLE DE CONTRATACION (RPA)	54
ANEXO Nº 5: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES COMO RESPONSABLE DE RECEPCIÒN	55

Resumen Ejecutivo

El Centro de estudios de Posgrado e Investigación (CEPI), al prestar servicios de formación posgradual a la población boliviana requiere la contratación de bienes y servicios para desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia. Mismo que realiza en base a la normativa vigente que brinda el Decreto Supremos 181 Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios NB SABS, una de las actividades que realiza son los procesos de contratación menor.

En la introducción se presenta los antecedentes, un breve análisis de la situación actual de los pasos del proceso de contrataciones menores que se realiza, el problema, objetivos, tipo de investigación, etc., que permitieron lograr el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el marco teórico, se refleja en qué consisten los manuales de procedimientos, tipos de flujogramas y modalidades de contratación, gestión de tiempos y su importancia lo cual facilitó el análisis para poder determinar la dificultad en cuanto a los tiempos que se debería emplear según los autores.

En el diagnóstico de la investigación se describe la situación actual del proceso de contrataciones menores que se realiza dentro del posgrado, así como los tiempos empleados por cada funcionario que interviene en el proceso de contratación menor, logrando una comparación entre varios participantes y detectar que unos emplean más tiempo que otros en el mismo tipo de procedimiento o actividad.

Con la información obtenida y por medio de una evaluación se logró determinar el tiempo promedio que se emplea en cada paso del proceso de contratación menor. Llegando a la conclusión de que existe la importancia de una adecuada asignación de tiempos para estandarizar los diferentes pasos del proceso y así poder evaluar y controlar los desfases en los tiempos que puedan ocurrir.

Finalmente, la presente monografía contiene conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes, más los anexos.

Palabras clave: Proceso, manuales, tiempos

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

En Bolivia se vio la necesidad de implementar la Ley SAFCO Ley N° 1178, del 20 de julio de 1990 con el objetivo de programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos públicos en la prestación de servicios y proyectos públicos. Esta a su vez en su artículo 10 señala la forma de contrataciones, manejo y disposición de bienes y servicios de la Administración y Control Gubernamentales. Uno de los sistemas que forma parte de esta Ley es el Sistema de Administración de Bienes y Servicios quién establece la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del Estado.

El Decreto Supremo N° 0181 del 28 de junio del 2009 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB- SABS, tiene el objetivo de establecer principios y normas que regulen los procesos dentro de la administración pública en cuanto a la administración de bienes y servicios se refiere.

Así mismo según - las NB- SABS D.S. 0181 se cuenta con el *“Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – RE-SABS: Documento que es 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”* (Públicas, 2023)

2. Justificación

Tomando en cuenta el aspecto teórico se realizó el presente trabajo de investigación, debido a que a pesar de que existen algunos estudios sobre esta temática todavía no se ha encontrado propuestas en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca que respondan a la problemática de la cual tratamos en esta investigación, por tanto, se permitió brindar una alternativa en base al conocimiento teórico.

Desde el punto de vista práctico, al realizar este trabajo de investigación se estaría resaltando la importancia de la asignación de tiempos en el proceso de contratación menor que realiza el centro de estudios de posgrado e investigación, debido a que en el manual de

procedimientos con su respectivo flujograma no se evidencia los tiempos de duración de cada actividad en las diferentes partes del proceso. de contratación menor, misma que se enmarca en la normativa legal y vigente que regula los procesos de contratación como el Decreto Supremo 0181 de las Normas Básicas de la Administración de Bienes y Servicios NB – SABS y sus modificaciones, así como el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (RE – SABS - USFX)”

En el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (C.E.P.I), se realizan diversos procesos en la modalidad de contratación menor mismos que tienen la finalidad de coadyuvar a las actividades académicas y administrativas que permiten brindar una formación posgradual a la población de todo el país.

Según el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (RE – SABS - USFX)” en su sección I, artículo 11 señala los pasos a seguir con los participantes del proceso de contratación menor que son los siguientes: Unidad solicitante, Unidad Administrativa, Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (RPA), Unidad Jurídica, la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y el Responsable de recepción o comisión de recepción.

Al ser varios el participante en este proceso se emplea un tiempo determinado que no siempre son los adecuados presentándose tardanza en los mismos, convirtiéndose en una retardación en los procesos lo que afecta el buen desarrollo de las actividades programadas.

Al no contar con un trabajo de investigación enfocado con asignación de tiempos para el proceso en la modalidad por contratación menor en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (C.E.P.I) de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, se torna en un aporte de gran importancia determinar los tiempos en los procesos de la modalidad de contratación menor en vista que cada paso que se realiza debe ser el correcto y efectivo para no retrasar los plazos establecidos y las actividades programadas requeridas por la institución.

El principal incentivo para la realización de este trabajo de investigación fue gracias a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las clases expuestas por los docentes, así como la necesidad de mejorar los procesos de contrataciones menores de manera que se agilicen y no se tengan retrasos en los mismos, lo que conlleva a un perjuicio en las actividades tanto académicas como administrativas.

3. Situación Problemática

En el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (C.E.P.I.) de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca se cuenta con un manual de procedimientos que describe los pasos a seguir para cumplir con las diferentes modalidades de contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) con una cuantía entre 50.000 a 1000.000 de Bs., contrataciones menores que van desde 1 hasta 50.000 Bs., licitaciones públicas mayores a 1.000.000 de Bs., contrataciones por excepción, desastres y/o emergencias y contrataciones directas sin límite de monto.

Los diversos procesos de contratación menor tanto para bienes como para servicios son de suma importancia en toda institución pública, mismos que deben presentar pasos y tiempos eficientes y eficaces para alcanzar los resultados finales más óptimos en el menor tiempo posible, evitando así a la entidad pública que presente retrasos, observaciones, anulaciones ocasionando un perjuicio en el desarrollo de las actividades públicas.

Realizando un análisis específico del proceso de contrataciones menores en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (C.E.P.I.) se detecta una carencia de asignación de tiempos en los pasos que lleva este tipo de procedimiento, afectando a la efectividad del cumplimiento en los resultados esperados, considerando que el tiempo no asignado repercute indirectamente en la demora de los pasos en las diferentes instancias de los trámites que se ejecutan.

Si bien en algunas instancias el trabajo es rápido en otros tarda demasiado afectando los tiempos deseados para la conclusión del trámite. Aspecto que repercute en las actividades de la institución al no poder contar con los contratos de bienes o servicios en tiempo deseado.

Otro aspecto que dificulta el cumplimiento es la burocracia que lleva a la retardación de los trámites siendo que un proceso debe cumplir muchos pasos y pasar por varias unidades, que en algunos casos dejan la documentación para después por el trabajo recargado.

4. Formulación del Problema de investigación

¿Cuál la importancia de la asignación de tiempos en los procesos de contratación menor realizados en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca gestión 2024?

5. Objetivos de investigación.

5.1. Objetivo General

¿Determinar la importancia de la asignación de tiempos en los procesos de contratación menor realizados en el centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca gestión 2024?

5.2. Objetivos Específicos

- Describir los tiempos del proceso de contratación menor para el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca para la gestión 2024.
- Evaluar los tiempos promedio que emplea cada unidad participante del proceso de contratación menor en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Describir el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (RE – SABS - USFX), para determinar los pasos y participantes del proceso de contratación menor.

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de Investigación

La investigación que se empleó en el presente trabajo es la descriptiva ya que esta tiene como objetivo describir y analizar las características y comportamientos de un determinado grupo o situación, este tipo de investigación sirve para proporcionar una descripción detallada y precisa de un fenómeno para posteriormente tomar decisiones adecuadas.

6.2. Métodos de investigación

➤ Método de análisis y síntesis

Este método, en su fase de análisis descompone el problema o tema en partes permitiendo analizar su funcionamiento individual, en su fase de síntesis se vuelven a unir las partes analizadas para formar una visión global y coherente del problema, lo que se quiere es identificar las relaciones entre las partes entre sí, para así poder proponer soluciones o conclusiones.

Este método se empleó en todas las etapas de la investigación en el perfil para plasmar el problema y objetivos en el diagnóstico para poder analizar y sintetizar cada uno de los pasos del proceso de la contratación en modalidad menor, así como en la estructuración del diseño del flujograma.

➤ Método inductivo – deductivo

Sirve para organizar el pensamiento de manera sistemática y lógica permitiendo la generación de teorías sólidas basadas en la evidencia empírica.

➤ Método sistémico

Este método permitió considerar el tema planteado como un todo, donde cada uno de los componentes que influyen directamente en la relación de los componentes del sistema puedan ser estudiados de forma conjunta y sistemática. En la investigación se utilizará en la propuesta con la realización de un diseño de flujograma con tiempos, de manera que se contribuya al mejoramiento del proceso de modalidad en contratación menor.

6.3. Técnicas de investigación

La entrevista

Es una manera de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en el diagnóstico, aplicada a funcionarios del Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (CEPI), a partir de una guía de entrevista previamente estructurada. Esta técnica ayudará a obtener información con la finalidad de diagnosticar, profundizar y enriquecer los criterios acerca del tema objeto de investigación.

En este contexto, este instrumento se aplicará a 23 funcionarios del CEPI con el objetivo de identificar los conocimientos, experiencias y la necesidad de utilizar un flujograma con tiempos en el proceso de contratación menor.

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Concepto de 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.” (Públicas, 2023)

Esta norma se puede observar que está compuesto por los siguientes subsistemas:

- a) *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.
- b) *Subsistema de Manejo de Bienes*, que comprende las funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes.
- c) *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 para efectos de las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, se entiende por “bienes y servicios” a “bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría”, salvo que se los identifique de forma expresa pública.

