

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD ACADÉMICA ACREDITADA



TRABAJO DIRIGIDO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA” CASO ÁREA CENTRAL (DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)

INSTITUCIÓN	:	Dirección Administrativa Financiera (DAF)
POSTULANTES	:	Jhenny Mónica Conde Calles Rosa Espinal Callisaya
TUTOR ACADÉMICO	:	Lic. René Sangüesa Figueroa
TUTOR INSTITUCIONAL	:	M.Sc. Humberto Rosso Morales

LA PAZ – BOLIVIA

2011

Agradezco:

A Dios, por tenerme a su lado a lo largo de mi vida siempre, llenándome de amor y alegría; al Licenciado Daniel Laura, y a todas aquellas personas que de una u otra manera, colaboraron en la realización de esta investigación, ya que invirtieron su tiempo y conocimientos para la misma, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Dedicatoria:

A mi familia y amigos por brindarme los medios necesarios para continuar mi formación, siendo un apoyo incondicional para lograrlo.

Jhenny Mónica C.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) que nos acogió para poder elaborar el presente Trabajo Dirigido y reconocer el apoyo incondicional del Lic. Jorge Caba .Chuquimia, funcionario de la División de Adquisiciones.

A mi familia y Amigos

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a los seres que más quiero: mis hijos, Jorgito y Claudia, por ser un soporte en los momentos más difíciles y ser una fuente de motivación para superarme cada día más.

Rosa Espinal Callisaya

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO	6
1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1. Alcance Temático.....	9
1.6.2. Alcance Geográfico.....	9
1.6.3. Alcance Temporal.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. REINGENIERÍA.....	10
2.1.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS	11
2.1.2. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA	12
2.1.3. METODOLOGÍA RÁPIDA PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	13
2.1.3.1. Etapa 1. Preparación:	14
2.1.3.2. Etapa 2. Identificación:.....	14
2.1.3.3. Etapa 3. Visión:.....	15
2.1.3.4. Etapa 4. Solución:.....	15
2.1.3.5. Etapa 5. Transformación:.....	15
2.2. PROCESO.....	17
2.2.1. PROCEDIMIENTO.....	18
2.2.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	19
2.2.2.1. Clasificación de los procesos y procedimientos	19
2.2.3. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	21
2.2.4. MODELACIÓN DE PROCESOS	22
2.2.5. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS PROCESOS	22

2.2.5.1.	Diagrama de Flujo.....	22
2.2.5.2.	Simbología ANSI.....	23
2.2.5.3.	Diagrama ANSI	24
2.3.	MANUALES.....	25
2.3.1.	MANUALES DE PROCESOS	25
2.3.2.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	26
2.3.3.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	27
2.4.	PRESUPUESTO	27
2.4.1.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	28
2.4.2.	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.....	28
2.4.2.1.	Estimación del Presupuesto de Recursos.....	28
2.4.2.2.	Programación del Presupuesto de Gastos.....	29
2.5.	MARCO LEGAL.....	29
2.5.2.	SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (SPO).....	31
2.5.2.1.	PROGRAMA DE OPERACIÓN ANUAL (POA).....	31
2.5.3.	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA).....	32
2.5.4.	SISTEMA DE PRESUPUESTO	33
2.5.5.	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	33
2.5.5.1.	SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	34
2.5.5.2.	PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)	36
2.5.6.	NORMAS, RESOLUCIONES Y REGLAMENTOS EN LAS QUE SE ENMARCA LA UMSA.....	37
2.6.	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.....	37
2.6.1.	ORGANIGRAMA.....	38
2.6.2.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF) DEL ÁREA CENTRAL DE LA UMSA.....	40
2.6.3.	LINEAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF)	41
2.6.4.	FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF).....	41
	CAPÍTULO III.....	43
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1.	METODOLOGÍA.....	43
3.1.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
3.1.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO	46
3.3.	DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA	48
3.4.	SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN	49
3.5.	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	50
3.5.1.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	50
3.5.1.1.	Fuentes Primarias	50
3.5.1.2.	Observación Directa.....	51
3.5.1.3.	Entrevista	51
3.5.2.	Fuentes Secundarias	52
3.5.2.1.	Investigación Documental Externa.....	52

3.5.2.2.	Investigación Documental Interna	52
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	53
	CAPÍTULO IV	55
	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	55
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	55
4.2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
4.2.1.	EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	56
4.2.1.1.	MODALIDADES DE CONTRATACIÓN.....	57
4.2.1.2.	PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS CONTRATACIONES	58
4.2.1.3.	RESPONSABLES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	58
4.2.1.4.	UNIDADES CON CAPACIDAD, FACULTAD Y COMPETENCIA PARA REALIZAR PROCESOS DE CONTRATACIÓN	59
4.2.1.5.	RESPONSABLE DE REMITIR INFORMACIÓN AL SISTEMA DE CONTRATACIONES ESTATALES (SICOES).....	59
4.2.1.6.	UNIDAD SOLICITANTE	59
4.2.1.7.	ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD SOLICITANTE SEGÚN LO ESTABLECE LA NORMA	59
4.2.1.8.	DEPENDENCIAS AUTORIZADAS PARA CONSTITUIRSE EN UNIDAD SOLICITANTE	60
4.2.1.8.1.	Programa de Operaciones.....	61
4.2.1.9.	CONTRATACIONES EJECUTADAS POR LA DAF DE LA MODALIDAD ANPE.....	61
4.2.2.	EVALUACION DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	67
4.2.2.1.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL ÁREA CENTRAL	68
4.2.3.	EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.	69
4.2.3.1.	INCIDENCIAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	69
4.2.3.1.1.	Presupuesto Asignado para Contrataciones de bienes y servicios	69
4.2.3.1.2.	Presupuesto Ejecutado en Contrataciones.....	71
4.3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.3.1.	CONCLUSIONES	78
4.3.2.	RECOMENDACIONES	79
	CAPÍTULO V	81
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	81
5.2.	OBJETIVO	81
5.3.	ALCANCE DE LA PROPUESTA	82
5.4.	RESUMEN EJECUTIVO.....	82
5.5.	RESULTADOS ESPERADOS	82
5.6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	84
5.7.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA RÁPIDA REINGENIERÍA	85
5.7.1.	ETAPA DE PREPARACIÓN	85
5.7.1.1.	Desarrollar consenso ejecutivo	85
5.7.1.2.	Capacitar al equipo de reingeniería	86
5.7.2.	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN.....	86

5.7.2.1.	Modelar clientes	86
5.7.2.2.	Modelar procesos.....	86
5.7.3.	ETAPA DE LA VISIÓN	87
5.7.3.1.	Visualizar el Ideal (Externo)	87
5.7.3.2.	Visualizar el ideal (Interno).....	87
5.7.3.3.	Integrar visiones	87
5.7.4.	ETAPA DE SOLUCIÓN.....	88
5.7.4.1.	Diseño Técnico	88
5.7.4.2.	Mapeo de proceso con reingeniería.....	90
5.7.4.3.	Diagrama de Flujo para el proceso de contratación de la modalidad ANPE	98
5.7.4.4.	Diseño Social	98
5.7.4.4.1.	Propuesta de Solución Social	98
5.7.5.	ETAPA DE TRANSFORMACIÓN	99
5.7.5.1.	Plantear un Sistema de Mejora Continua para Mantener la Reingeniería	99
5.8.	RECOMENDACIONES.....	100
5.9.	CONCLUSIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA.....	102
	ANEXOS.....	105



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el manejo interno de los procesos y procedimientos de las diferentes modalidades de contratación de bienes, obras y servicios, de la Universidad Mayor de San Andrés, según diagnóstico preliminar¹, adolece de pasos necesarios, retardando con ello los plazos previstos, poniendo en entredicho la imagen y seriedad institucional.

Es así que, el presente trabajo dirigido pretende contribuir con un instrumento administrativo procedimental que facilite la aplicación del Decreto Supremo N° 0181, referido a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de fecha 28 de junio de 2009, tendiente a optimizar los tiempos en las diferentes modalidades de contratación; desarrollando una reingeniería de procesos para la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión del Área Central de la UMSA, administrada por su Dirección Administrativa Financiera, que permita eliminar “cuellos de botella”², mejorando el desempeño institucional por parte de los ejecutivos y de algún personal subalterno, que son proclives a retardar cierto tipo de trámites.

A partir de la promulgación del Decreto Supremo mencionado, todas las entidades e instituciones públicas están obligadas a su fiel cumplimiento, tomando en cuenta particularidades para cada caso. Es así que, la UMSA en su calidad de institución pública deberá someterse a los alcances de la ley 1178 y el DS N° 0181.

Diagnostico Preliminar: información proporcionada por el Director de la DAF, Jefe del Área Desconcentrada y funcionarios.

Cuello de botella: fenómeno donde el rendimiento o la capacidad de todo un sistema está limitado por un único componente, es decir un cuello de botella es un recurso que restringe un proceso de contratación.



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



El objetivo del presente trabajo está orientado a desarrollar la reingeniería de procesos para la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión del Área Central de la UMSA.

La Carrera cuenta con diferentes modalidades de graduación, entre ellas la de trabajo dirigido, a la cual nos adherimos a requerimiento del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas IICCA, dependiente de la Carrera Administración de Empresas.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), es una institución de educación superior, autónoma y gratuita, reconocida a nivel nacional e internacional que forma parte del sistema universitario boliviano, está compuesta por; Facultades, Carreras, estamento administrativo, estamento docente y estamento estudiantil.

La UMSA percibe y administra sus propios recursos y participa porcentualmente de las Rentas Nacionales, Departamentales y Municipales; así como también, de las subvenciones que el Estado tiene la obligación de proporcionarle en función a su presupuesto por programas y actividades consignados en su POA institucional.

Todos estos recursos son administrados por la Dirección Administrativa Financiera en el Área Central, los Decanos en las Áreas Desconcentradas. Los funcionarios involucrados son responsables por el cumplimiento de la normativa; por el desempeño de las obligaciones, deberes y funciones que les sean asignados, como por los informes que elaboren y actos en los que participen, conforme a la Ley N° 1178 y sus reglamentos que regulan el proceso de contratación de bienes y servicios.



Actualmente, el Área Central de la UMSA está encarando problemas de orden operativo y de tipo financiero, como resultado de una lenta administración que inciden en la baja ejecución presupuestaria que se analizarán más adelante.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para identificar la incidencia en la baja ejecución presupuestaria del Área Central de la UMSA, se realizó una investigación preliminar. A partir de ello se pudo determinar los siguientes factores:

- Alta rotación del personal de las distintas unidades administrativas, factor que impide llevar adelante cualquier proyecto con continuidad.
- Conocimiento parcial del Sistema de Contrataciones en el marco del Decreto Supremo N° 0181 y reglamentos específicos.
- Procesos de contratación lentos bajo una administración centralizada.

Para fines de estudio del presente proyecto, se consideró la investigación de **los procesos de contratación** que la DAF, administra, centraliza y registra.

Surge por tanto, la necesidad de plantear el problema en los siguientes términos:

¿En qué medida inciden los actuales procesos de contratación lentos y centralizados, en la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión del Área Central, cuyos recursos son administrados por la DAF de la UMSA?

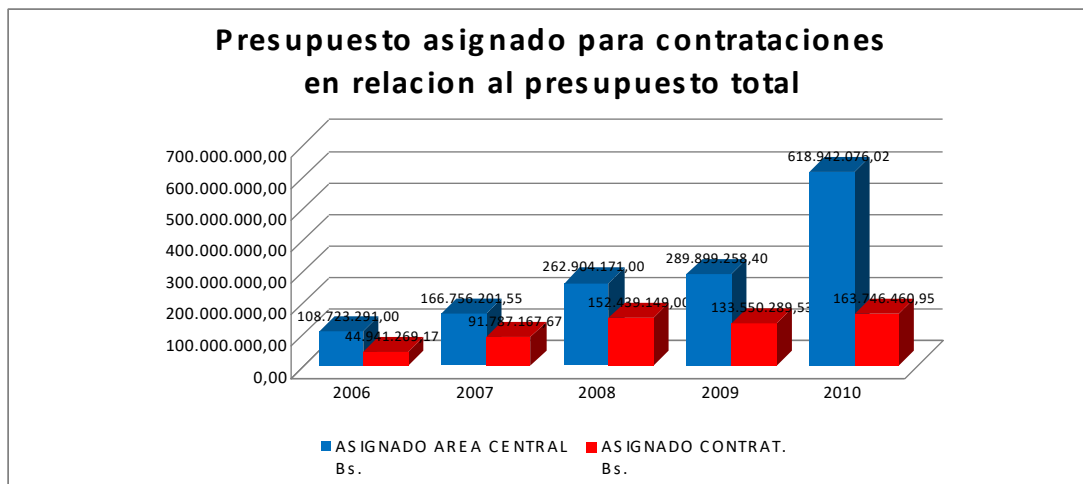
Habiéndose identificado uno de los principales factores que origina la baja ejecución presupuestaria, en el siguiente cuadro y grafico de barras: se observa la ejecución del presupuesto de gastos de las gestiones 2006 - 2010 donde se evidencia que los procesos de contratación en sus diferentes modalidades son los que soportan el retardo y por ende no logran alcanzar los resultados esperados.