1.1.2. Modalidades de Contratación y Cuantías

Se establecen las siguientes modalidades y cuantías para los procesos de contratación:

TABLA N° 1: MODALIDADES Y CUANTIAS DEL PROCESOS DE CONTRATACION

MODALIDAD	CUANTIA
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: Decreto Supremo 0181 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS

1.1.3 Definición de modalidad de contratación menor

Es la modalidad para la contratación de bienes y servicios, que se aplicará cuando el monto de contratación sea igual o menor a Bs50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS). (Públicas, 2023)

1.1.4. Responsable de ejecutar las contrataciones menores

El Rector, designará mediante Resolución Rectoral, como Responsable del Proceso de Contratación Menor (RPA), al Jefe del Departamento de Finanzas, al Decano en las Unidades Facultativas; al Director en el Centro de Postgrado e Investigación; al Director del DISEU; al Coordinador en Televisión Universitaria; al Director en el Hospital Universitario; al Director de los Institutos Médicos; al Director del ITA; y al Director del Banco de Sangre.

El RPA, es el responsable de las contrataciones de bienes y servicios, en la Modalidad de Contratación Menor (hasta Bs 50.000.-), cuyas funciones son las siguientes:

- a) Verificar que la solicitud de la contratación se encuentre inscrita en el POA en el PAC para contrataciones mayores a Bs 20.000.
- b) Verificar la certificación presupuestaria correspondiente.
- c) Autorizar el inicio del proceso de contratación mediante proveído
- d) Adjudicar la contratación (Chuquisaca, 2021)

1.1.5. Condiciones para la Contratación menor

Las condiciones para la Contratación Menor deberán ser reglamentadas por cada entidad pública en su RE-SABS (Chuquisaca, 2021) 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.

1.1.6. Normativa vigente

a) **“Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB- SABS;** el Artículo 10 de la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, dispone que el Sistema de Administración de Bienes y Servicios establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.” (Públicas, 2023)

b) **“El reglamento específico del sistema de administración de bienes y servicios de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (RE – SABS - USFX)” RE-SABS- USFX;** Aprobado mediante Resolución Rectoral N° 0199/2021 (29 de junio de 2021) y ratificado mediante Resolución HCU 009/2021 (05 de julio de 2021), donde su objetivo es implantar en la Universidad identificando a las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la entidad, así como de los procedimientos inherentes a procesos de contratación, manejo y disposición de bienes.” (Públicas, 2023)

Realizando el análisis de estos dos documentos se ve la importancia de tomarlos en cuenta para la investigación, en vista que estos nos darán los lineamientos para poder realizar una propuesta de solución al problema planteado.

1.2. Manual de procedimientos

1.2.1. Definición de procedimiento

“Es la secuencia y el modo como se realiza un conjunto de acciones, para la consecución de un fin determinado dentro de un contexto administrativo.” (Rosales, 1999)

1.2.2. Definición de procedimiento administrativo

“Un procedimiento administrativo, es una serie de trámites que realizan las dependencias y organismos descentralizados de la administración pública estatal o municipal, con la finalidad de producir y, en su caso, ejecutar un acto administrativo.” (Mexico, 2023)

1.2.3. Definición de manual de procedimientos

“Los Manuales de Procedimientos son un tipo de Manual Administrativo, por esta razón, es necesario describir en qué consisten los Manuales Administrativos en general, para luego hacer énfasis en los Manuales de Procedimientos, básicamente en aquellos contenidos diferenciadores del resto de manuales.” (Cabrera, 2014)

“Los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de una Organización, por medio de la descripción de atribuciones, objetivos, políticas, responsabilidades, actividades, operaciones o funciones en general. Constituyen una de las herramientas con que cuentan las Organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.” (Cabrera, 2014)

En este caso para el presente trabajo de investigación se tomará en lo citado por Palma ya que el manual de procedimientos debe detallar las actividades, tiempos y participantes de cada proceso realizado para alcanzar los objetivos.

1.2.4. Tipos de manual de procedimientos

“Existen algunos tipos de manuales (María Isabel Asanza Molina, 2016)

- Manuales de Bienvenida

- Manuales de Organización
- Manuales Departamentales
- Manuales de Finanzas
- Manuales de Política
- Manuales de Técnica Minuciosamente
- Manuales Micro administrativo
- Manuales Meso administrativo
- Manuales de Identificación
- Manuales de Procedimientos
- Manuales para Especialistas”

“Para (Orozco, 2007) hay gran variedad de clases de manuales entre administrativos y técnicos. Los más utilizados son los siguientes:

- Organización y Funciones
- Procedimientos u Operaciones
- Puestos
- Normas
- Técnicos”

Como se puede observar los autores presentan diversos tipos de manuales, coincidiendo en el tipo de manual de procedimientos, es así que para este trabajo de investigación se tomará en cuenta el manual de procedimientos de María Isabel Asanza Molina y de Orozco, C. H.

1.2.5. Funciones de los manuales

Para Orozco (2007) las funciones de los manuales son:

- a. Formaliza los procesos de la organización.
- b. Acceso a información organizada.
- c. Estandarizar y unificar el desempeño de los colaboradores.
- d. Maximizar el funcionamiento de la Empresa.
- e. Evitar demoras innecesarias en los procesos organizacionales.

Según el autor se puede ver que las funciones de los manuales son muy importantes debido a que estos, establecen de manera ordenada y consecutiva los pasos y procedimientos a seguir para alcanzar el éxito de las actividades organizacionales.

1.2.6. Importancia del manual de procedimiento

“Con respecto, al Manual de Procedimientos, se puede señalar que es un instrumento administrativo que apoya el trabajo diario de las diferentes áreas de una empresa. Estos manuales describen en forma sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para el adecuado funcionamiento de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos, son de proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas.

Contar con un Manual de Procedimientos es necesaria para la implementación de un Sistema de Control Interno, pues este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas y en el ámbito operativo o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permita lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.” (Ramos Huancani, 2018)

Es así que los manuales de procedimientos revisten gran importancia para el buen funcionamiento de la institución, son documentos que muestran paso a paso las actividades que deben realizarse en cada una de las unidades que interviene un proceso. No contar con este documento conlleva a fallas y retardación en los procesos.

1.3. Representación gráfica de un procedimiento.

1.3.1. Flujograma

“El flujograma llamado también “diagrama de flujo”. Es la representación gráfica que se hace de los procesos de trabajo con referencia a las variables que se decida analizar en cada situación específica, tanto de la situación actual como de la propuesta de un procedimiento.

“El flujograma contiene en forma detallada, las acciones que se sigue en ejecución de los proyectos generados para el cumplimiento de las funciones, y deberá de guardar coherencia con los dispositivos legales, administrativos y/o normativos respectivos que regulan el funcionamiento de cada unidad estructural que conforma la empresa” (Rosales, 1999)

“La Real Academia Española contempla el término de “flujo”, proveniente del latín Fluxus, como la acción de manar, acción y resultado de fluir. “Grama”, de gráfico, viene del latín Graphicus, tomado del griego Graphikos, y se refiere a la escritura o dibujo, a la utilización de dibujos o signos no lingüísticos; así como a la representación de los datos de una construcción que emplea las propiedades de la percepción visual y que aplica las leyes de la gráfica”. (Española, 2024)

Según las definiciones vertidas por los autores se concluye que para el trabajo de investigación que se realiza se tomara en cuenta el citado por el primer autor, al ser un concepto más completo de lo que implica el flujograma.

1.3.2. Principales Beneficios del Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo de procesos tiene múltiples beneficios como indica el autor (Edraw, 2024):

- **Claridad Visual:** Uno de los mayores beneficios de un diagrama de flujo es la capacidad de la herramienta de visualizar múltiples progresos y su secuencia en un solo documento. Los interesados de toda una organización pueden comprender fácilmente el flujo de trabajo y al mismo tiempo averiguar qué paso es innecesario y qué progresos deben mejorarse.
- **Comunicación Instantánea:** Los equipos pueden usar diagramas de flujo para reemplazar reuniones. La simple aclaración de los progresos ofrece un método fácil y visual para ayudar a los miembros del equipo a entender instantáneamente lo que deben hacer paso a paso.

- **Coordinación Efectiva:** Para directores de proyectos y planificadores de recursos, los beneficios de un diagrama de flujo incluyen la capacidad de secuenciar eventos y reducir las posibilidades de sobrecargar a los miembros del equipo. Eliminar pasos innecesarios ayuda a ahorrar tiempo y recursos.
- **Aumento de Eficiencia:** El aumento de la eficiencia es un beneficio importante de los diagramas de flujo. El diagrama de flujo lista cada paso necesario para realizar un proceso. El diagrama de flujo ayuda a un diseñador a eliminar pasos innecesarios en un proceso, así como errores. El diagrama de flujo sólo debe incluir los pasos necesarios para alcanzar el punto final del proceso.
- **Análisis Efectivo:** Con la ayuda del diagrama de flujo, el problema puede ser analizado de manera más efectiva. Muestra específicamente qué tipo de acción requiere cada paso de un proceso. Generalmente, un rectángulo con bordes redondeados define el comienzo o el final del proceso, una forma de diamante muestra el punto en el que se requiere una decisión y un bloque cuadrado muestra una acción tomada durante el proceso. Un diagrama de flujo también puede incluir símbolos que muestren el tipo de medio en que se almacenan los datos, como un rectángulo con fondo curvo para mostrar un documento en papel o un cilindro para simbolizar el disco duro de una computadora.
- **Solución de Problemas:** Los diagramas de flujo dividen un problema en partes fácilmente definibles. El proceso definido que aparece en el diagrama de flujo demuestra el método de resolver un problema complejo. Un diagrama de flujo reduce la posibilidad de que un paso necesario para resolver un problema sea dejado de lado porque parece obvio. De esta manera, reduce el costo y la pérdida de tiempo.
- **Documentación Adecuada:** Los diagramas de flujo digitales sirven como una buena documentación sin papel, que se necesita para varios propósitos, haciendo las cosas más eficientes.

Como muestra el autor Edraw los beneficios de utilizar los flujogramas son varios debido a que permiten conducir las actividades dentro de una entidad de manera eficiente y eficaz

brindando claridad y conocimiento paso a paso de cada uno de los participantes de los procesos a seguir con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

1.3.3. Tipos de flujogramas

Existen 3 tipos principales de diagramas de flujo de procesos, cada uno con su propio uso específico:

1.3.3.1. Flujograma de primer nivel

“Un flujograma de primer nivel, muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los sub-pasos correspondientes. Este tipo de flujograma se usa por lo general para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso.” (María Rosalina Rivas Garay, 2016)

1.3.2.2. Flujograma de segundo nivel

“Un flujograma detallado, indica los pasos o actividades de un proceso e incluye, por ejemplo, puntos de decisión, períodos de espera, tareas que se tienen que volver a hacer con frecuencia (repetición de tareas o tareas duplicadas) y ciclos de retroalimentación. Este tipo de diagrama de flujo es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.” (María Rosalina Rivas Garay, 2016)

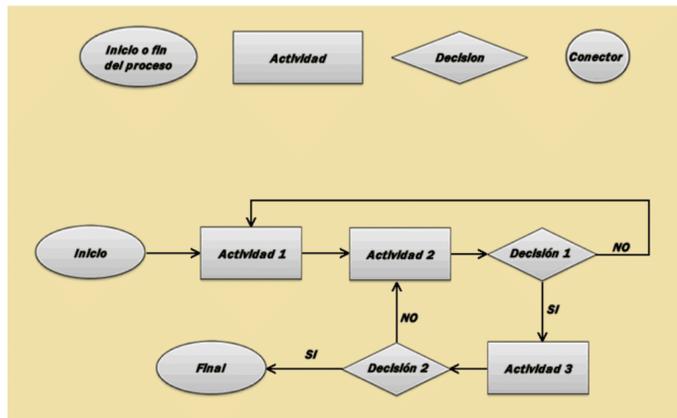
1.3.2.3. Flujograma de ejecución

“Un flujograma de ejecución, representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios y a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas.” (María Rosalina Rivas Garay, 2016)

Para el presente trabajo de investigación tomaremos en cuenta el flujograma o diagrama de procesos de segundo nivel, ya que se quiere mostrar paso a paso cada una de las actividades que realizan los participantes del proceso de contratación menor.

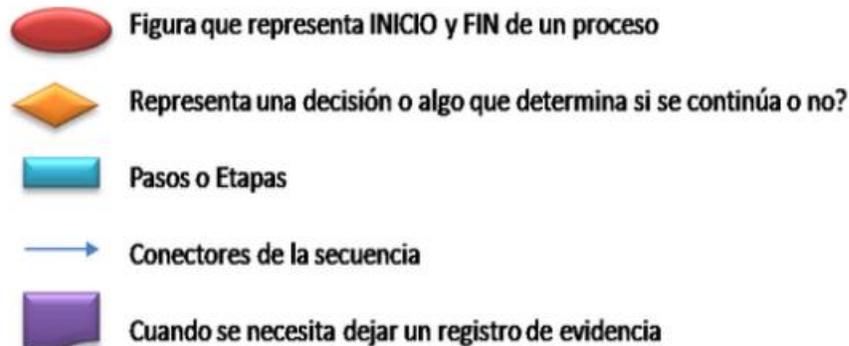
1.3.3. Elementos de un diagrama o flujograma

GRÁFICO N° 1: LOS ELEMENTOS DE UN FLUJOGRAMA



FUENTE: <https://www.ekon.es/blog/diagrama-procesos-empresa/>

Los elementos o símbolos más comunes de los flujogramas según (Martinez, 2018) son:



- **Inicio/Fin:** Se representa con un óvalo y marca el inicio y fin del proceso.
- **Pasos y Etapas:** Una actividad se representa con un rectángulo, que debe estar conectado con otro, ya sea al mismo tiempo o posterioridad.
- **Decisión:** Se representa con un rombo, se definen los puntos de decisión.
- **Conectores de la secuencia:** Las flechas sirven de conectores entre tareas o actividades.
- **Evidencia:** El símbolo de evidencia es representado con un rectángulo entre cortado en la parte inferior derecha, sirve para mostrar un registro de evidencia.

1.3.4. Gestión efectiva del tiempo

El primer paso para organizar adecuadamente nuestro tiempo, entendido como una limitación para alcanzar nuestras metas, es tener una actitud proactiva. Bajo esta premisa, debemos tener

clara cuál es nuestra meta y planificar el camino que vamos a tomar para llegar a ella. No habrá un camino único, sino que deberemos escoger aquel que más nos convenga o pensemos que puede ser más efectivo. A continuación, se presentan diferentes métodos para organizar nuestras actividades de acuerdo con nuestro tiempo disponible. (Llopis Castelló)

- Priorizar: significa poner lo primero en primer lugar. Esto es lo más importante. Se trata de cómo utilizar tu tiempo para hacer tus tareas en relación con tus objetivos y con tu vida.

- Organizar: una vez que has priorizado las tareas, debes organizarte para llevarlas a cabo y conseguir de esta manera tus objetivos con éxito.

-Racionalizar: la tercera parte del método trata de las cosas que no te gusta hacer, pero que debes hacer de todos modos.

- Economizar: hace referencia a las cosas que se deben hacer o que se pueden disfrutar y que no son urgentes.

- Contribuir: implica prestar atención a aquellas cosas que marcan la diferencia.

Es de vital importancia poder asignar tiempo a las actividades o pasos en los procedimientos para optimizar la consecución de los objetivos en cada área funcional participante en un determinado proceso, en qué tiempo realizarlos, ver la forma de que los pasos sean congruentes y estén relacionados para poder lograr un trabajo eficiente y eficaz en la institución o empresa.

1.4.Marco Contextual

1.4.1. Descripción del contexto donde se realizará la monografía

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (C.E.P.I.) de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca tomando la modalidad de contratación menor.

“El Centro de Estudios de Posgrado e Investigación es una unidad académica desconcentrada dependiente del Vicerrectorado, que regula el Posgrado en la Universidad, respecto a políticas, objetivos y cumplimiento de normativas. Su propósito es fortalecer la formación profesional, profundizando y complementando los conocimientos adquiridos, fortaleciendo

las habilidades, desarrollando la investigación, generando conocimientos científicos, en correspondencia de los avances con la ciencia.” (Universidad Mayor, Reglamento General de Posgrado, 2024)

1.4.2. Visión

Conformar un posgrado prestigioso y acreditado, constituido en un actor estratégico en la formación posgradual y la creación de redes investigativas nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo sostenible de la región y el país, comprometido con los requerimientos sociales de recursos humanos de alto nivel y cimentado con valores éticos y morales.

1.4.3. Misión

Contribuir al desarrollo del conocimiento científico e innovación, con la formación posgradual e investigación de calidad, coadyuvando en el proceso de desarrollo sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional, sustentando las bases científicas y en el marco de una educación emprendedora, respondiendo con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad.

1.4.4. Funciones y competencias

- a) Desarrollar actividades de su competencia en posgrado y las delegadas por el CPU.
- b) Regular y representar institucionalmente al posgrado de la USFX.
- c) Facilitar, asesorar y coordinar la realización de programas de posgrado en la UFP y desarrollar los mismos de forma conjunta si así se requiere.
- d) Organizar y ejecutar programas de posgrado y cursos de formación continua a requerimiento específico de Rectorado y/o Vicerrectorado.
- e) Realizar tareas de promoción y difusión de programas de posgrado que desarrolle el CEPI o de forma conjunta con las Unidades facultativas con cargo al presupuesto de cada programa.
- f) Emitir los certificados de los cursos pos graduales, programas de diplomado y posdoctorado.

- g) Asesorar a las UFP en los procesos de contratación de docentes y elaborar los contratos correspondientes.

1.4.5. Manual de Procesos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

Procesos de contratación menor (desde bs 1.- hasta bs 50.000.-)

Objetivo Realizar contrataciones menores de Bienes o Servicios Generales, desde Bs 1.- hasta Bs. 50.000.- que no requieren cotizaciones ni propuestas.

Normas de operación 1. Ley 1178. 2. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios D.S. N° 0181. 3. Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la U.S.F.X. (RE SABS). Res. Rectoral 121/2014. (Universidad Mayor, Manual de Procedimientos de sistemas de administracion de bienes y servicios de la universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, 2015)

El Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (CEPI), requiere para su funcionamiento diferentes bienes y/o servicios que deben realizarse según la normativa de las SABS, lo que conlleva a realizar diversos pasos en el proceso de modalidad de contrataciones menores, así como la participación de varios funcionarios, siempre buscando alcanzar la eficiencia y eficacia rumbo a una excelencia académica y administrativa.

Para tal efecto se cuenta con el Manual de Procedimientos y con los flujogramas respectivos con el fin de ordenar y brindar una secuencia lógica de cada una de las actividades para el proceso de contratación menor, sin embargo, en el CEPI la no existencia de estándares designados hace que las actividades pueden ocasionar retrasos en los procesos no atribuibles a los funcionarios si no a la falta de tiempos establecidos dentro de un proceso.