CUADRO N° 1
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS PARA CONTRATACIONES
REGISTRADO EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DEL ÁREA CENTRAL
(Expresado en Relaciones Porcentuales)

GESTIÓN	ASIGNADO AREA CENTRAL Bs.	ASIGNADO CONTRAT. Bs.	ASIGNADO CONTRAT. %
2006	108.723.291,00	44.941.269,17	41,34
2007	166.756.201,55	91.787.167,67	55,04
2008	262.904.171,00	152.439.149,00	57,98
2009	289.899.258,40	133.550.289,53	46,07
2010	618.942.076,02	163.746.460,95	26,46

FUENTE: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el Departamento de Presupuestos y Planificación Financiera

GRÁFICO N° 1



1.3. OBJETIVOS

Los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades del trabajo de investigación son los siguientes:



1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de Reingeniería de Procesos para la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión en el Área Central de la UMSA, dentro de los alcances del DS N° 0181.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de contratación
- Evaluar la incidencia de los procesos de contratación en la ejecución presupuestaria.
- Diseñar el manual de procesos y diagramas de flujo de los procesos de contratación.

1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados alcanzados en el presente trabajo dirigido son los siguientes:

- Se ha diagnosticado el estado actual de los procesos de contratación.
- Se ha evaluado la incidencia de los procesos de contratación lentos, en la ejecución presupuestaria.
- Se ha elaborado un modelo de manual de procesos y diagramas de flujo.

1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

Se operacionalizarán los objetivos a fin de expresar y establecer claramente los parámetros que orienten al logro de los objetivos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS TÉCNICOS
Diagnosticar el estado actual de los procesos de contratación	Contrataciones menores	Bienes Servicios	Cumplimiento de plazos. Cumplimiento de procesos y procedimientos.	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
	ANPE	Bienes Obras Servicios	Cumplimiento de plazos Cumplimiento de procesos y procedimientos	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
	Licitación Publica	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Cumplimiento de plazos Cumplimiento de procesos y procedimientos	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
	Contrataciones por Excepción Contrataciones por Emergencia Contrataciones Directas	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Cumplimiento de plazos Cumplimiento de procesos y procedimientos	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
Evaluar la incidencia de los procesos de contratación en la ejecución presupuestaria	Contrataciones menores	Bienes Servicios.	Evaluación física Flujogramas de contrataciones	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
	ANPE	Bienes Obras Servicios	Evaluación física Flujogramas de contrataciones	Inv. Documental del Área Central Entrevistas



	Licitación Pública	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Evaluación física Flujogramas de contrataciones	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
	Contrataciones por Excepción Contrataciones por Emergencia Contrataciones Directas	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Evaluación física Flujogramas de contrataciones	Inv. Documental del Área Central Entrevistas
Diseñar manuales de procesos y diagramas de flujo	Contrataciones menores	Bienes Servicios.	Plazos optimizados Procesos y procedimientos optimizados	Inv. Documental del Área Central
	ANPE	Bienes Obras Servicios	Plazos optimizados Procesos y procedimientos optimizados	Inv. Documental del Área Central
	Licitación Pública	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Plazos optimizados Procesos y procedimientos optimizados	Inv. Documental del Área Central
	Contrataciones por Excepción Contrataciones por Emergencia Contrataciones Directas	Bienes Obras Servicios Generales Servicios de Consultaría	Plazos optimizados Procesos y procedimientos optimizados	Inv. Documental del Área Central

Fuente: Elaboración propia, en base a la guía de trabajo dirigido.



1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tiene como fin proporcionar información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y concreto. Estableciendo límites de la investigación:

1.6.1. Alcance Temático

El presente trabajo tiene su alcance temático según la malla curricular vigente de la Carrera de Administración de Empresas en el área Administrativa Gerencial en las siguientes materias: Administración General, Sistemas Organizacionales, Sistemas de Información y Gestión Pública.

1.6.2. Alcance Geográfico.

El presente trabajo se realizó, en dependencias de la Dirección Administrativa Financiera del Área Central de la UMSA, en la ciudad de La Paz – Bolivia.

1.6.3. Alcance Temporal.

Con el propósito de lograr los resultados que son parte de la presente investigación, se revisó la información administrativa y financiera a partir del año 2006 a la 2010.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para mejor comprensión, este capítulo está conformado por tres secciones, la primera refleja algunos conceptos referentes al tema de investigación; la segunda, comprende a normas, leyes y/o disposiciones legales que rigen las contrataciones de bienes, obras y servicios requeridos en la Universidad Mayor de San Andrés; y la última, referida a los antecedentes institucionales.

2.1. REINGENIERÍA

“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos del valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”³ (Manganelli, 1995, Pág. 8).

Por lo tanto, la reingeniería apoya mucho a los cambios mediante procesos eficientes, para que cada vez se vaya perfeccionando los servicios, y es una opción para reaccionar ante la situación actual en la que se encuentra. Contribuirá a optimizar los procesos de contrataciones de bienes, obras y servicios de la Universidad Mayor de San Andrés.

³ MANGANELLI, Raymond L.; “CÓMO HACER REINGENIERÍA”, Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia 1995, Pag. 8



2.1.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS

En la reingeniería, el cambio puede iniciarse desde un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí. “La reingeniería de procesos propone formular un plan de acción para lograr un crecimiento sano y sostenido”.⁴ (Hammer, 1994, Pág. 45).

“El objetivo primario de la reingeniería de procesos lo constituyen aquellos procesos que son estratégicos y de valor agregado”⁵ (Manganelli, 1995, Pág.10).

La característica más común de los procesos rediseñados es que desaparece el diseño en serie; es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y se comprimen en uno solo, los beneficios de los procesos integrales son enormes, eliminan pasos innecesarios, esto significa acabar con los errores, la demora y las repeticiones de tareas, etc.

En la Reingeniería de Procesos:⁶ (Manganelli, 1995, Pág.11) no sólo se examinan los procesos estratégicos y que agregan valor, sino también todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos:

- Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales, por otra.
- Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativo a cómo se ha de realizar el trabajo.
- Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las

⁴ HAMMER, Michael; CHAMPY, “REINGENIERÍA” Ed. Grupo Editorial Norma James; Obr. cit. Pág.45

⁵ MANGANELLI, Raymond L.; - “COMO HACER REINGENIERIA”, Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia 1995, Pág.10.

⁶ Idem , Pág.11

divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los funcionarios para llevar a cabo sus labores.

Para que la UMSA adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas, políticas y procesos convencionales que aplica, y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus procesos administrativos puedan llegar a ser más eficientes.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

Los objetivos de la reingeniería de procesos son los siguientes:⁷ (Morris, 1995, Pág. 15).

- Mayor beneficio económico; debido a la reducción de costes.
- Asociados al proceso como al incremento y rendimiento de los procesos.
- La eliminación de los trámites burocráticos; para ello se rediseñan los procesos, operaciones y procedimientos de forma que no estén fragmentados, lentos y sujetos a tareas innecesarias.
- Mayor satisfacción del personal; debido a una mejor definición de los procesos, operaciones y procedimientos.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguirán mejor flujo de información en cantidad, calidad y oportunidad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mejora de la calidad del producto o servicio.
- En servicios; mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del tiempo de entrega del servicio.

⁷ MORRIS, Daniel.; "MANAGEMENT SIGLO XXI, REINGENIERIA", Ed. MACGRAW-Hill, México1995, Pág.15.



La UMSA debe adecuarse a los objetivos de la reingeniería por las ventajas que brinda como ya se mencionó anteriormente, para lograr una administración eficaz y eficiente en los procesos de contrataciones en sus diferentes modalidades y por ende alcanzar los objetivos esperados.

2.1.3. METODOLOGÍA RÁPIDA PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para llevar a cabo la Reingeniería de Procesos en la Dirección Administrativa Financiera de la UMSA, se tomó como referencia a la metodología rápida reingeniería (Re). Para alcanzar el éxito esperado el proceso de reingeniería tiene que:⁸ (Manganelli, 1995, Pág.25).

- Empezar a desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Hacer uso apropiado de técnicas administrativas y herramientas probadas y disponibles para asegurar la calidad de la información lo mismo que de los “resultados” de la rápida RE.
- Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.
- Facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical: fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.

⁸ MANGANELLI, Raymond L.; - “COMO HACER REINGENIERIA”, Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia 1995, Pág.25- 26.

- Considerar soluciones en que el facultar a los empleados y la tecnología sean las bases para proponer los cambios.
- Permite el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman las decisiones información y argumentos convincentes.
- Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

Una gran ventaja de esta metodología es que ésta permite que muchas tareas puedan desarrollarse de manera simultánea, y algunas otras permiten el adelantarse a otras, por lo que el desempeño general es muy superior a medida en que los especialistas y analistas se adentran y experimentan sus capacidades.

La metodología a aplicarse en esta investigación se basa en cinco etapas que permiten resultados rápidos, efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado y son las siguientes:⁹ (Manganelli, 1995, Pág. 33)

2.1.3.1. Etapa 1. Preparación:

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

2.1.3.2. Etapa 2. Identificación:

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

⁹ MANGANELLI, Raymond L.; - "COMO HACER REINGENIERIA", Ed. Grupo Editorial Norma, Publicación 1995, Pág.33.



2.1.3.3. Etapa 3. Visión:

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, al momento de describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.

2.1.3.4. Etapa 4. Solución:

En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz estos diseños deben ser congruentes.

2.1.3.5. Etapa 5. Transformación:

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. En este punto es cuando se va a efectuar cambios radicales dentro de la empresa por medio de una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo.

La rápida Re, se compone de varias técnicas administrativas las cuales trabajan en conjunto. Un resumen de dichas técnicas que se emplean en las cinco etapas de la metodología Re se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3 UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS EN LA METODOLOGÍA RÁPIDA “RE”

Técnica Administrativa	1. Preparación	2. Identificación	3. Visión	4A. Diseño técnico	4B. Diseño social	5. Transformación
Administración del proyecto	X	X	X	X	X	X
Gestión del cambio	X	X	X	X	X	X
Facilitación	X	X	X	X	X	X
Busca metas	X					
Formación del equipo	X				X	X
Motivación	X					
Modelación de clientes		X				
Medida del rendimiento		X		X		X
Análisis de tiempo de ciclo		X	X			
Modelación de procesos		X				X
Análisis del valor del proceso		X	X			
Programas proveedores		X				
Análisis del flujo de trabajo		X	X			
Correlación organizacional		X				
Benchmarking			X			
Visualización			X			
Automatización estratégica				X		
Facultar a empleados					X	
Reestructuración organizacional					X	X
Diagramación de la organización					X	
Capacitación técnica					X	

Fuente: Manganeli; 1995, Pág. 46



2.2. PROCESO

Proceso es “cualquier actividad o conjunto de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y le suministre un producto a un cliente interno o externo,”¹⁰ (Harrington, 1997, Pág 11). Dicho de otro modo, el éxito de una empresa o institución, depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa y por consiguiente el logro de objetivos.

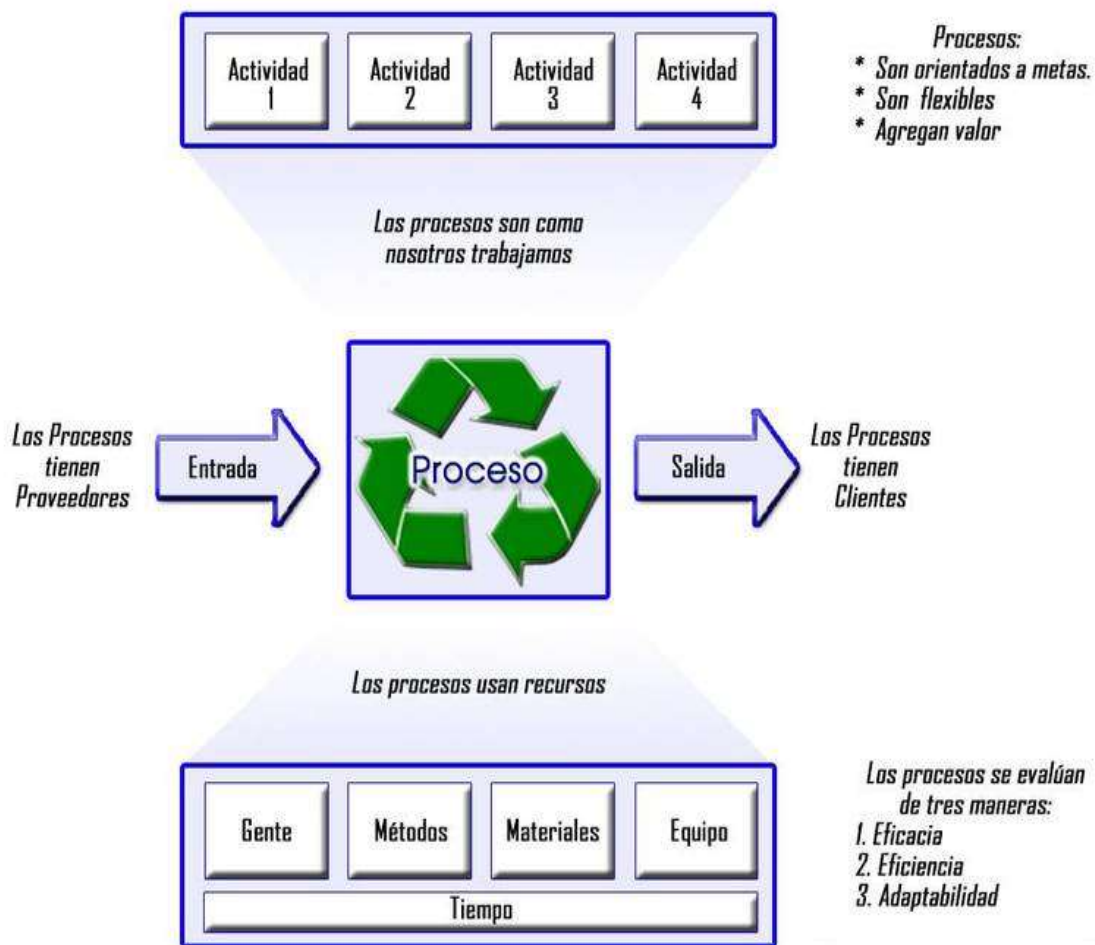
Como ya se definió, proceso es la secuencia de etapas y pasos necesarios para producir un resultado final. Debido a que todo proceso genera una transformación, se consumen recursos en dicho proceso. Los recursos consumidos pueden ser de muchos tipos (tiempo, dinero, materiales, escritos, etc.).

La Universidad Mayor de San Andrés, debe adecuar y desarrollar sus procesos para cada modalidad de contratación, precautelando que los mismos puedan ser realizados bajo criterios de oportunidad, transparencia y eficiencia, para lo cual, deberá elaborar Manuales de Procedimientos Internos específicos, en el marco de la normativa vigente.

En el siguiente gráfico se muestra el modelo conceptual de un proceso:

¹⁰ HARRINGTON, James, “ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO”, México 1997, Pág. 9

GRÁFICO N° 2 MODELO CONCEPTUAL DE UN PROCESO



Fuente: <http://mujeryempresaria.com/ventas/como-conocer-y-aplicar-un-proceso-de-venta-correcto> (2010, 8 de noviembre).

2.2.1. PROCEDIMIENTO

El procedimiento “es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras”¹¹ (Harrington; 1997, Pág.43).

¹¹ Idem, Pág.43.



Por consiguiente, la transformación de entradas en salidas se llama proceso, y el modo en que puede ser explicada su finalidad mediante su accionar, es lo que se denomina procedimiento.

La secuencia de actividades constituye un proceso y la secuencia de tareas conforma un procedimiento, tal como se evidencio en los procesos de contratación aplicados actualmente en el área central.

2.2.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para identificar los procesos y procedimientos es muy importante tener en cuenta la actual estructura organizacional y ver los aspectos estables, críticos de mejoramiento de todos los procesos y procedimientos, es por eso que se proponen tres vías para identificar los procesos y procedimientos¹² (Gil, Vallejo; 2008 Pág. 9) los cuales son:

1. Clasificación de los procesos y procedimientos.
2. Identificación de funciones.
3. Partiendo de los objetivos estratégicos.

A continuación se describe el método empleado en el desarrollo del presente trabajo.

2.2.2.1. Clasificación de los procesos y procedimientos

Este método clasifica a los procesos en tres categorías importantes que son los procesos estratégicos o administrativos, claves y de soporte, de acuerdo con el rol que desempeñan, se adecuaran a la estructura de la organización,¹³ (Hernández, 2004, Pág.2):

¹² GIL, Yolanda; VALLEJO, Eva; - "TÉCNICAS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Pág. 9.

¹³ HERNÁNDEZ, Anaisa; - "IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO", Boletín Industrial 2004, Vol. XXV, Pág.2.

- **Procesos Estratégicos o Administrativos:**

Son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. ¹⁴ (Gil; Vallejo, 2008, Pág.9).

- **Procesos Operativos o Clave:**

Son aquéllos que justifican la existencia de la organización, están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos¹⁵ (Gil; Vallejo, 2008, Pág.9).

- **Procesos de Soporte:**

Son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave, sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la organización¹⁶ (Gil; Vallejo, 2008, Pág.10).

El mapa de procesos identifica y relaciona los procesos fundamentales en la organización. Debido a que cada uno de los anteriores grupos de procesos contiene en sí mismo dos o más procesos, también se les conoce como **macroprocesos**. Por eso, es común encontrar los términos Macroprocesos Estratégicos, Macroprocesos Primarios y Macroprocesos de Soporte¹⁷(Córdoba, 2008, Pág. 15).

¹⁴ GIL, Yolanda; VALLEJO, Eva; - "TÉCNICAS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Pág.9.

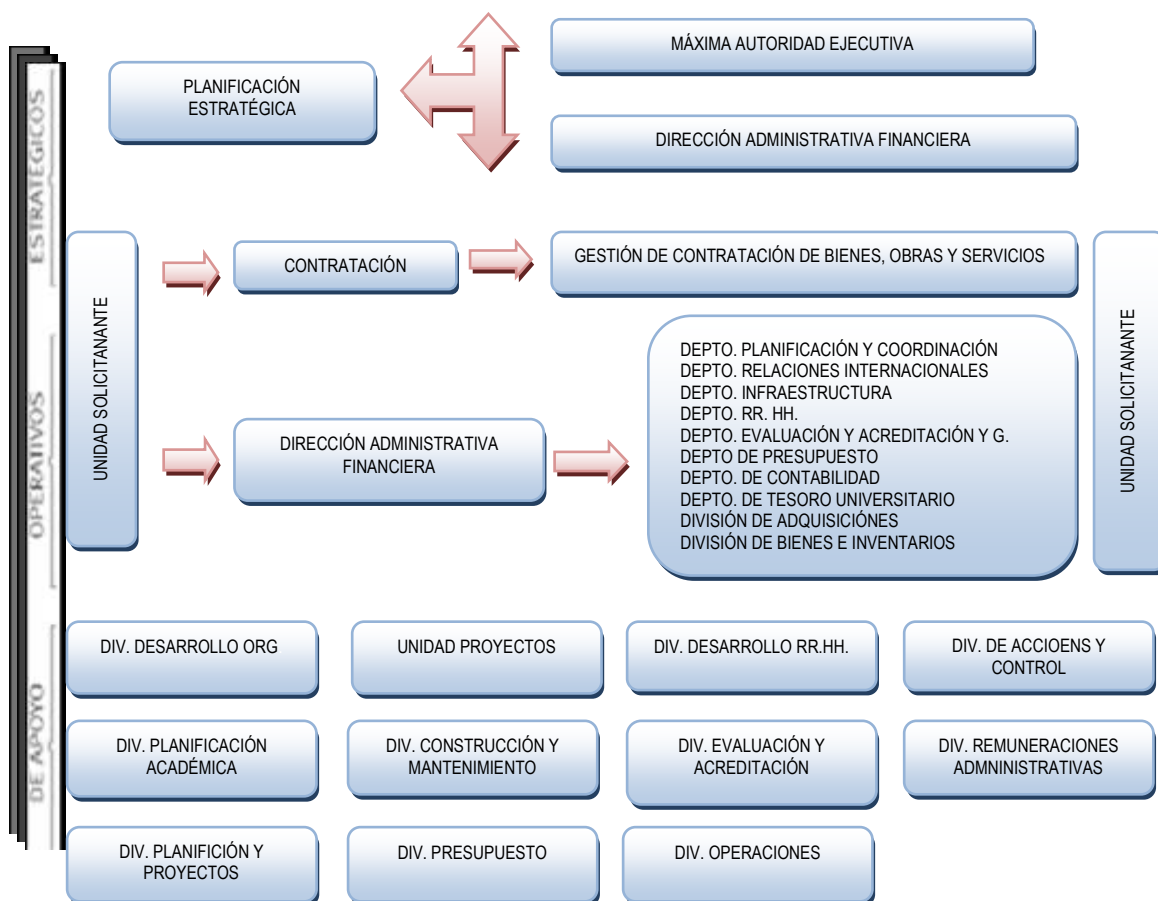
¹⁵ GIL, Yolanda; VALLEJO, Eva; Obr. cit., Pág.9.

¹⁶ Idem, Pág.10.

¹⁷CORDOBA, Carlos Hernando, "GERENCIA DE PROCESOS", Editorial Co- mares, Granada 2008, Pág. 15

En el caso de UMSA, los procesos y procedimientos estratégicos, clave y de soporte son aplicables en todas las instancias orgánicas del Área Central, estos son adecuados a los procesos de contratación tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 3
CLASIFICACIÓN DE PROCESOS EN SUS TRES CATEGORÍAS



FUENTE: Elaboración propia con base en la clasificación propuesta por Gil Vallejo.

2.2.3. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

“Los procesos de la empresa nacen como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial, se desarrollan para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna o una base pequeña de clientes.



Los procesos permiten a la compañía suministrar los medios, para realizar en forma rápida cambios hacia actividades muy complejas, apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interacciones y además de mantenerla organizada, ofrece una visión sistemática de las actividades y sobre la forma en que ocurre una determinada actividad”¹⁸. (Hamer; 1994, Pág. 194).

Los diferentes procesos y procedimientos empleados en la UMSA emergen de los requerimientos de cualquiera de las unidades solicitantes del área administrativa.

2.2.4. MODELACIÓN DE PROCESOS

“La modelación de procesos es la representación gráfica de los mismos, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos”¹⁹. (Harrington, 1997, Pág. 112).

2.2.5. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS PROCESOS

“Un modelo de proceso de negocio puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación”²⁰ (Hamer, 1994, Pág. 194).

Esta representación, por lo general es gráfica y está relacionada con su estructura y actividades mostrando concordancia entre flujo de trabajo y su secuencia.

Las herramientas que tienen mejores características para el modelamiento de los procesos son:

2.2.5.1. Diagrama de Flujo

“Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). El diagrama debe ser

¹⁸ HAMER, Michael; CHAMPY “REINGENIERIA” Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia 1994, Pág. 194

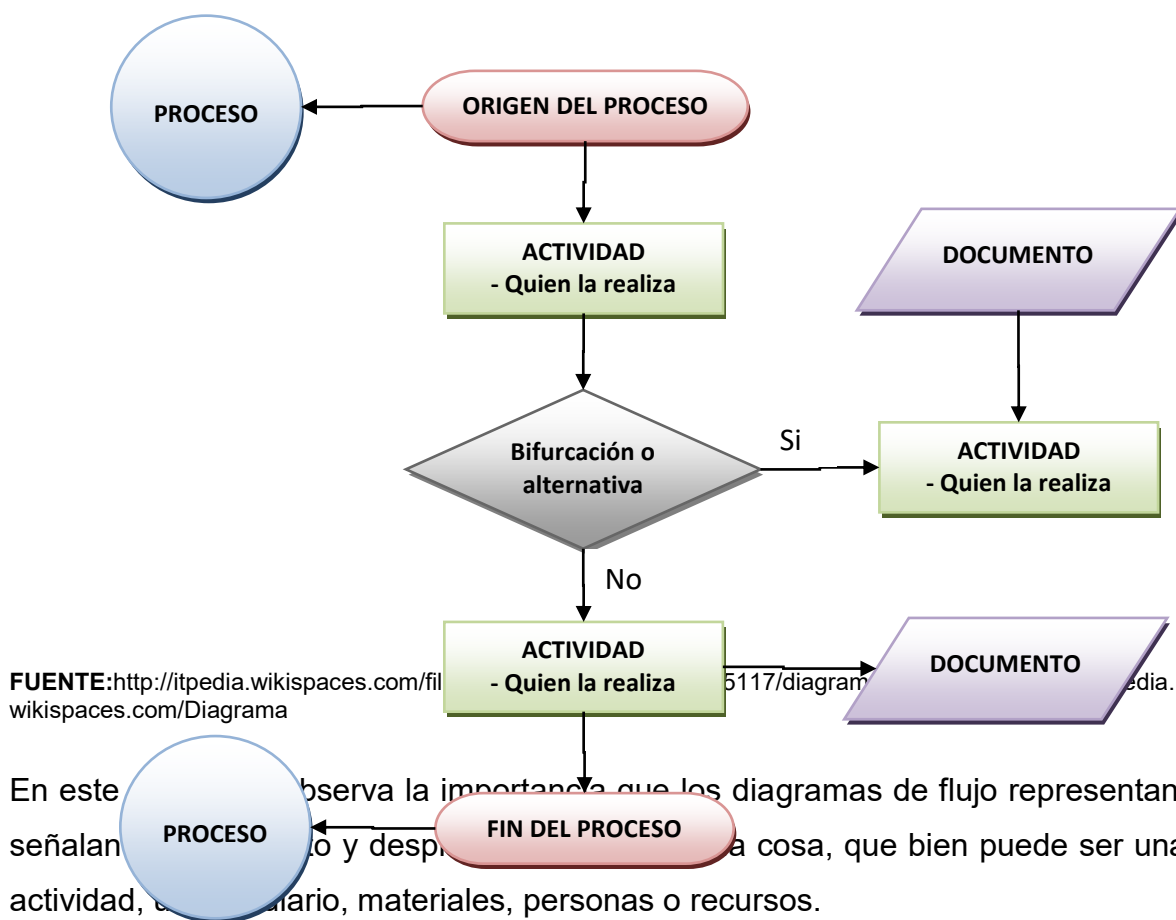
¹⁹ HARRINTONG, James, “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA”, México 1997, Pág. 112

²⁰ HAMER, Michael & CHAMPY “REINGENIERIA”, Editorial Norma, Colombia 1994, Pág., 194

sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso”²¹ (GIL, VALLEJO, Pág. 20).