Estos retrasos son el resultado de la realización de actividades realizadas en función a los criterios y rutinas de trabajo establecidas en función a la experiencia de los funcionarios. No obstante, este método de trabajo con todas las implicaciones técnicas que conlleva presenta en algunas ocasiones retrasos en los procesos de contratación.

Los funcionarios en la praxis asignan tiempos a sus procesos en función a la orientación que se da en la normativa de la página del SICOES, que de una forma u otra orientan y establecen tiempos en algunos pasos del proceso.

A continuación, se presenta los pasos a seguir dentro de la modalidad de contratación menor. (Chuquisaca, 2021)

Las contrataciones menores hasta Bs 50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS), se realizan según el siguiente proceso:

a. Unidad Solicitante

- Elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia, según corresponda.
- Estima el precio referencial.
- Remite a la Unidad Administrativa toda la documentación y solicita la emisión de la certificación presupuestaria.
- Solicita al RPA, a través de la Unidad Administrativa, la autorización del inicio del proceso de contratación

b. Unidad Administrativa

- Verifica la documentación remitida por la Unidad Solicitante.
- Emite la certificación presupuestaria.
- Remite toda la documentación al RPA solicitando la autorización para el inicio del proceso de contratación.

c. RPA

- Verifica si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC para montos mayores a Bs. 20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) y si cuenta con la certificación presupuestaria correspondiente.
- Autoriza el inicio de proceso de contratación.
- Instruye a la Unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación.

d. Unidad Administrativa

- Para la contratación de bienes menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos), obtiene: el Reporte de Precios o el Reporte de No Existencia en el Mercado Virtual Estatal, el cual deberá archivar en el expediente del proceso de contratación.

* En caso de obtener el Reporte de Precios, selecciona al proveedor registrado en el Mercado Virtual Estatal, el cual realizará la provisión del bien;

* En caso del Reporte de No Existencia, selecciona por fuera del Mercado Virtual Estatal al proveedor que realizará la provisión del bien.

En ambos casos, remite informe de la selección dirigido al RPA para la respectiva adjudicación.

- Para la contratación de obras, y servicios generales menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos), así como, para la contratación de Servicios de Consultoría hasta Bs.50.000 (cincuenta mil 00/100 bolivianos), previo conocimiento del mercado selecciona a un proveedor que realice la prestación de obra o servicio, considerando el precio referencial y las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia y remite informe de la selección dirigido al RPA para la respectiva adjudicación.

- Para contrataciones de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos), identifica la oferta de proveedores para realizar la Consulta de Precios de Mercado de acuerdo con lo siguiente:

* Selecciona a un proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para efectuar la prestación del servicio o la provisión de (l) (los) bien (es);

* Publica en el SICOES mínimamente por dos (2) días hábiles computable a partir del día siguiente de efectuado su registro en este sistema:

- Las especificaciones técnicas, características y atributos, cantidades, precio y/o demás condiciones de los bienes, obras o servicios, que fueron ofertados por el proveedor identificado. En el caso de bienes se incluirá la marca y origen, si corresponde;

- La Declaración Jurada de cumplimiento de condiciones del proceso de contratación y aceptación para la publicación de oferta;

- Otra información que considere pertinente.

* De registrarse alguna oferta en el plazo establecido, genera el Reporte Electrónico del cual realizará la comparación de precios y seleccionará al proponente con el precio más bajo. De no registrarse ninguna oferta, seleccionará al proveedor de la oferta inicialmente identificada.

* Remite al RPA la selección efectuada para que se realice la adjudicación.

e. RPA

- Adjudica al proveedor seleccionado.

- Instruye a la Unidad Administrativa solicitar al proveedor adjudicado la presentación de la documentación para la formalización de la contratación.

f. Unidad Administrativa

- Notifica a proveedor seleccionado, remitiendo la adjudicación y solicita la presentación de documentos para la formalización de la contratación.

- Recibida la documentación, remite a la Unidad Jurídica para su revisión.

- En caso de formalizarse el proceso de contratación mediante Orden de Compra u Orden de Servicio, suscribe estos documentos.

g. Unidad Jurídica

- Revisa la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado.

- Cuando el proceso se formalice mediante contrato, elabora, firma o visa el mismo, como constancia de su elaboración y lo remite a la MAE de la entidad, para su suscripción.

h. MAE

- Suscribe el contrato, pudiendo delegar esta función mediante resolución expresa y motivada, de acuerdo al procedimiento establecido en el Artículo 7 de la Ley N°2341.

- Designa al Responsable de Recepción o a los integrantes de la Comisión de Recepción, pudiendo delegar esta función al RPA o a la Autoridad Responsable de la Unidad Solicitante.

i. Responsable de Recepción

- Efectúa la recepción de los bienes y servicios.

- Elabora y firma el Acta de Recepción o Informe de Disconformidad para bienes y obras. En servicios generales y servicios de consultoría emite Informe de Conformidad o Disconformidad

Siendo varios los participantes y procesos en contratación menor, es importante conocer y aplicar la asignación de tiempos, de manera que se logre cumplir los objetivos trazados en tiempo oportuno, alcanzando la efectividad en los mismos.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presenta todo el análisis de la información recopilada a través de las entrevistas dirigida a los funcionarios del Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (CEPI) quienes son partícipes del proceso de contratación menor.

2.1. Importancia del Diagnóstico

Toda actividad investigativa debe tener un fin, en el área de administración ese fin debe ser la mejora de los procesos en la modalidad de contratación menor, para tal efecto se debe conocer la realidad de las actividades que se realizan en las diferentes unidades por los participantes.

Es por ello la importancia de realizar un diagnóstico, mismo que refleje el fenómeno de estudio de manera que se pueda no solo conocer si no también que permita plantear propuestas para la mejora de los procesos que se realiza.

2.2 Instrumentos de recolección de información

El instrumento que se aplicó fue la entrevista a un número de 23 personas que pertenecen al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (CEPI), esto con el fin de recabar la información correspondiente a los tiempos empleados en los procesos de contratación menor tanto para bienes como para servicios. (ver la guía en anexos).

La entrevista realizada se hizo a los funcionarios de diferentes unidades que participan en el proceso de contratación menor.

2.3. Análisis de la información obtenida

En este punto se aplicó la entrevista a las unidades que intervienen en el proceso de contratación menor los cuales son:

- La unidad solicitante
- La unidad de administración
- La unidad jurídica

- El Responsable de contrataciones menores (RPA)
- El responsable de recepción.

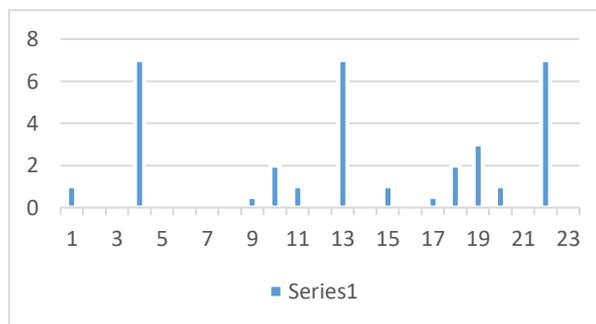
2.3.1 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad solicitante.

Tabla N° 2: tiempo promedio elaboración especificaciones técnicas o términos de referencia

Nº ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	0,167
3	0
4	7
5	0,0417
6	1 dia
7	0,083
8	0
9	0,5
10	2
11	1
12	0,167
13	7
14	0,042
15	1
16	0,083
17	0,5
18	2
19	3,000
20	1
21	0,167
22	7
23	0,042
TOTAL	25,58333333
PROMEDIO SIMPLE	1,218253968

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÀFICO N° 2:



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Como se puede observar en la pregunta 1 tres personas indican que se realizan las especificaciones técnicas o términos de referencia en un tiempo de 7 días, otras cuatro personas indican que, en un tiempo de un día, dos personas señalan dos días y una persona en tres días. Lo que nos permite observar que no hay un mismo criterio ni tiempo establecido para realizar esta actividad.

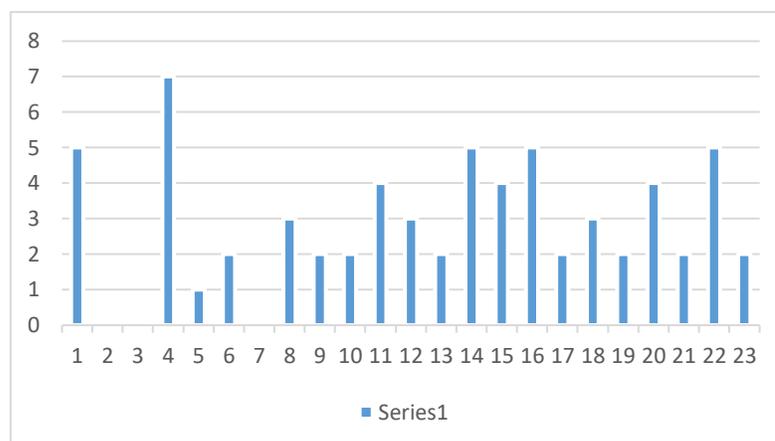
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 1 día.

TABLA N° 3: Tiempo empleado en remitir toda la documentación y solicitar la emisión de la certificación presupuestaria a la Unidad Administrativa?

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	5
2	0,04
3	0
4	7
5	1
6	2
7	0
8	3
9	2
10	2
11	4
12	3
13	2
14	5
15	4
16	5
17	2
18	3
19	2
20	4
21	2
22	5
23	2
TOTAL	65,04
PROMEDIO SIMPLE	3,1

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÀFICO N° 3:



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Según la pregunta 2, ocho personas indican que emplean un tiempo de dos días para remitir la documentación y solicitar la certificación presupuestaria a la Unidad Administrativa, cuatro personas emplean cinco días, tres personas tardan tres días, una persona emplea cuatro días. Por lo que se puede apreciar que tampoco se tiene un tiempo igualitario en esta actividad, cada paso se realiza según el criterio, experiencia y tiempo del funcionario.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días.

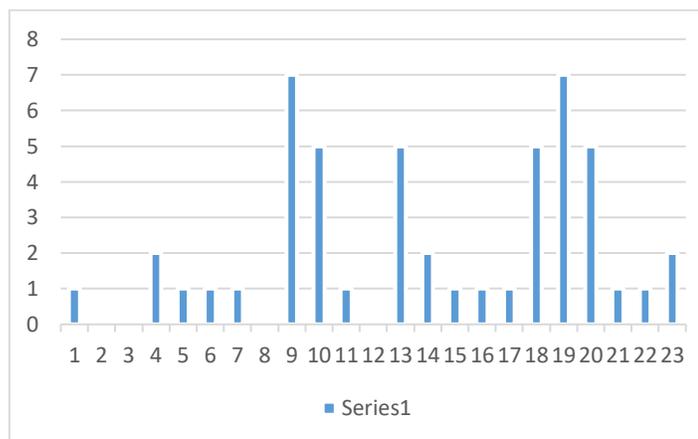
TABLA N° 4: Tiempo empleado para remitir a la Unidad Administrativa toda la documentación y solicitar la emisión de la certificación presupuestaria

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	0,041666667
3	0
4	2
5	1
6	1
7	1
8	0
9	7
10	5
11	1
12	0,041666667
13	5
14	2
15	1
16	1
17	1
18	5
19	7
20	5

21	1
22	1
23	2
TOTAL	50
PROMEDIO SIMPLE	2,3

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 4:



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que diez personas emplean un tiempo de un día para remitir a la Unidad Administrativa toda la documentación y solicitar la emisión de la certificación presupuestaria, tres personas lo hacen en dos días, cuatro personas usan un tiempo de cinco días y dos personas un tiempo de siete días. Lo que nos lleva a analizar que se emplean tiempos distintos para una misma actividad, unos basados en la normativa, otros en la experiencia y criterio.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

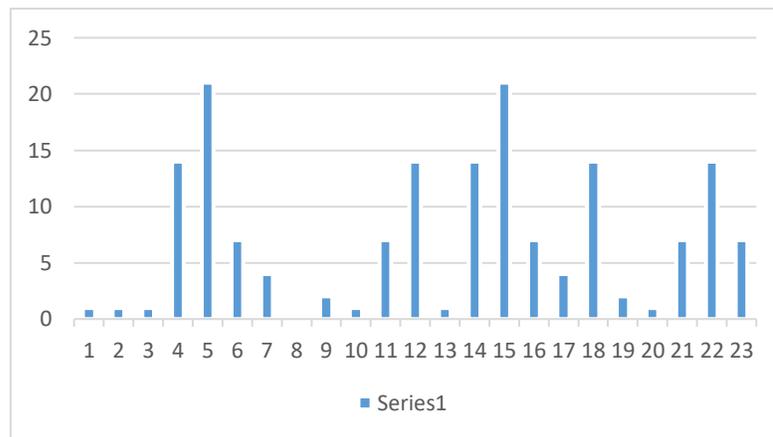
TABLA N° 5: Tiempo empleado para solicitar al RPA, a través de la Unidad Administrativa, la autorización del inicio del proceso de contratación

N° ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	1
3	1
4	14
5	21
6	7
7	4
8	0
9	2
10	1

11	7
12	14
13	1
14	14
15	21
16	7
17	4
18	14
19	2
20	1
21	7
22	14
23	7
TOTAL	165
PROMEDIO SIMPLE	7,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 5:



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Según los datos obtenidos se observa que cinco personas usan catorce días para solicitar al RPA, a través de la Unidad Administrativa, la autorización del inicio del proceso de contratación, otras cinco personas lo hacen en siete días, dos personas en veintiún días, seis personas lo hacen en cuatro horas. Analizando se ve que hay casos que emplean tiempos elevados y otros tiempos muy cortos, no existiendo una igualdad en este proceso.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 7 días y medio.

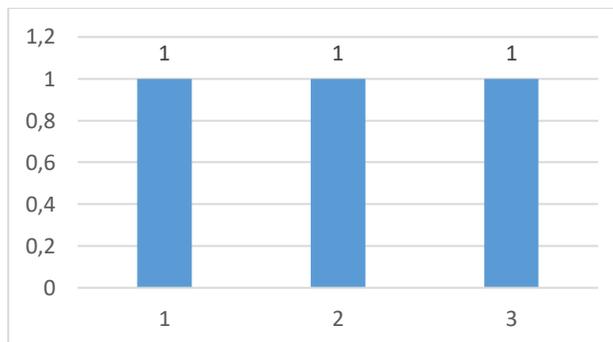
2.3.2 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad administrativa.

TABLA N° 6 : Tiempo que se emplea para verificar la documentación remitida por la Unidad Solicitante

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	1
3	1
TOTAL	3
PROMEDIO SIMPLE	1

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÀFICO N° 6



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Las respuestas obtenidas muestran que según las tres personas entrevistadas que participan de esta actividad realizan en un día la verificación de documentación remitida por la unidad solicitante, por lo que se concluye que todos ejecutan en un mismo tiempo.

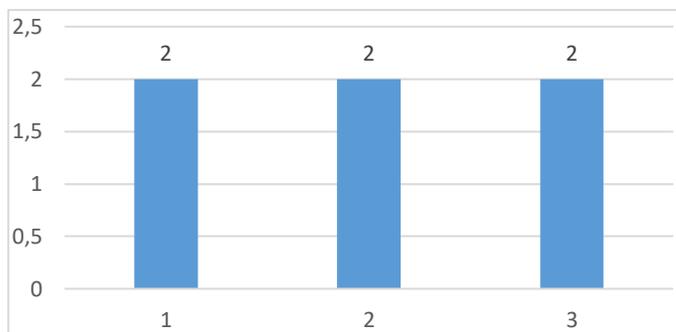
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 1 día.

TABLA N° 7: Tiempo empleado para emitir certificación presupuestaria

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	2
3	2
TOTAL	6
PROMEDIO SIMPLE	2

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÀFICO N° 7



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que las tres personas entrevistadas que participan en esta actividad aplican un mismo tiempo de dos días para emitir certificación presupuestaria, con esto se ve que existe un mismo tiempo para la actividad señalada.

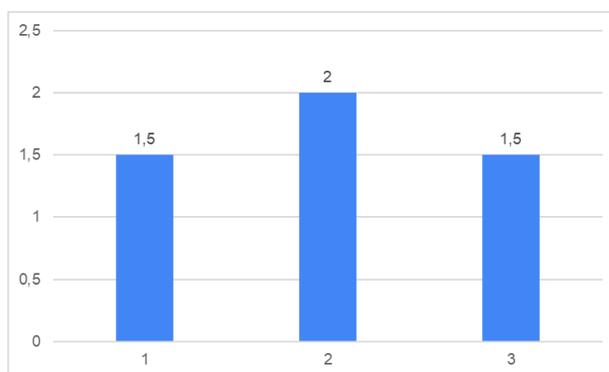
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

TABLA N° 8: Tiempo que emplea verificar si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC para montos mayores a Bs. 20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) y si cuenta con la certificación presupuestaria correspondiente

N° DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1,5
2	2
3	1,5
TOTAL	5
PROMEDIO SIMPLE	1,666666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Las respuestas brindadas señalan que una persona realiza la actividad en dos días y dos personas en un día y medio, aspecto que muestra que no todas aplican el mismo tiempo en la actividad.

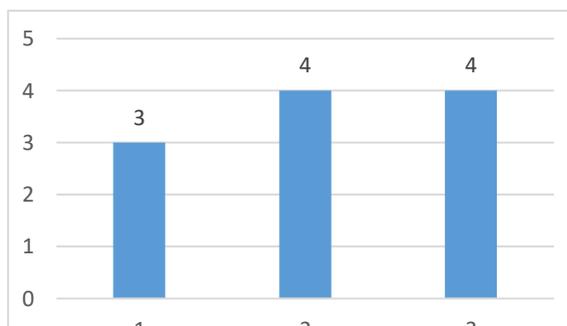
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 1 día y medio.

TABLA N° 9: Tiempo que se tarda en remitir toda la documentación al RPA solicitando la autorización para el inicio del proceso de contratación

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	3
2	4
3	4
TOTAL	11
PROMEDIO SIMPLE	3,66666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 9



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que dos personas realizan esta actividad en cuatro días y una persona lo hace en tres días. Siendo que no todo el personal aplica el mismo tiempo, al momento de remitir toda la documentación al RPA solicitando la autorización para el inicio del proceso de contratación.

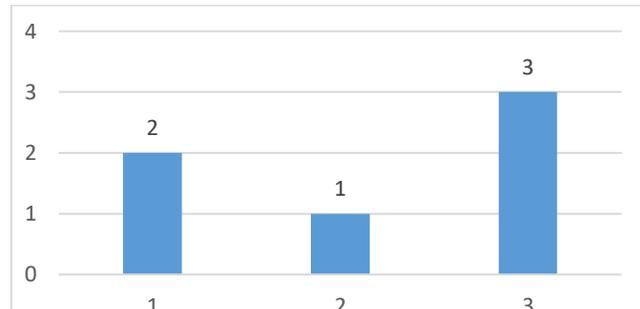
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días y medio.