En el siguiente gráfico se observa el diagrama de flujo:

**GRÁFICO N° 4
EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO**








2.2.5.2. Simbología ANSI

“Según Víctor Manuel Martínez Caballero, la simbología ANSI es la más utilizada para graficar los diagramas de flujo. Esta simbología se la puede observar en el siguiente cuadro:

²¹ GIL Yolanda; VALLEJO EVA; - “TÉCNICAS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”, Pág. 20

CUADRO N° 4 SIMBOLOGÍA ANSI

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa un documento en general que: entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa un conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Martínez, 1998, Pág.7

2.2.5.3. Diagrama ANSI

La diagramación de flujos ANSI (American National Standard Institute) tal como Víctor Manuel indica que recoge de forma completa y detallada cada uno de los pasos que integran el procedimiento dejando constancia, a través de las figuras procedentes y aceptadas por su Norma, refleja actividades de supervisión,



recepción y entrega de documentación, e incluso las copias que se generan para el registro y archivo de los documentos.

Para la presente investigación se utilizaron sólo algunos de los símbolos porque tienen más carácter convencional.

2.3. MANUALES

Son documentos que contienen de forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimiento de una organización que son necesarios para la mejor ejecución del trabajo²² (Quiroga, 2000, Pág. 161).

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, la información de una organización así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”²³ (Franklin, 2002, Pág. 351).

La presente investigación tomó en cuenta los manuales para el uso práctico de los operadores en la Dirección Administrativa Financiera.

2.3.1. MANUALES DE PROCESOS

“Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones encadenadas entre sí, que constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y la aplicación de métodos de trabajo y

²² QUIROGA Leos Gustavo; “ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADM. PÚBLICA”, Edición ,Pág. 161

²³ FRANKLIN Enrique; “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, Edición Mc Graw Hill, México 2002,Pág. 351



control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”²⁴
(Franklin, 2002, Pág. 351).

El Área Central de la UMSA, gestionada por la DAF, según la investigación realizada, en la actualidad no cuenta con un manual de procesos para contrataciones, considerando que es un factor imprescindible para el desarrollo de sus actividades.

2.3.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos²⁵ (Morris; Brandom, 1995, Pág.15).

- Precisar funciones encomendadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar la inducción del personal de nuevo ingreso.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o proveedores con los que interactúa la organización.

²⁴ Idem. Pág. 351-352.

²⁵ Idem. Pág. 351-352.



El establecimiento de responsabilidades individuales de cada uno de los funcionarios y operadores de la DAF se debe formalizar en este tipo de manuales.

2.3.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un Manual de procedimientos debe contener lo siguiente²⁶ (González, 2008, Pág.20).

- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Objetivo del manual de procesos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas o normas de operación
- Formulario de registro
- Glosario de términos

2.4. PRESUPUESTO

“Un presupuesto es una descripción de un plan financiero donde se cuantifica los recursos para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos”²⁷ (Burbano Jorge E. y Ortiz G. Alberto, 2004; Pág.10). Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, de un negocio, de una empresa, de una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

En el marco de la Constitución Política del Estado, el estado le trasfiere recursos, y en función al techo presupuestario asignado de las distintas fuentes de financiamiento se elabora el presupuesto de la Universidad Mayor de San Andrés, donde estos posteriormente pueden ser destinados para la compra de bienes,

²⁶ MORRIS Daniel; BRANDOM; “MANAGEMENT SIGLO XXI, REINGENIERIA”, Ed. Mac Graw-Hill 1995, Pág.15.

²⁷ BURBANO R., Jorge E. y ORTIZ G., “ALBERTO, ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS”, Segunda Edición 2004; Pág. 10.



pago de beneficios, sueldos y salarios, pago de aportes sociales, bonos, primas, etc.

2.4.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

La ejecución presupuestaria está referida a todos los procesos administrativos de captación de recursos, de realización de desembolsos o pagos y ajustes al presupuesto aprobado, sujetos a las regulaciones contenidas en las normas legales inherentes a lo material (Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, 2005; Pág. 9).

Tal como lo establece la norma básica del sistema de presupuesto la UMSA al igual que todas las instituciones del sector público elaboran tanto su presupuesto de ingresos como su presupuesto de gastos.

2.4.2. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

El presupuesto institucional es un instrumento que expresa, en términos financieros, objetivos y metas que la entidad pública desea alcanzar durante la gestión. Estos objetivos y metas se encuentran definidos en el Programa Operativo Anual²⁸.

2.4.2.1. Estimación del Presupuesto de Recursos.

Cada entidad pública debe estimar el total de recursos a disponer para cada gestión fiscal, observando las restricciones establecidas en las disposiciones legales y normativas inherentes a la materia y en las disposiciones específicas que para cada gestión fiscal se establezcan.

De manera general, estos recursos corresponden a los límites financieros determinados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, los recursos propios generados por el ejercicio de sus competencias institucionales; los

²⁸ (ANEXO Glosario de Términos NB-SP 2005; 9)



recursos para programas y proyectos específicos financiados por Organismos Nacionales e Internacionales, por concepto de transferencias, donaciones y créditos; y la disponibilidad en caja y bancos al 31 de diciembre de la gestión anterior.

2.4.2.2. Programación del Presupuesto de Gastos.

En cada entidad pública esta programación deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social (Plan General de Desarrollo Económico y Social), el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual de la entidad contemplando todas las obligaciones que se estime percibir en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes, servicios y obras.

La programación del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la Universidad Mayor de San Andrés debe sujetarse a la disponibilidad de recursos, restricciones establecidas en las disposiciones legales inherentes y disposiciones legales específicas que para cada gestión fiscal se emitan.

2.5. MARCO LEGAL

En el presente capítulo se desarrollará el Marco Legal e Institucional de la UMSA.

2.5.1. LEY Nº 1178 (De Administración y Control Gubernamental)

La Ley Nº 1178 regula los Sistemas y Control de los recursos, expresa un modelo de gestión pública por resultados, mediante el funcionamiento de sistemas de administración y control y su relación con el Sistema Nacional de Planificación e inversión pública con el propósito de:

- Programar, organizar, ejecutar, y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste



oportuno, de las políticas. Los programas, la prestación de servicios, y los proyectos del sector público.

La Universidad Mayor de San Andrés considerada como una Institución Pública Autónoma de estudios superiores es regulada por la Ley 1178, mediante los Sistemas de Administración y Control. Programa, organiza, ejecuta y controla la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas y los programas de prestación de servicios.

Esta Ley, es un instrumento jurídico, en cuyo contenido se encuentran los principios y preceptos generales, que dota de una herramienta ágil y dinámica que permite al ejecutivo de su entidad pública desarrollar sus funciones con flexibilidad, responsabilidad transparencia, a fin de que los resultados sean conocidos en cualquier momento por la sociedad. También trata de corregir la desorganización administrativa, la falta de coherencia entre los resultados y los objetivos planeados en la Administración Pública, la falta de transparencia en los actos del sector público y la corrupción imperante.

Son ocho los sistemas que regula esta ley y están agrupados por actividades, de la siguiente manera:

a) Para programar y organizar las actividades

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa
- Presupuesto

b) Para ejecutar las actividades programadas

- Administración de Personal
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada



c) Para controlar la gestión del sector público

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior”.

A efectos del presente estudio se ha tomado en cuenta los sistemas que a continuación se detalla:

2.5.2. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (SPO)

“Es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene el propósito de elaboración del Programa Operativo Anual según programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República”, (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, 2005).

El Sistema de Programación de Operaciones busca hacer operativos los objetivos estratégicos de la UMSA para orientar las actividades en un corto plazo, hacia el desarrollo económico y social de manera que la utilización de recursos sea eficiente.

2.5.2.1. PROGRAMA DE OPERACIÓN ANUAL (POA)

Debe ser preparado para cada gestión en los plazos que establezca el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la elaboración, ejecución seguimiento y evaluación del POA de cada entidad es atribución de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), y los servidores públicos involucrados con el Sistema de Programación de Operaciones. (Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, 2005).

- **La formulación del POA en sus distintas fases** es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva (Rectora) en el caso de la Universidad.



- **Formulación de los objetivos de gestión por área funcional** consiste en la desagregación de los objetivos de la entidad y cuya responsabilidad es compartida en el Ejecutivo de Área y la MAE, de la entidad que los aprueba, por ejemplo; en el caso de la UMSA, los objetivos que correspondan al área de Contabilidad, División de Adquisiciones, Tesoro Universitario, Dirección Administrativa Financiera, etc., son compartidas las responsabilidades con el Jefe de Área y Rectora.
- **Formulación de la programación de operaciones anuales basados en los objetivos de gestión;** los responsables de la formulación de los programas de operaciones anuales son los ejecutivos de cada área funcional.

En el caso de la Universidad Mayor de San Andrés, la elaboración del POA está sujeta al RE-SPO y al RE-SP, donde cada unidad dependiente de la Universidad, ya sea Carreras, Institutos, Áreas Administrativas elaboran su POA, para posteriormente ser asignados sus recursos.

2.5.3. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de los objetivos institucionales”, el objetivo principal del SOA, es evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones en las entidades del sector público , mediante una adecuación de las mismas, la estructura organizacional de la entidad se adecuará a la programación de operaciones anual y al presupuesto (Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, 1997).



2.5.4. SISTEMA DE PRESUPUESTO

Es un conjunto ordenado y coherente de principios, políticas, metodologías y procedimientos utilizados en cada uno de sus subsistemas que lo componen para el logro de los objetivos. El objetivo del SP, es proveer montos y fuentes de recursos financieros para cada gestión anual en función de las prioridades de la política gubernamental y su asignación a los requerimientos monetarios de la programación de operaciones y de la organización administrativa adoptada (Art. 8 de la Ley 1178).

A continuación, se presenta una breve descripción del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, contemplada en la norma básica del sistema, por su pertinencia con la investigación.

2.5.5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, se encuentra regulado por el Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009²⁹ (Normas Básicas del SABS, 2005).

“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, manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178”, (Decreto Supremo N° 0181, 2009).

El sistema está compuesto por tres subsistemas;

- "Subsistema de Contrataciones de Bienes y Servicios, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativo para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría.

²⁹ Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – Ministerio de Hacienda

- El subsistema de manejo de bienes, comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes.
- El subsistema de manejo de bienes que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso, de propiedad de la entidad, cuando éstos no son ni serán utilizados por la entidad pública“ (Decreto Supremo N° 0181 de 2009).

2.5.5.1. SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

El Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios está definido como:

“El conjunto principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos, que regulan el proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales, y servicios de consultoría” (Decreto Supremo N° 0181, 2009).

La normativa de contrataciones señala que el; “Subsistema de Contratación de Bienes, Obras y Servicios, comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría” (Decreto Supremo N° 0181, 2009).

El proceso de contratación abarca un ciclo de vida, desde la identificación de las necesidades de la contratación, a través de la selección de proveedores, la adjudicación, la formalización de la contratación mediante la suscripción de un contrato, y la recepción de lo contratado.

Por otro lado, el enfoque de la contratación y el procedimiento debe ser relevante y apropiado para lo que se está adquiriendo, el proveedor debe ser capaz de ofrecer un precio asequible, según lo establecido en el documento base de contratación.

El Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios que se encarga de regular las contrataciones de instituciones públicas y universidades bolivianas, se orienta bajo los siguientes preceptos:

CUADRO N° 5
NB DEL SABS ORIENTADOS BAJO LOS SIGUIENTES
PRECEPTOS

N°	OBJETIVOS	CRITERIOS
1	Visión	La compra de producto nacional, y la generación de oportunidades de producción y empleo a los pequeños y medianos productores, a través de la implementación (ANPE); estableciendo mecanismos de lucha contra la corrupción, mediante una adecuada publicidad de las contrataciones, a través del (SICOES).
2	Se fundamenta en los principios	Solidaridad, participación, control social, buena fe, economía, eficiencia y eficacia, equidad, libre participación, responsabilidad y transparencia.
3	Atribuciones	El Ministerio de Economía y Finanzas como Órgano Rector del SABS, estableciendo entre ellas; revisar, actualizar y emitir las NB-SABS y su reglamentación; difundir las NB-SABS y su Reglamentación a las entidades públicas y empresas privadas sobre la aplicación; compatibilizar los reglamentos específicos de las entidades públicas; vigilar la adecuada aplicación de las NB-SABS y Administrar el (SICOES).
4	Identifica y determina las funciones de los principales participantes del proceso de contratación.	La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), es el responsable de proceso de contratación en licitación pública (RPC), el responsable del proceso de contratación ANPE (RPA), es la comisión de calificación, la comisión de recepción, la unidad administrativa, las unidades solicitantes y la unidad jurídica.



5	Generalidades	Establece el procedimiento y las causales para la cancelación, suspensión y anulación de un proceso de contratación; regula los tipos de garantía a ser presentados por los proponentes, regula márgenes de preferencia a la producción nacional y a los micros y pequeños empresarios
6	Regula el Programa Anual de Contrataciones (PAC)	Es el instrumento de planificación de las contrataciones mayores a Bs. 20.000 elaborado en base al POA y el Presupuesto aprobado, que debe ser publicado en el SICOES.
7	Establece seis modalidades de contratación	<ul style="list-style-type: none">• Contratación menor• ANPE• Licitación Pública• Contratación por Excepción• Contratación por Emergencias• Contratación Directa de bienes y servicios

Fuente: Elaboración propia en base a las Normas Básicas del SABS.

2.5.5.2. PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)

Será elaborado al inicio de cada gestión en un taller organizado por la Unidad Administrativa de la entidad pública, en el que participarán de manera obligatoria, las unidades solicitantes. En el PAC se incluirán las contrataciones mayores a Bs 20.000 elaborado en base al POA y el Presupuesto aprobado, que debe ser publicado independientemente de la fuente de financiamiento, debiendo ser publicado con carácter obligatorio en el SICOES y en la mesa de partes como requisito indispensable para el inicio de proceso de contratación (Decreto Supremo N° 0181, 2009).

El PAC, podrá ser ajustado cuando; el POA y Presupuesto sea reformulado, la entidad de manera excepcional y justificada requiera programar sus contrataciones (Decreto Supremo N° 0181, 2009). En el caso de la Universidad



Mayor de San Andrés, el PAC será elaborado por la DAF en coordinación con las Unidades Administrativas Solicitantes.

2.5.6. NORMAS, RESOLUCIONES Y REGLAMENTOS EN LAS QUE SE ENMARCA LA UMSA

Base Legal para la elaboración del reglamento específico de contrataciones:

- La ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- Decreto Supremo N° 29190 de 11 de julio de 2007, de las Normas Básicas de Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, de las Normas básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 404/09 del 30 de septiembre de 2009, ha sido aprobado la nueva visión de los procesos de contratación que forman parte de las NB-SABS, donde el Art. 1 del DS N° 0181 de fecha 28 de junio de 2009 (ANEXO 1).

2.6. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

La estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influye en la relación de los papeles entre esta gente”³⁰ (Richard Hall; Pág.12).

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte del sistema Universitario Boliviano en igual jerarquía que las demás universidades, está conformada por los estamentos, docente estudiantil, y la administración Institucional quienes en forma paritaria conforman todas las instancias de decisión y de co-gobierno universitario.

³⁰ RICHARD, Hall; “ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESULTADOS”, Editorial Mac Graw Hill, México, Pág.12.



La estructura actual de la UMSA, fue aprobada por el Honorable Consejo Universitario mediante resolución N° 370/08 del 9 de julio de 2008; es una estructura orgánica vertical altamente centralizada y refleja la orientación administrativa y no académica de la gestión universitaria.

2.6.1. ORGANIGRAMA

Es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización, en función de la jerarquía y las áreas de competencia. Un organigrama requiere un diseño gráfico, es decir, estar plasmado en un esquema que permita de forma fácil e inmediata, apreciar la estructura y composición de la empresa”³¹(Montalván, 1999).

El organigrama de la Universidad Mayor de San Andrés, muestra la centralización de las decisiones de orden administrativo concentrados en el Rectorado, cuenta con; 13 facultades y 54 carreras, cada facultad cuenta con un Área Desconcentrada, donde ésta tiene como función controlar la ejecución del presupuesto.

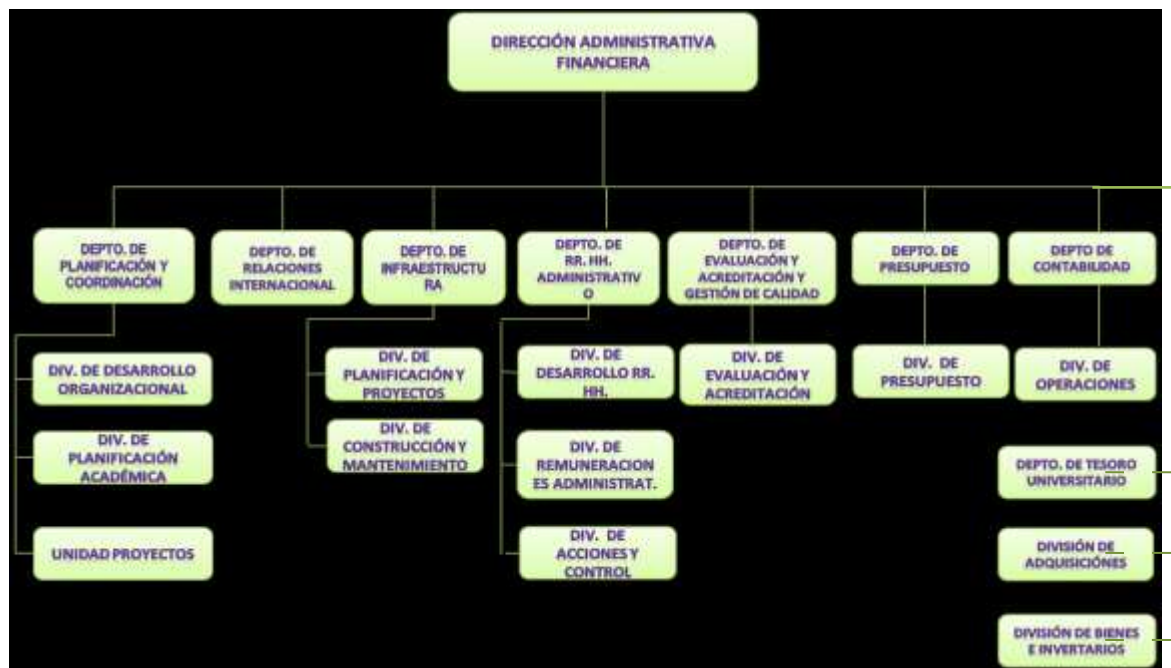
Las diferentes unidades organizacionales del Área Central se constituyen en unidades solicitantes en el proceso de contrataciones de bienes, obras y servicios.

En el siguiente gráfico se muestra el organigrama de la Universidad Mayor de San Andrés.

GRÁFICO N° 5 ORGANIGRAMA DE LA UMSA

³¹ MONTALVÁN, Cesar; “LOS RR.HH. PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”, 1999, Pág.20,

ORGANIGRAMA DE LA DAF



Fuente: Departamento de Planificación de la DAF

2.6.2. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF) DEL ÁREA CENTRAL DE LA UMSA.

La DAF de la UMSA, se encarga de la administración de los fondos que percibe, dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de dicha institución, que hacen parte de las diferentes divisiones y departamentos: Contabilidad, Presupuesto y Planificación Financiera, Tesoro Universitario e Infraestructura, División de Adquisiciones, División de Bienes e Inventarios, División de Presupuesto, División de Operaciones³².

³² Información Proporcionada por Dirección Administrativa Financiera



2.6.3. LINEAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF)

Toda organización establecida formalmente desarrolla sus actividades en función a sus componentes organizacionales. Su existencia en la organización es fundamental.

Para el desarrollo del presente Trabajo Dirigido se tomaron en cuenta a los siguientes³³.

a) Misión

La misión de la DAF es prestar apoyo e información a través de instrumentos de gestión a las Unidades Académicas, Administrativas y Organizaciones estudiantiles de la UMSA³⁴ (Manual de Organización y Funciones, 2010).

b) Objetivo

El objetivo principal de la DAF es precautelar el origen y destino de los recursos económicos-financieros, como unidad de apoyo a la gestión universitaria, bajo principios de pertinencia, confiabilidad y transparencia, a partir del establecimiento de directrices, sistemas, metodologías y procedimientos para el logro de la racionalidad y optimización de los resultados en el marco del Estatuto Orgánico de la UMSA, el Plan Estratégico Institucional (PEI), La Ley 1178, los reglamentos específicos y las normas básicas del control interno³⁵ (Manual de Organización y Funciones, 2010).

2.6.4. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (DAF)

La DAF tiene como principal función la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión, debiendo para tal efecto:

³³ Idem.

³⁴ UMSA; MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, 2010, Pág. 119.

³⁵ Idem.

³⁶ Información proporcionada por el Área de la División de Adquisiciones



- Planificar las actividades financieras, considerando el origen y destino de los recursos.
- Elaborar el Plan Operativo Anual como el Presupuesto Universitario a partir de la coordinación y asesoramiento en las Unidades Académicas, Administrativas y efectuar el seguimiento.
- Elaborar el Plan Operativo Institucional de acuerdo con las políticas emanadas por el HCU.
- Elaborar reglamentos y fijar procedimientos para las modificaciones en el presupuesto de gasto.
- Capacitar y asesorar a los responsables del presupuesto en las Unidades Desconcentradas sobre la formulación, seguimiento y evaluación del plan financiero en las respectivas facultades.
- Presentar al HCU el Proyecto de Presupuesto para su aprobación.
- Verificar la ejecución del presupuesto de cada unidad ejecutora
- Realizar reformulaciones presupuestarias de acuerdo con normas vigentes.
- Presentar informes sobre los resultados de la ejecución física financieras a las instancias de co-gobierno.
- Evaluar la ejecución de ingresos y egresos en función al cumplimiento del Plan Operativo y Presupuesto asignado.
- Realizar una evaluación continua de sus actividades a partir del establecimiento y aplicación de sistemas de control en el análisis de informes periódicos que debe generar la unidad, con el fin de optimizar los resultados de la gestión y establecer responsabilidades.
- Reformular el POA y Presupuesto.
- Realizar el seguimiento de la ejecución del presupuesto asignado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”³⁶ (Arandia. 1999, Pág. 108).

Es así que, “la metodología de la investigación ayudó a lograr la lógica que conduce al conocimiento científico”³⁷ (Ander, 1997, Pág. 15), señalando los procedimientos y pasos para descubrir y explicar determinadas situaciones que hacen al problema.

En el caso del Área Central de la UMSA, se realizó un diagnóstico situacional con el propósito de identificar elementos del entorno interno y externo, para posteriormente llegar a formar una síntesis que relacionan estos elementos y como resultado se realizó una propuesta eficiente, para la ejecución del presupuesto de funcionamiento e inversión de la UMSA, mediante una reingeniería de procesos y procedimientos que cubran las expectativas.

Para determinar el margen de la investigación, se han tomado en cuenta, esencialmente, los siguientes aspectos:

³⁶ ARANDIA, Lexin; - “MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN”, Ed. UMSA, La Paz - Bolivia, Pág. 108.

³⁷ ANDER EGG, E.; - “TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”, Ed. El Ateneo, México 1997, Pág. 15.