TABLA N° 10: Tiempo que lleva obtener el Reporte de Precios y seleccionar al proveedor registrado en el Mercado Virtual Estatal En contratación de bienes menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos)

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	1
3	3
TOTAL	6
PROMEDIO SIMPLE	2

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 10



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Las respuestas obtenidas muestran que una persona aplica tres días para obtener el Reporte de Precios y seleccionar al proveedor registrado en el Mercado Virtual Estatal En contratación de bienes menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos, una persona aplica dos días y por último otra persona aplica un solo día. Lo que permite ver que existe desigualdad en los tiempos empleados para esta actividad.

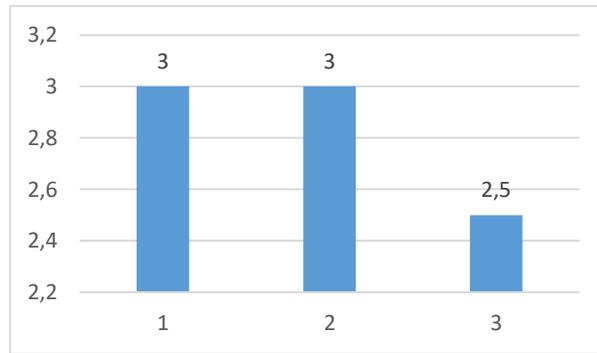
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

TABLA N° 11: Tiempo que lleva la contratación de obras, y servicios generales menores a Bs.20.000 y de Servicios de Consultoría hasta Bs.50.000

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	3
2	3
3	2,5
TOTAL	8,5
PROMEDIO SIMPLE	2,833333333

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 11



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que dos personas emplean tres días para la contratación de obras y servicios generales menores a Bs.20.000 y de Servicios de Consultoría hasta Bs.50.000, y una persona aplica en un tiempo de dos días y medio. Dando por resultado que tampoco se tiene uniformidad en tiempos en esta actividad.

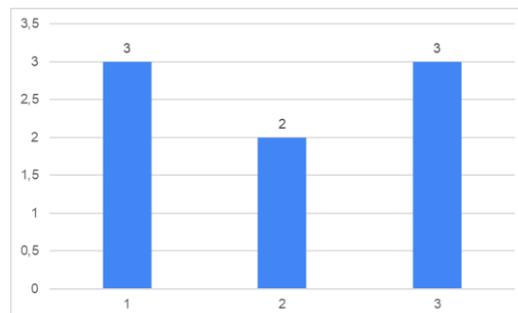
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días.

TABLA N° 12. Tiempo que toma en seleccionar a un proveedor que realice la prestación de obra o servicio, considerando el precio referencial y las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia remitiendo el informe

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	3
2	2
3	3
TOTAL	8
PROMEDIO SIMPLE	2,666666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 12



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Los resultados de esta pregunta muestran que dos personas emplean tres días de tiempo para seleccionar a un proveedor que realice la prestación de obra o servicio, considerando el precio referencial y las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia remitiendo el informe, una persona emplea dos días de tiempo. Verificando que tampoco existe igualdad de tiempos empleados para esta actividad.

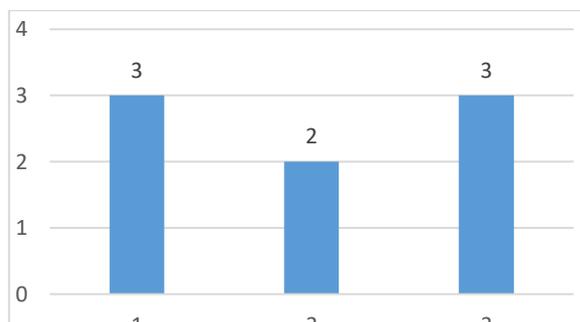
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días y medio.

TABLA N° 13. Tiempo que se tarda en realizar contrataciones de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos)

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	4
2	3
3	4
TOTAL	11
PROMEDIO SIMPLE	3,66666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N°13



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Según los datos obtenidos dos personas realizan esta actividad de contrataciones de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) en tres días y una persona la realiza en dos días, mostrando que no todos aplican el mismo tiempo, siendo una misma tarea.

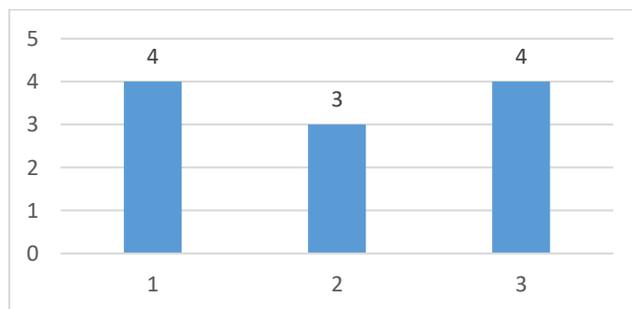
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días y medio.

TABLA N° 14: Tiempo en que se selecciona a un proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para efectuar la prestación del servicio o la provisión de los bienes

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	4
2	3
3	4
TOTAL	11
PROMEDIO SIMPLE	3,66666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 14



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Los resultados muestran que dos personas emplean cuatro días para seleccionar a un proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para efectuar la prestación del servicio o la provisión de los bienes y una persona emplea tres días para esta misma actividad. Con esto se ve que no existe igualdad en los tiempos empleados por los funcionarios en este proceso.

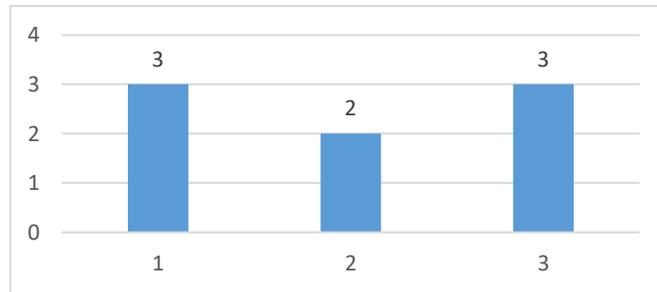
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días y medio.

TABLA N° 15: Tiempo en el que notifica al proveedor seleccionado, remitiendo la adjudicación y solicitando la presentación de documentos para la formalización de la contratación

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	3
2	2
3	3
TOTAL	8
PROMEDIO SIMPLE	2,66666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 15



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que dos personas realizan la notificación al proveedor seleccionado, remitiendo la adjudicación y solicitando la presentación de documentos para la formalización de la contratación en un tiempo de tres días y una persona lo hace en dos días.

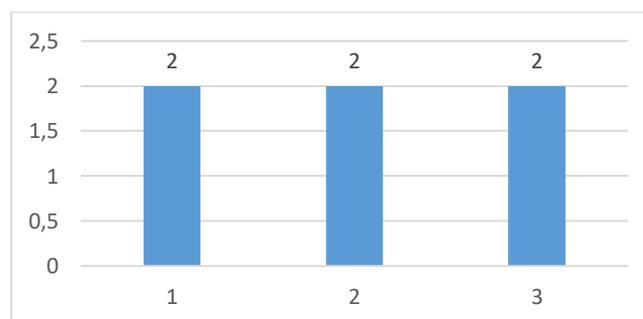
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días y medio.

TABLA N° 16: 10. Tiempo que tarda en remitir la documentación recibida a la Unidad Jurídica para su revisión

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	2
3	2
TOTAL	6
PROMEDIO SIMPLE	2

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 16



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que las tres personas tardan en remitir la documentación recibida a la Unidad Jurídica para su revisión en un plazo de dos días. Teniendo igualdad en esta actividad en los tiempos empleados.

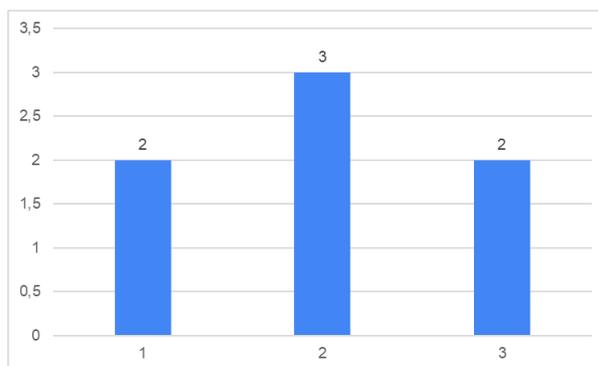
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

TABLA N° 17: 1. Tiempo que lleva la formalización en el proceso de contratación mediante Orden de Compra u Orden de Servicio, tiempo que tarda en suscribir estos documentos

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	3
3	2
TOTAL	7
PROMEDIO SIMPLE	2,333333333

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 17



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Según los datos obtenidos en la formalización para el proceso de contratación mediante Orden de Compra u Orden de Servicio y tiempo que tarda en suscribir estos documentos una persona tarda tres días y las otras dos personas tardan dos días. Notándose que no existe uniformidad en tiempos para esta actividad.

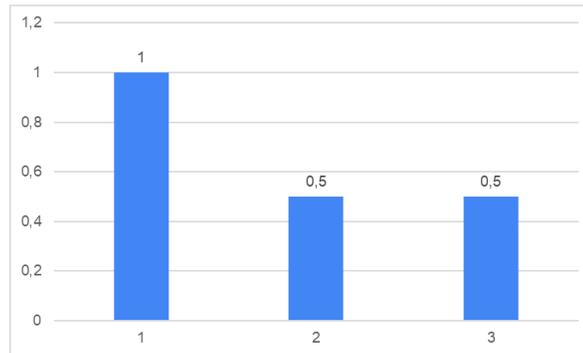
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

TABLA N° 18: Tiempo que tarda en generar el Reporte Electrónico del cual realizará la comparación de precios y seleccionará al proponente con el precio más bajo.

Nº DE ENTREVISTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	0,5
3	0,5
TOTAL	2
PROMEDIO SIMPLE	0,666666667

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 18



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa en esta pregunta que una persona, emplea un día en generar el Reporte Electrónico del cual realizará la comparación de precios y seleccionará al proponente con el precio más bajo y que dos personas emplean medio día para dicha actividad. No existiendo igualdad de tiempos para este paso.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de medio día.

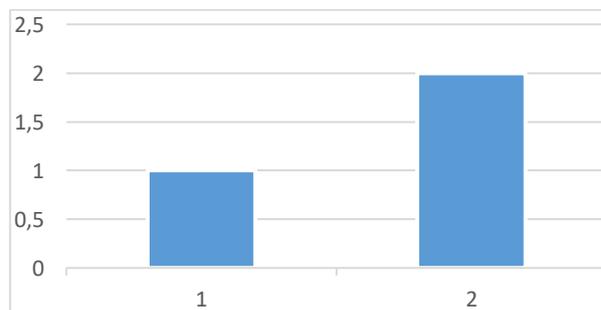
2.3.3 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como unidad jurídica.

TABLA N° 19: Tiempo que emplea en la revisión de la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado

N° ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	1
2	2,000
TOTAL	3
PROMEDIO SIMPLE	1,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 19



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Los datos muestran que una persona realiza la revisión la legalidad de la documentación dos días y la otra persona lo realiza solamente en un día. Con esto se ve que tampoco existe igualdad en el tiempo para la realización de esta actividad.

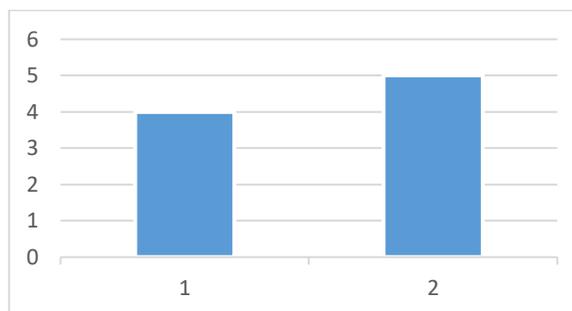
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 1 día y medio.

TABLA N° 20: Tiempo que lleva realizar el proceso de formalización mediante contrato, elaborar, firma o visar el mismo, como constancia de su elaboración y lo remite a la MAE de la entidad, para su suscripción.

N° ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	4
2	5,000
TOTAL	9
PROMEDIO SIMPLE	4,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 20



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que una persona emplea cinco días para realizar el proceso de formalización mediante contrato, elaborar, firma o visar el mismo, como constancia de su elaboración y lo remite a la MAE de la entidad, para su suscripción y la otra persona emplea cuatro días. Esto muestra que tampoco existe igualdad de tiempos en esta actividad.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad

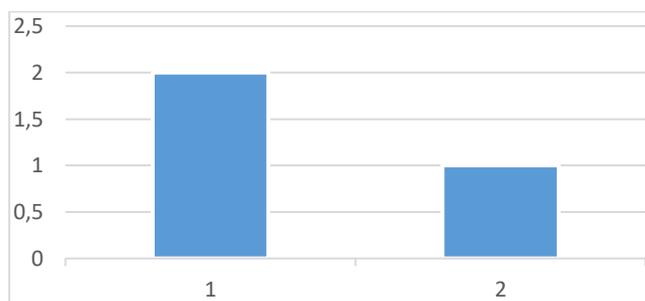
2.3.4 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como RPA.

TABLA N° 21: Tiempo que tarda en autorizar el inicio de proceso de contratación

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	1
TOTAL	3
PROMEDIO SIMPLE	1,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 21



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Los resultados de la entrevista muestra que el RPA tarda en autorizar el inicio de proceso de contratación dos días y la otra persona tarda un día. Lo que muestra que no hay estandarización de tiempos en esta actividad.

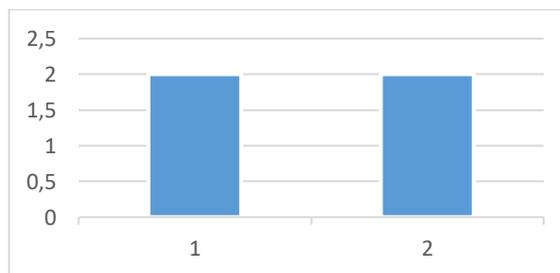
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 1 día y medio.

TABLA N° 22: Tiempo que lleva instruir a la Unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	2
TOTAL	4
PROMEDIO SIMPLE	2

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 22



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que las dos personas entrevistadas indican que tardan en instruir a la Unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación dos días. Reflejando que sí existe uniformidad de tiempos empleados en esta actividad.

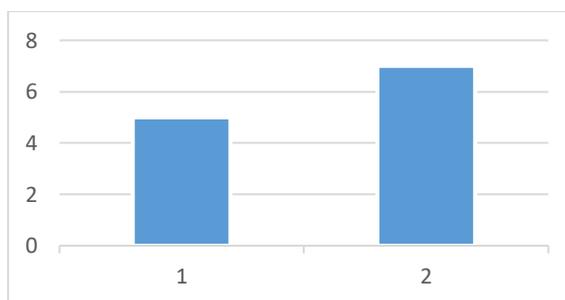
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días.

TABLA N° 23. Tiempo que lleva adjudicar al proveedor seleccionado

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	5
2	7
TOTAL	12
PROMEDIO SIMPLE	6

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 23



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Los datos obtenidos muestran que una persona se toma el tiempo de siete días para adjudicar al proveedor seleccionado en cambio la otra persona se toma cinco días. Observando que tampoco existe uniformidad de tiempos en esta actividad.

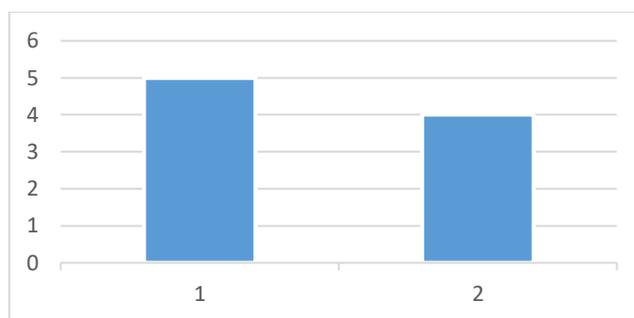
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 6 días.

TABLA N° 24: Tiempo que lleva en instruir a la Unidad Administrativa la solicitud del proveedor adjudicado para la presentación de la documentación y la formalización de la contratación

Nº ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	5
2	4
TOTAL	9
PROMEDIO SIMPLE	4,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 24



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Se observa que un funcionario que funge como RPA se toma cinco días para instruir a la Unidad Administrativa la solicitud del proveedor adjudicado y la presentación de la documentación para la formalización de la contratación, en cambio la otra persona se toma cuatro días. Mostrando que no existe igualdad de tiempos en esta actividad

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 4 días y medio.

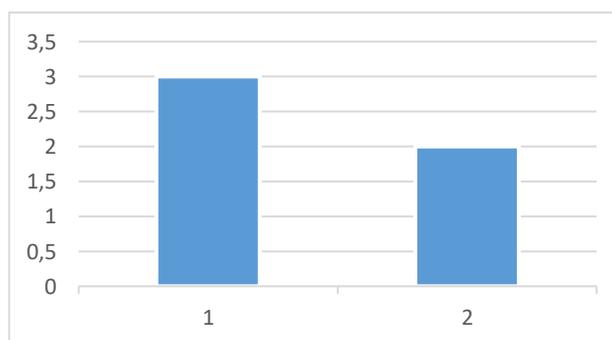
2.3.5 Análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista a los funcionarios que fungen como responsable de recepción.

TABLA N° 25: Tiempo en el que se efectúa la recepción de los bienes y servicios

N° ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	3
2	2,000
TOTAL	5
PROMEDIO SIMPLE	2,5

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 25



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Observando los resultados se nota que una persona efectúa la recepción de los bienes y servicios en tres días y en cambio la otra persona lo hace en dos días. Lo que muestra que no existe igualdad de tiempos para esta actividad.

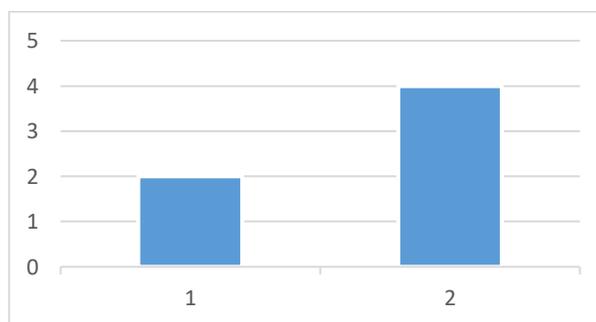
Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 2 días y medio.

TABLA N° 26: Tiempo para elaborar y firmar el Acta de Recepción o Informe de Disconformidad para bienes y obras

N° ENCUESTA	RESPUESTAS EN DIAS
1	2
2	4,000
TOTAL	6
PROMEDIO SIMPLE	3

FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

GRÁFICO N° 26



FUENTE: Elaboración propia en base a las entrevistas

Observando estas respuestas se ve que una persona se toma cuatro días para elaborar y firmar el Acta de Recepción o Informe de Disconformidad para bienes y obras en cambio la otra persona se toma solamente dos días. Lo que muestra que no hay igualdad en los tiempos empleados para la misma actividad.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar un tiempo promedio de duración para esta actividad de 3 días.