3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

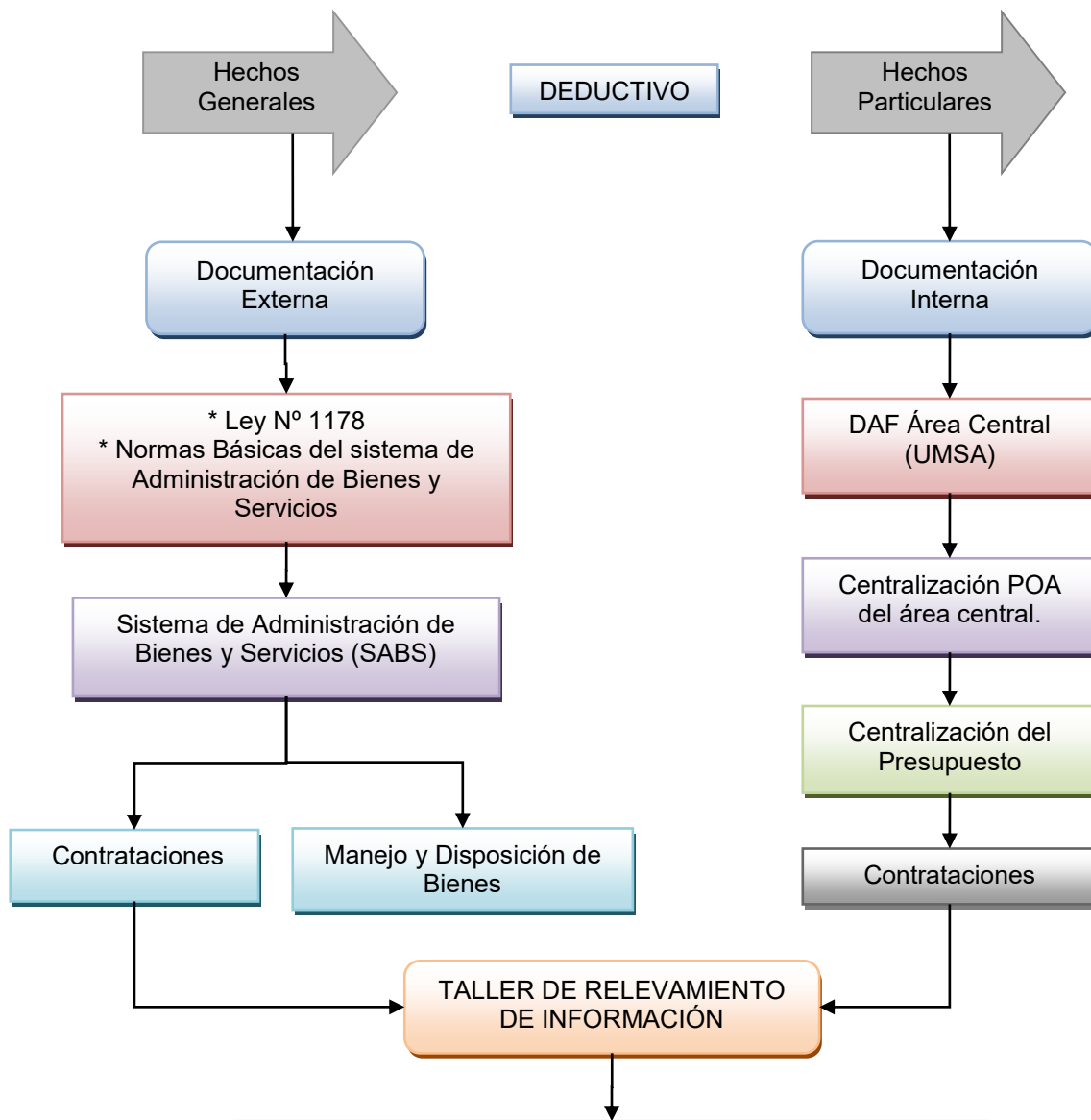
El método que se aplicó para la investigación, fue el deductivo “que es aquel que parte de conceptos o hechos generales que son conocidos para llegar a hechos y conclusiones particulares y/o específicos”. El punto de partida afirma una verdad general universal y el punto de llegada o su consecuencia, afirma una verdad menos general, contenida en la primera verdad. Por tanto, el proceso deductivo lleva al investigador, de lo conocido a lo desconocido, con poco margen de error”³⁸ (Arandia, 1999, Pág.18).

Considerando este método, el presente trabajo de Reingeniería de Procesos para la Ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la Universidad Mayor de San Andrés, comenzó analizando los macro procesos que consiste en la Ley 1178, Decreto Supremo N° 0181 y Normas Básicas del SABS para llegar a los Reglamentos Específicos de Contrataciones de Bienes, Obras y Servicios (RE-SABS), de esta forma se puede tener una apreciación más completa de cada una de las partes en las que intervienen las unidades solicitantes, quienes realizan su requerimiento en la contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría; también se tomó en cuenta las funciones y actividades que realizan las unidades administrativas en el proceso de requerimiento y seguimiento para la adquisición de un bien.

En el siguiente gráfico se muestra el proceso del método de investigación aplicado:

³⁸ ARANDIA, Lexin; - “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Juventud, 1999, Pag.18.

GRÁFICO N° 7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia,

3.1.2. TIPO DE INVE

*Reglamento específico de contratación de bienes obras y servicios, compatibilizado por la Dirección del Sistema de Administración Gubernamental en el marco del DS N° 29190
*Modalidad de Contrataciones de acuerdo con las cuantías.

El tipo de investigación empleado para el desarrollo del trabajo es el descriptivo – analítico para alcanzar los objetivos propuestos.



Es descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno”³⁹ (Hernández, 2003, Pág. 119).

Se empleó este tipo de investigación con el fin de delinear las principales características de la reingeniería de procesos, a partir de un análisis minucioso de la actual estructura del Área Central de la UMSA, con relación a los servicios, procesos y procedimientos y a los factores internos y externos que las componen.

Es analítico porque: “consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual sin perder la visión aproximada de lo que es el todo”⁴⁰ (Hernández, Pág. 119). A partir de la descripción se realizó un análisis sistemático de los procesos y procedimientos, apoyados en la misión, objetivos y estrategias de la DAF, los macro-micro procesos, procesos estratégicos operativos, para posteriormente realizar la reingeniería de procesos y plantear la propuesta de solución en el marco del Decreto Supremo N° 0181 del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Para analizar los procesos y procedimientos en sus elementos también se utilizó los diagramas de flujos.

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

”La población o universo es el conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiará el fenómeno expuesto en la investigación”⁴¹ (Briones, 2002 Pág. 57).

Por las características concordantes de la información que deben presentar los sujetos de estudio se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

³⁹ ARANDIA, Lexin; - “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Juventud, Bolivia 1999, Pag. 18.

⁴⁰ HERNANDEZ, Roberto; Obr. cit., Pág. 119 -120.

⁴¹ BRIONES, Guillermo; - “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” Ed. ARFO, 2002 Pág. 57.



Se consideró como universo o población de estudio a todo el personal responsable de las diferentes unidades organizacionales del área central, en el proceso de contratación como ser:

- Rectora
- Jefe del Dpto. de Asesoría Jurídica
- Jefe del Dpto. De Auditoría Interna
- Jefe de Unidad de Transparencia
- Secretario General
- Director de Televisión Universitaria
- Vicerrector
- Secretario Académico
- Director del CIDES
- Directos del CEPIES
- Director del Centro de Información docente
- Director del Instituto de Desarrollo Regional
- Jefe del Dpto. de personal docente
- Director Administrativo y Financiero
- Jefe del Dpto. de Planificación y Coordinación
- Jefe del Dpto. de Relaciones Internacionales
- Jefe del Dpto. de Acreditación y Gestión de Calidad
- Jefe del Dpto. de Presupuesto
- Jefe del Dpto. De Contabilidad
- Jefe del Dpto. de Tesoro Universitario
- Jefe del Dpto. de recursos humanos
- Jefe Dpto. De Infraestructura
- Jefe del Dpto. de División de Adquisiciones
- División de Bienes e Inventarios



Las unidades organizacionales precedentes se constituyen también en unidades solicitantes.

3.3. DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

“La muestra es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinada a suministrar información sobre la población, para que este subconjunto de unidades sea de utilidad estadística”⁴² (Malhotra, 2004, pág. 315).

Para realizar la investigación de manera efectiva, primero se definió el sujeto de estudio, es decir quiénes van a ser medidos o analizados de acuerdo con la formulación de los objetivos de la investigación.

En la investigación se empleó la muestra no probabilística o intencionada, que implica un juicio personal, algunas veces el del investigador, y otras el del recopilador de datos⁴³ (Malhotra, 2004, Pág. 326).

Según esta modalidad empleada se encuestó al 80% de los responsables de las Unidades organizacionales del Área Central:

- Jefe del Dpto. de Asesoría Jurídica
- Jefe del Dpto. de Auditoría Interna
- Secretario General
- CIDES
- Director del Instituto de Desarrollo Regional
- Jefe del Dpto. de Personal Docente
- Jefe del Dpto. de Bienestar social
- Jefe del Dpto. de Investigación científica y posgrado
- Jefe del Dpto. de Presupuesto
- Jefe del Dpto. de Contabilidad

⁴² MALHOTRA, Naresh; “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS” Ed. Prentice Hispanoamericana S.A., 4ta. edición en español; 2004; Pág. 315.

⁴³ Idem Pág. 326.

- Jefe del Dpto. de Tesoro Universitario
- Jefe del Dpto. de Recursos Humanos
- Jefe del Dpto. de Infraestructura
- Jefe de la División de Adquisiciones
- Jefe de la División de Bienes e Inventarios

En la lista anterior se hace mención a los funcionarios involucrados en los procesos de contratación en sus diferentes modalidades, desde su inicio (solicitud), hasta su conclusión (entrega del bien o servicio a la Unidad Solicitante).

3.4. SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN

Se tomó, como sujetos de investigación a los funcionarios de las distintas unidades solicitantes, en calidad de responsables; asimismo, se tomaron en cuenta a los funcionarios responsables de la suscripción de contratos, que participan de manera directa en los procesos de contratación en sus diferentes modalidades en el marco del DS N° 0181.

Los responsables del proceso de contratación son:

**CUADRO N° 6
RESPONSABLES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

MODALIDAD	CONTRATO	FIRMA	FIRMAS COMPLEMENTARIA (S)
Contratación menor	NO	RPA	
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	SI	RPA (DAF)	Asesor Legal
Licitación Pública	SI	RPC (DAF)	Rector - Asesor Legal
Contratación por Excepción	SI	Rector (a)	RPC Fac.- Asesor Legal
Contratación por Emergencia	SI	Rector (a)	RPC Fac.- Asesor Legal



Contratación Directa de Bienes y Servicios	SI	RPA hasta Bs 1.000.000 RPC desde 1.000.001	Asesor Legal
---	----	---	--------------

- Los Responsables de las Unidades Solicitantes son; Jefes de Área, Divisiones, Departamentos y Directores.
- EL Responsables de la Unidad Administrativa es el Jefe de la División de Adquisición.
- El Responsables de la Unidad Jurídica es el Jefe de Asesoría Jurídica (Abogado).

3.5. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

En esta etapa se identifica las fuentes de información y el diseño de los instrumentos para el proceso de contrataciones en el área central, según se detalla a continuación:

3.5.1. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para recabar la información se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria, con el propósito de describir y evaluar la estructura organizacional, los macro y micro procesos en la Dirección Administrativa Financiera.

3.5.1.1. Fuentes Primarias

“Es conocido también como información de primera mano, porque no ha sufrido ninguna modificación o alteración desde su origen; es decir, proviene de una fuente directa”⁴⁴ (Arandia, 2006, Pág. 121).

⁴⁴ ARANDIA, Saravia Lexin; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” Ed. Juventud, Bolivia 2006, Pág. 121

Para tal efecto se recopiló información en las dependencias de la Dirección Administrativa Financiera, donde se analizan las funciones que desempeñan los funcionarios en sus tareas asignadas, utilizando para ello las siguientes técnicas:

3.5.1.2. Observación Directa

“La Observación directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”⁴⁵ (Ander, 1997, Pág. 25).

Se hizo el empleo de esta técnica en el trabajo de campo aplicando las características de observar las actividades y tareas en el momento; básicamente, esta técnica ayudó a percibir de forma global todos los elementos internos y externos de los procesos y procedimientos de contratación.

3.5.1.3. Entrevista

“La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación”⁴⁶ (Sabino, 2000, Pág. 167).

El objetivo de la entrevista es formular preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico donde una de las partes busca recoger información y la otra es fuente de esas informaciones.

Por lo tanto, las entrevistas realizadas a los funcionarios de los Departamentos, Divisiones y Unidades de la DAF, se formularon como preguntas abiertas según el caso de relevancia expuesta en los cuestionarios (ANEXO 2).

⁴⁵ ANDER, EGG, E.; - “TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”, Ed. El Ateneo, México 1997, Pág. 25.

⁴⁶ SABINO, A. Carlos “EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN” Editorial Lumen, Argentina 2000, Pág. 167.

3.5.2. Fuentes Secundarias

“Conocida también como información de segunda mano y se define como aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones desde su estado original”⁴⁷ (Arandia, 2006, Pág. 116).

La información secundaria en este proyecto fue obtenida mediante una investigación documental tanto externa como interna.

3.5.2.1. Investigación Documental Externa

Se refiere a la información y datos de fuentes externas, para la presente investigación se consideraron pertinentes las siguientes:

- La Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo N° 29190 de 11 de julio de 2077, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Comportamientos de las contrataciones, según información procesada en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).

3.5.2.2. Investigación Documental Interna

Se refiere a la información y datos de fuentes internas, originadas dentro de la Dirección Administrativa Financiera.