2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones al presente trabajo de investigación desarrollado.

- El marco teórico permitió enriquecer los conocimientos sobre los manuales de procedimientos, tipos de flujogramas y modalidades de contratación, lo cual facilitó el análisis para poder determinar la dificultad en cuanto a los tiempos que se debería emplear según los autores.
- El diagnóstico permitió a través de sus resultados conocer y describir los tiempos que emplean los participantes del proceso de contratación menor, así como dio lugar a poder realizar una comparación entre varios participantes y detectar que unos emplean más tiempo que otros en el mismo tipo de procedimiento o actividad.
- Con la información obtenida y por medio de una evaluación se logró determinar el tiempo promedio que se emplea en cada paso del proceso de contratación menor. En total teniendo como resultado un tiempo de 70 días para un proceso de contratación menor. Como se observa el tiempo promedio obtenido no responde a las necesidades administrativas del CEPI, de ahí la importancia de una adecuada asignación de tiempos para estandarizar los diferentes pasos del proceso y así poder evaluar y controlar los desfases en los tiempos que puedan ocurrir.
- En base a los resultados obtenidos en la entrevista una asignación de tiempos es indispensable e importante para estandarizar los procesos administrativos de contratación menor en el CEPI y minimizar los retrasos administrativos y optimizar los resultados.
- Se realizó la revisión de algunos procesos de contratación menor, así como del Reglamento específico de la Universidad (RESABS)

- Se pudo evidenciar que sí existe un manual de procedimientos general para el proceso de contratación menor para la Universidad, pero no así para el posgrado, el mismo que no es aplicado de manera exacta en todos los procedimientos.
- Otro aspecto que llamo la atención es que en el proceso de contratación y su respectivo flujograma no cuentan con la asignación de tiempos.

Recomendaciones

- Realizar un estudio para la implementación de un manual de procedimientos con asignación de tiempos en cada paso del proceso.
- Diseñar un manual de procedimientos de contrataciones menores específicos en base a las características y necesidades del Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Capacitar sobre la importancia de la asignación de tiempos en los procesos de contratación a los funcionarios del Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera, G. A. (20 de Octubre de 2014). *UNIVERSIDAD DE CANTABRIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE CANTABRIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6424/RODRIGUEZCABRERAG ANAHITZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chuquisaca, U. d. (2021). *Reglamento específico del Sistema de Administración de Bienes y servicios de la Universidad Real y pontificia de San Francisco Xavier (RE-SABS- USFX)*. Sucre , Bolivia: Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Edraw. (11 de Abril de 2024). *Beneficios del Diagrama de Flujo*. Obtenido de Beneficios del Diagrama de Flujo: <https://www.edrawsoft.com/es/flowchart-benefits.html>
- Española, R. A. (2024). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Llopis Castelló, D. C. (s.f.). *Gestión del Tiempo*.
- María Isabel Asanza Molina, M. M. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15.
- María Rosalina Rivas Garay, K. P. (2016). *“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PARA DISEÑAR FLUJOGRAMAS QUE AYUDEN A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA NEUMÁTICOS CHICLAYO EIRL DE SU OFICINA PRINCIPAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”*. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD.
- Martinez, C. A. (2018). *Propuesta de Interpretación Gráfica de las Acciones de Acreditación ABET*. *EasyChair Preprint*, 7.
- Mexico, G. d. (2023). *Procuraduría de Protección al Ambiente del Estado de México*. Obtenido de Procuraduría de Protección al Ambiente del Estado de México:
https://propaem.edomex.gob.mx/proceso_administrativo#:~:text=Un%20procedimiento%20administrativo%2C%20es%20una,caso%2C%20ejecutar%20un%20acto%20administrativo.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José : EUNED.
- Públicas, M. d. (2023). *NB-SABS (Texto Compilado)*. La Paz-Bolivia: Distribución Gratuita- internet.
- Ramos Huancani, W. (2018). *Repositorio Institucional Universidad de San Andrés* . Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de San Andrés :
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>

Rosales, M. P. (1999). Diccionario de administracion. En M. P. Rosales, *Diccionario de administracion* (pág. 266). Peru: San Marcos.

Universidad Mayor, R. y. (2015). *Manual de Procedimientos de sistemas de administracion de bienes y servicios de la universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca*. Sucre, Bolivia: Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Universidad Mayor, R. y. (2024). *Reglamento General de Posgrado*. Sucre, Bolivia: Centro de Estudios de Posgrado e Investigacion.

ANEXOS

**ANEXO N° 1: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES
COMO UNIDAD SOLICITANTE**

OBJETIVO. Recabar información sobre la modalidad de contratación menor y los tiempos empleados en cada etapa del proceso, tomando en cuenta como base el manual de Procedimientos elaborado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Cargo que ocupa dentro del CEPI

R.-.....

1. ¿En cuánto tiempo elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia?

R.-

2. ¿En cuánto tiempo estima el precio referencial para la contratación?

R.-

3. ¿En qué tiempo remite a la Unidad Administrativa toda la documentación y solicita la emisión de la certificación presupuestaria?

R.-

4. ¿Qué tiempo le lleva solicitar al RPA, a través de la Unidad Administrativa, la autorización del inicio del proceso de contratación?

R.-

**ANEXO N° 2: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES
COMO UNIDAD ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO. Recabar información sobre la modalidad de contratación menor y los tiempos empleados en cada etapa del proceso, tomando en cuenta como base el manual de Procedimientos elaborado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Cargo que ocupa dentro del CEPI

R.-.....

1. ¿Cuánto tiempo le lleva verificar la documentación remitida por la Unidad Solicitante?

R.-

2. ¿En cuánto tiempo emite la certificación presupuestaria?

R.-

3. ¿Cuánto tiempo le toma verificar si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC para montos mayores a Bs. 20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) y si cuenta con la certificación presupuestaria correspondiente?

R.-

4. ¿Cuánto tiempo tarda en remitir toda la documentación al RPA solicitando la autorización para el inicio del proceso de contratación?

R.-

5. ¿En contratación de bienes menores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos) cuánto tiempo le lleva obtener el Reporte de Precios y seleccionar al proveedor registrado en el Mercado Virtual Estatal?

R.-

6. ¿Cuánto tiempo le toma la contratación de obras, y servicios generales menores a Bs.20.000 y de Servicios de Consultoría hasta Bs.50.000?

R.-

7. ¿Cuánto tiempo le toma seleccionar a un proveedor que realice la prestación de obra o servicio, considerando el precio referencial y las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia remitiendo el informe de la selección dirigido al RPA para la respectiva adjudicación?

R.-

8. ¿Cuánto tiempo tarda en realizar contrataciones de bienes, obras y servicios generales mayores a Bs.20.000 (veinte mil 00/100 bolivianos)?

R.-

9. ¿En cuánto tiempo selecciona a un proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para efectuar la prestación del servicio o la provisión del o los bienes?

R.-

10. ¿En cuánto tiempo notifica al proveedor seleccionado, remitiendo la adjudicación y solicitando la presentación de documentos para la formalización de la contratación?

R.-

11. ¿Cuánto tarda en remitir la documentación recibida a la Unidad Jurídica para su revisión?

R.-

12. En caso de formalizarse el proceso de contratación mediante Orden de Compra u Orden de Servicio ¿Cuánto tiempo tarda en suscribir estos documentos?

R.-

13. ¿Qué tiempo tarda en generar el Reporte Electrónico del cual realizará la comparación de precios y seleccionará al proponente con el precio más bajo?

R.-

**ANEXO N° 3: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES
COMO UNIDAD JURÌDICA**

OBJETIVO. Recabar información sobre la modalidad de contratación menor y los tiempos empleados en cada etapa del proceso, tomando en cuenta como base el manual de Procedimientos elaborado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Cargo que ocupa dentro del CEPI

R.-.....

1. ¿En cuánto tiempo revisa la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado?

R.-

2. ¿Cuánto tiempo le lleva realizar el proceso de formalización mediante contrato, elaborar, firma o visar el mismo, como constancia de su elaboración y lo remite a la MAE de la entidad, para su suscripción?

R.-

**ANEXO N° 4: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES
COMO RESPONSABLE DE CONTRATACION (RPA)**

OBJETIVO. Recabar información sobre la modalidad de contratación menor y los tiempos empleados en cada etapa del proceso, tomando en cuenta como base el manual de Procedimientos elaborado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Cargo que ocupa dentro del CEPI

R.-

1. ¿Cuánto tiempo tarda en autorizar el inicio de proceso de contratación?

R.-

2. ¿Cuánto tiempo le lleva instruir a la Unidad Administrativa la ejecución del proceso de contratación?

R.-

3. ¿En cuánto tiempo adjudica al proveedor seleccionado?

R.-

4. ¿Cuánto tiempo tarda en instruir a la Unidad Administrativa la solicitud del proveedor adjudicado la presentación de la documentación para la formalización de la contratación?

R.-

**ANEXO N° 5: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES
COMO RESPONSABLE DE RECEPCIÓN**

OBJETIVO. Recabar información sobre la modalidad de contratación menor y los tiempos empleados en cada etapa del proceso, tomando en cuenta como base el manual de Procedimientos elaborado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Cargo que ocupa dentro del CEPI

R.-.....

1. ¿En qué tiempo efectúa la recepción de los bienes y servicios?

R.-

2. ¿En qué tiempo elabora y firma el Acta de Recepción o Informe de Disconformidad para bienes y obras?

R.-