En la Investigación Documental Interna se consideraron:

⁴⁷ ARANDIA, Saravia Lexin, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” Ed. Juventud, Bolivia 2006; Pág 116

- Los Reportes de Ejecución Presupuestaria, proporcionado por el Departamento de Presupuesto.
- Carpetas de procesos de contratación concluidos otorgados por la División de Adquisiciones.
- Resoluciones Normativas emitidas por el HCU (Honorable Concejo Universitario), donde autorizan las contrataciones de bienes y servicios.
- Reglamento Específico de Contrataciones de Bienes y Servicios en el marco del DS N° 29190, si bien no está vigente, se sigue utilizando como modelo, en el proceso de transición de la actual norma (DS N° 181).

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El relevamiento de información se realizó mediante un análisis cualitativo-descriptivo de la información, recabada de las entrevistas y observación directa a los funcionarios dependientes de la División de Adquisiciones, el mismo que nos permitió ordenar e interpretar los datos obtenidos a través de los flujogramas de procedimientos que aplican para la contratación y adquisición de bienes y servicios. Por otra parte se recabó información a través de sus diferentes unidades dependientes de la DAF; a partir de ello se evidenció que los procesos de contratación aplicados en la actualidad son sumamente lentos, lo cual, repercute en la baja ejecución presupuestaria.

Una estructura adecuada de procesos y procedimientos contemplados en un RE-SABS, para la contratación de bienes, obras y servicios en el marco del Decreto Supremo N° 0181, permitirá un eficiente desempeño organizacional y altos niveles de ejecución presupuestaria, que actualmente necesita la UMSA.

Finalmente, con la información analizada e interpretada, se determinaron aspectos que deben ser considerados y modificados para agilizar los procesos y procedimientos de contratación y los lineamientos generales que permitan



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



desarrollar una propuesta de Reingeniería de procesos y procedimientos de contrataciones en el marco del DS vigente.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene su base en el diagnóstico situacional realizado en la Dirección Administrativa Financiera (DAF), para ver el actual funcionamiento de los procesos y procedimientos de adquisición de bienes y servicios que lleva a cabo, además de identificar los problemas y demoras que conlleva dicho funcionamiento.

4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de esta investigación se dividen en dos partes fundamentales de acuerdo con los objetivos específicos:

- Diagnóstico del estado actual de los procesos de contratación:
 - a) Procesos de contratación de bienes obras y servicios
 - b) Flujogramas de procedimientos diseñados
- Evaluación de la incidencia de los procesos de contratación en la ejecución presupuestaria.

Se recabó información preliminar a través de sus diferentes dependencias, a partir de ello, se evidenció que uno de los problemas se debe a los lentos



procesos de contratación, que afecta de gran manera a la ejecución presupuestaria.

La información proporcionada por la División de Adquisiciones y Departamento de Presupuestos, dependientes de la DAF, evidencia que las contrataciones efectuadas en las gestiones: 2006, 2007, 2008, 2009, están enmarcadas en el Decreto Supremo N° 29190, y a partir de la gestión 2010 mediante Resolución expresa N° 404/09, emitida por el Honorable Consejo Universitario (HCU), que faculta a la DAF; la implementación de la nueva visión de los procesos de contratación.

Para fines de estudio, el presente trabajo se orienta en dos tipos de investigación: documental y de campo, con el propósito de evidenciar la situación actual de los procesos de contratación que la Dirección Administrativa Financiera centraliza y registra.

4.2.1. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La información obtenida de las diferentes dependencias de la DAF, nos lleva a las siguientes observaciones:

Actualmente el proceso de contratación se realiza en base a lo contemplado en el RE-SABS anterior del DS N° 29190, el cual se toma como modelo para poder realizar cualquier contratación, a la fecha el RE-SABS en el marco del DS N° 0181, no ha sido compatibilizado.

Un proceso de contratación involucra a las diferentes unidades, divisiones y departamentos; donde se evidencian fallas en todo el procedimiento aplicado, como por ejemplo: la entrega de documentos incompletos, especificaciones técnicas mal elaboradas y la falta de coordinación con la unidad administrativa al inicio del proceso.



Efectuado el análisis correspondiente a las diferentes modalidades de contratación, se constataron demoras en los procesos aplicados por la DAF. Para efectos del presente estudio se tomó como ejemplo un proceso de contratación, el cual muestra los diferentes procedimientos y tiempos que siguen para llevar a cabo una adjudicación de bienes, obras y servicios desde su inicio hasta su conclusión.

4.2.1.1. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Las modalidades de contrataciones que realiza la Universidad Mayor de San Andrés, son las siguientes: contrataciones menores, contrataciones ANPE, Licitación Pública, contrataciones por Excepción, por Emergencias y contratación Directa de bienes y servicios, en el marco del DS vigente del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

En consecuencia, los procesos de contrataciones de acuerdo con la normativa vigente, se aplican las cuantías que señala el reglamento interno de la UMSA, tal como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7
MODALIDADES Y CUANTÍAS QUE SE APLICAN EN EL ÁREA CENTRAL
EN EL MARCO DEL DS. N° 0181

MODALIDAD	CUANTÍA
Contratación menor	De Bs 1 hasta Bs 5000
Contratación menor	De Bs 5001 hasta Bs 20.000 con cheque
Contratación ANPE (apoyo nacional de la producción y empleo)	De Bs 20.001 hasta Bs 200.000
Contratación ANPE (apoyo nacional de la producción y empleo)	De Bs 200.001 hasta Bs 1.000.000
Contratación de licitación pública	De Bs 1.000.001 adelante



Contratación por excepción	Sin límite de monto
Contratación directa de bienes y servicios	Sin límite de monto

FUENTE: Elaboración en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

4.2.1.2. PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS CONTRATACIONES

Según lo regula la normativa de contrataciones, la Universidad Mayor de San Andrés, ejecuta sus procesos de contrataciones de acuerdo con su Programa Anual de Contrataciones (PAC), que es su instrumento de planificación, la entidad programa las contrataciones que realizará durante el año en curso, es elaborado y conciliado al inicio de cada gestión por la División de Adquisiciones y todas las unidades ejecutoras.

4.2.1.3. RESPONSABLES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El Área Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés, participa e interviene en los procesos de contratación y está conformado por:

- Director Administrativo Financiero como Máxima Autoridad del Área Administrativa.
- Jefe de la División de Adquisiciones como responsable de llevar a cabo los procesos de contratación.
- Jefe del Departamento de Infraestructura.
- Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica en calidad de asesor de los procesos de contratación.
- Jefe del Departamento de Contabilidad, que ejerce tuición sobre la Jefatura de Bienes e Inventarios para efectos de recepción de bienes.

Además de los ya mencionados, se analizó, a las otras unidades que intervienen dentro del campo de interés de este estudio investigativo.



4.2.1.4. UNIDADES CON CAPACIDAD, FACULTAD Y COMPETENCIA PARA REALIZAR PROCESOS DE CONTRATACIÓN

Las unidades que intervienen en los diferentes procesos de contratación son:

- Dirección Administrativa Financiera.
- División de Adquisiciones.
- Otras Áreas, Departamentos y Divisiones involucrados en el proceso de contratación.

4.2.1.5. RESPONSABLE DE REMITIR INFORMACIÓN AL SISTEMA DE CONTRATACIONES ESTATALES (SICOES)

El responsable de remitir la información al SICOES es el Jefe de la División de Adquisiciones y las Áreas Desconcentradas deben remitir a la División de Adquisiciones la información requerida, una vez concluida la operación.

Desde el inicio hasta la conclusión de un proceso de contratación, las unidades administrativas emiten la documentación respectiva (ANEXO 3).

4.2.1.6. UNIDAD SOLICITANTE

Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios.

Asimismo toda unidad solicitante debe remitir la documentación necesaria para el inicio del proceso de contratación.

4.2.1.7. ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD SOLICITANTE SEGÚN LO ESTABLECE LA NORMA

La unidad solicitante, en cada proceso de contratación tiene como principales funciones: elaborar las especificaciones técnicas y definir el método de selección y



adjudicación a ser utilizado para la contratación de bienes, obras y servicios, velando por la eficacia de la contratación. Por lo que, también se hace cargo de:

- Elaborar los términos de referencia y definir el método de selección y adjudicación a ser utilizados para la contratación de servicios de consultoría.
- Solicitar el asesoramiento de otras unidades, y la contratación de especialistas cuando la unidad solicitante no cuente con personal técnico calificado, para la elaboración de las especificaciones técnicas o términos de referencia.
- Estimar el precio referencial de cada contratación.
- Solicitar la contratación de bienes y servicios en la fecha programada y establecida en el PAC.
- Verificar que se tenga saldo presupuestario.
- Preparar notas de aclaración a las especificaciones técnicas o términos de referencia, cuando corresponda.
- Integrar las comisiones de calificación y recepción.
- Elaborar el informe de justificación técnica para la cancelación, suspensión o anulación de un proceso de contratación.
- Efectuar el seguimiento sobre el avance y cumplimiento de los contratos en los aspectos de su competencia.

4.2.1.8. DEPENDENCIAS AUTORIZADAS PARA CONSTITUIRSE EN UNIDAD SOLICITANTE

De acuerdo con el reporte proporcionado por la Dirección Administrativa Financiera (DAF), de la UMSA, las Unidades de contratación de bienes y servicios son las siguientes: (ANEXO 4).



- Administración Central.
- Facultades.
- Programas de Postgrados Independientes.
- Dirección Desconcentrada del Canal 13, Televisión Universitaria.

4.2.1.8.1. Programa de Operaciones

La disposición de bienes de la UMSA, así como las actividades y tareas inherentes a su cumplimiento, deben estar incluidas en el Programa de Operaciones Anual (POA) y en el presupuesto.

La disposición de bienes que esté incluida en el POA, debe ser ejecutada durante esa gestión, o caso contrario, requerirá de una reprogramación del mismo para el siguiente periodo.

4.2.1.9. CONTRATACIONES EJECUTADAS POR LA DAF DE LA MODALIDAD ANPE

Efectuado el análisis correspondiente a los procesos de contratación en sus diferentes modalidades, a continuación se muestra un procedimiento diagnosticado de la adquisición de bienes de la modalidad ANPE de Bs. 20.001 hasta 1.000.000 donde se observa los tiempos previstos de acuerdo con la Resolución N° 404/09, emitida por el HCU y el tiempo real que toma realizar un proceso de contratación desde el inicio hasta la culminación del mismo.

CUADRO N° 8
ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO DE ADQUISICIÓN DE BIENES
DE LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN ANPE
DE Bs20.001 HASTA Bs 1.000,000

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO SEGÚN RESOLUCIÓN	TIEMPO SEGÚN DIAGNOSTICO
1	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, solicitando la contratación del bien, adjuntando las especificaciones técnicas del bien en el formulario de solicitud de compra con sello de “sin existencia” por el Encargado de Almacenes; Proforma o cotización de referencia y posteriormente lo presenta a la División de Documentos y Archivo.	1 día	1 día
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.	1 día	1 día
3	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Recibe trámite, registra y deriva al Dpto. de Presupuestos para la emisión de la certificación presupuestaria.	2 días	3 días
4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe documentos: Registra, elabora, verifica y aprueba el formulario comprometido con imputación presupuestaria, (En caso de tener insuficiencia presupuestaria procede al traspaso), previa validación de certificación de disponibilidad financiera por el Dpto. de Tesoro Universitario (vía sistema) y remite documentos a la División de Adquisiciones.	2 días	4 días
5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Con base en los antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> - Elabora, la Resolución Administrativa de inicio de proceso y de aprobación del DBC. (1 día) - Prepara DBC, según información proporcionada por Unidad Solicitante en el formulario de solicitud de compra, una vez firmada la Resolución por el RPA (DAF), procede a la publicación en el SICOES del DBC, según normativa (D.S.181) por el lapso de 4 días, debiendo tomarse en cuenta que 	7 días	15 días



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



		<p>todos los plazos se computan a partir del día siguiente de la publicación.</p> <ul style="list-style-type: none">- Elabora invitaciones para proponentes y avalada por el RPA (DAF).- Conformar la Comisión Calificadora compuesta por:<ul style="list-style-type: none">* Jefe de la Unidad Solicitante* Jefe de la División de Adquisiciones* Un Abogado (Asesor)* Un Técnico (Especializado) <p>Cita a la Comisión Calificadora de acuerdo con el cronograma fijado en el DBC en el cual se determinan fecha y hora para la apertura de sobres, procede a la apertura del libro de Actas para registro de sobres de proponentes.</p>		
6	PROVEEDOR (ES)	Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC.	4 días	4 días
7	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Procede con la apertura del libro de Actas, recepción y registro de propuestas, de acuerdo con el DBC, donde indica la hora y fecha fijada a cuya conclusión de plazo, entrega a la Comisión Calificadora para apertura y lectura de propuestas.(cuarto día).	1 día	1 día
8	COMISIÓN CALIFICADORA	Procede a la apertura pública de sobres de proponentes, poniendo a conocimiento de toda la comisión asignada según los antecedentes del objeto de la contratación. Elabora el cuadro comparativo de cotizaciones, informe de recomendación para la adjudicación o declaratoria desierta, y si fuera necesario solicita informe técnico según la complejidad del proceso, posteriormente es remitido al RPA (DAF).	3 día	6 días
9	DAF	Verifica los antecedentes, Informe de la Comisión de calificación y cuadro comparativo de cotizaciones, para posterior emisión de la Resolución Administrativa de adjudicación o Declaratoria desierta.	1 día	5 días



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



10	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Emisión de la orden de compra, según antecedentes y adjudica el RPA, a la propuesta que cumpla con los documentos legales administrativos, especificaciones técnicas y propuesta económica,	1 día	3 días
11	RPA DAF	Emite Resolución Administrativa de Adjudicación o declaratoria desierta, elabora nota de instrucción al Dpto. de Asesoría Jurídica para la elaboración del contrato jurídico respectivo y notificación al proponente adjudicado, otorgando 4 días de plazo para presentación de documentos en asesoría Jurídica.	1 día	2 días
12	ASESORIA JURIDICA	Verifica la Resolución Administrativa de adjudicación, nota de instrucción para el Dpto. de Asesoría Jurídica y notificación de adjudicación, documentos legales del proponente adjudicado para la elaboración del contrato jurídico.	3 días	10 días
13	RPA (DAF)	Recibe documentos, y firma el contrato con el proponente, envía documentos, con nota a la División de Adquisiciones para su archivo y fines consiguientes.	1 día	3 días
14	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos: 2. Conformar Comisión de Recepción mediante citación para la recepción de bienes 3. La Comisión de Recepción estará conformada con la participación de: <ul style="list-style-type: none">• Unidad Solicitante• Almacén Central• División de Adquisiciones• División de Bienes e Inventarios	1 día	3 días
15	PROVEEDOR	Entrega el bien y la factura, a la Comisión de Recepción	1 día	2 días
16	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	Recibe documentos del proceso, dando conformidad de la recepción del bien mediante el formulario de ingreso de material, si corresponde elabora un Acta de Recepción y envía documentos a la División de Adquisiciones.	1 día	1 día



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA"
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)

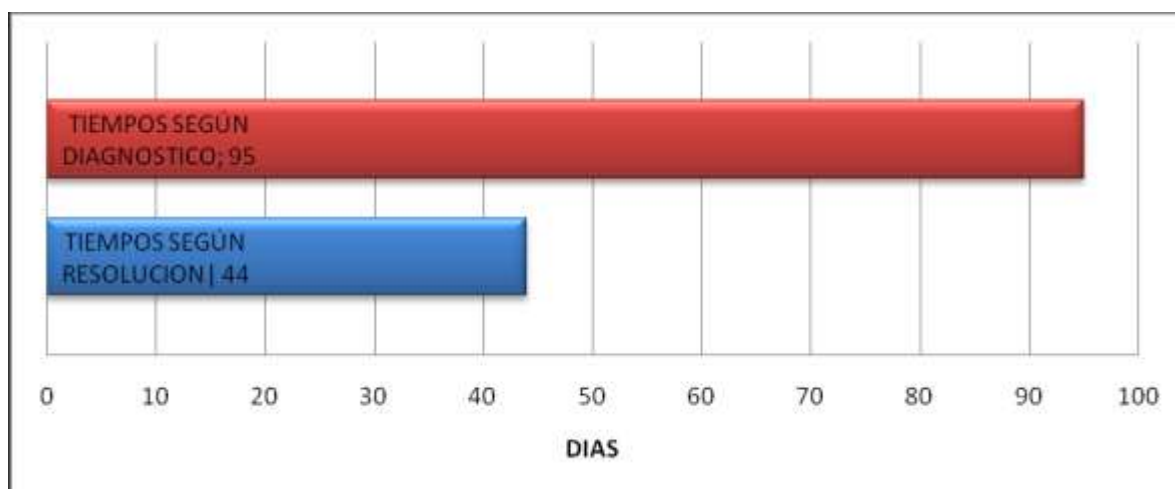


17	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.	1 día	2 días
18	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, solicita formulario de pedido de materiales y nota de conformidad a la Unidad Solicitante.	1 día	3 días
19	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora formulario de pedido de materiales, y entrega a Almacén Central.	1 día	3 días
20	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.	1 día	1 día
21	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos y verifica el bien, estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura entregando documentos a la División de Adquisiciones.	1 día	4 días
22	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe los documentos, verifica la conformidad de la División de Bienes e Inventarios.	1 día	2 días
23	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Registra el compromiso y devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborada por el Dpto. de Presupuestos, adjunta respaldos de la documentación del proceso. Verifica y aprueba Compromiso y Devengado del C-31 con imputación presupuestaria y remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones; para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable.	2 días	4 días
24	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos para el archivo, procede a la publicación en el SICOES del formulario 200 (Adjudicación) y el formulario 500 (Recepción del bien)	1 día	3 días
25	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	(Encargado de Pagos) Recibe documentos, el responsable de priorizaciones, genera la priorización y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria. (Cajero Operador de Cheques) Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario y remite a la (RPA) DAF para la firma.	1 día	3 días
26	RPA (DAF)	Firma cheque RPA y remite tramite a	1 día	2 días

		Rectorado.		
27	RECTORADO	Firma la MAE y remite cheque a la RPA (DAF).	1 día	2 días
28	RPA (DAF)	Recibe y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago.	1 día	2 días
29	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega cheque al beneficiario, con la constancia de un Recibo.	1 día	
Días computables desde inicio y conclusión de un proceso de contratación			44 días	95 días
Términos porcentuales			100 %	216 %

Una vez observado el procedimiento que aplica la DAF para la adjudicación de un bien o servicio, nos percatamos que al realizar cualquier proceso de contratación, debe comprender el cumplimiento de diferentes requisitos, formalidades, actividades secuenciales y plazos previstos de acuerdo con las NB-SABS; desde la solicitud de inicio hasta el contrato. Lo que se refleja en el cuadro precedente es el incumplimiento de tiempos preestablecidos que puede acarrear responsabilidades por la inadecuada aplicación de la norma. A continuación se muestra aquello en un gráfico para su mejor comprensión:

GRÁFICO N° 8
TIEMPOS ESTABLECIDOS Vs. TIEMPOS DIAGNOSTICADOS
PROCESO DE CONTRATACIÓN MODALIDAD ANPE



Fuente: Elaboración propia



De acuerdo con la evaluación realizada de la modalidad de contratación ANPE, se evidencia que los tiempos establecidos por la norma emitida por el HCU N° 404/2009 no son cumplidos en su totalidad, en vista de que un proceso debería durar tan solo 44 días lo que significa en términos porcentuales el 100% pero según la evaluación realizada, se lleva a cabo en un tiempo real de 95 días, lo que representa un 216%. Este resultado demuestra una diferencia significativa que causa; pérdida de tiempo, procesos estancados en algunas unidades y la respectiva desmotivación en los representantes de las unidades solicitantes, y por ende una baja ejecución presupuestaría.

El resto de las contrataciones en las diferentes modalidades se pueden apreciar en el (ANEXO 5).

4.2.2. EVALUACION DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La recopilación de la información primaria para la presente investigación se llevó a cabo a través de entrevistas dirigidas a los sujetos de investigación en el Área Central de la UMSA, en calidad de involucrados en los procesos de contratación, al existir diferentes modalidades de contratación, no se pudo cuestionar por cada una de estas, debido al poco tiempo brindado por los jefes de área, por todo aquello se les formuló preguntas sobre la modalidad ANPE, ya que es una de las más utilizadas en relación a cuantías mayores a Bs. 20.001, según se detalla a continuación:

- ¿Qué factores dificultan el proceso de contratación en la modalidad ANPE?
- ¿Qué plantearía para dar solución a los frecuentes reclamos, en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios?

4.2.2.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL ÁREA CENTRAL

Las personas entrevistadas fueron los responsables en cada una de las instancias organizacionales del Área Central administrada por la DAF cuyo procesamiento de la información se sintetiza a continuación:

- 1) A la primera pregunta relacionada con los factores que dificultan los procesos de contratación en la modalidad ANPE, la mayoría de los entrevistados en un 90%, manifestaron su preocupación por los siguientes factores:
 - a) Desconocimiento de los requisitos que exigen las normas básicas de contrataciones de bienes y servicios.
 - b) Incumplimientos de los plazos previstos de la entrega de bienes, obras y servicios por parte de los proveedores.
 - c) Falta de coordinación entre las unidades administrativas y las unidades solicitantes.
 - d) Insuficiencia de personal en las unidades solicitantes para completar los requisitos exigidos.
 - e) Insuficiencia de personal en las dependencias de la Dirección Administrativa Financiera para el control de la documentación respaldatoria y otros.
- 2) A la pregunta relacionada qué plantearía para dar solución a los frecuentes reclamos, en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios, los entrevistados respondieron:
 - a) Asignar personal para aquellas dependencias que más lo requieran con el propósito de agilizar los trámites.
 - b) Acortar tiempos y etapas para los procesos de contratación.
 - c) Instruir al personal para que tenga conocimiento de las normas básicas.



4.2.3. EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

Los procesos de contratación inciden en gran medida en la baja ejecución presupuestaria debido a muchos factores entre ellos la excesiva centralización de documentos para la respectiva validación, pasos innecesarios que se aplican en el procedimiento de una adjudicación, desconocimiento parcial de las normas de parte de algunos funcionarios y otros factores que impiden lograr los resultados.

Asimismo, las unidades solicitantes manifiestan sus reclamos por la exagerada demora y los extensos procedimientos que deben seguir y esperar para ser atendidos en sus requerimientos, ocasionándoles desfases en sus cronogramas planificados (ANEXO 5), generando comentarios adversos para la Universidad por parte del gobierno central.

4.2.3.1. INCIDENCIAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

Con el propósito de diagnosticar la incidencia de los procesos de contratación en la ejecución presupuestaria del Área Central de la UMSA, se hizo un análisis sobre las diferentes modalidades de contratación de bienes, obras y servicios, los cuales se encuentran atravesando problemas que afectan en gran medida a la ejecución de su presupuesto, estableciéndose como una de sus posibles causas, una deficiente gestión en sus contrataciones.

4.2.3.1.1. Presupuesto Asignado para Contrataciones de bienes y servicios

Con el propósito de establecer un análisis más concreto de la ejecución presupuestaria de gastos relacionados con la contratación de bienes y servicios, se efectuó la depuración de los mismos en función a la asignación del presupuesto.

La importancia de esta depuración permite determinar qué porcentaje del presupuesto total de la entidad es asignado para contrataciones de bienes y servicios.

El siguiente cuadro muestra en detalle el presupuesto general asignado al Área Central y presupuesto asignado para contrataciones, de las gestiones 2006 a la 2010.

CUADRO N° 9
PRESUPUESTO ASIGNADO Y EJECUTADO PARA CONTRATACIONES
DEL ÁREA CENTRAL
GESTIONES 2006 A 2010
(Expresado en Relaciones Porcentuales)

GESTIÓN	ASIGNADO AREA CENTRAL Bs.	ASIGNADO CONTRAT. Bs.	ASIGNADO CONTRAT. %
2006	108,723,291.00	44,941,269.17	41.34
2007	166,756,201.55	91,787,167.67	55.04
2008	262,904,171.00	152,439,149.00	57.98
2009	289,899,258.40	133,550,289.53	46.07
2010	618,942,076.02	163,746,460.95	26.46

FUENTE: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el Departamento de Presupuestos

GRÁFICO N° 9



4.2.3.1.2. Presupuesto Ejecutado en Contrataciones

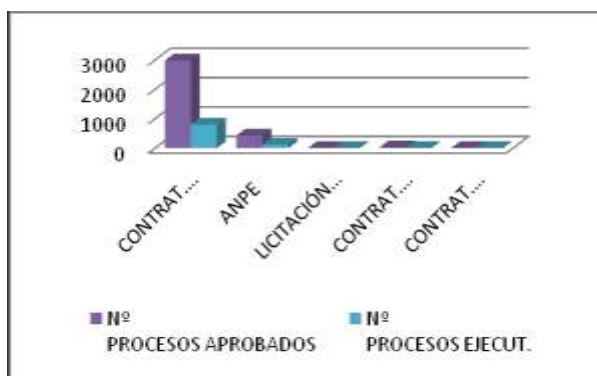
De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Presupuestos, sobre la ejecución presupuestaria de gastos, correspondiente a las gestiones 2006 a la 2010, se tienen los siguientes cuadros resumen, para su mejor comprensión.

**CUADRO N° 10
PROCESOS DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
PROCESOS EJECUTADOS GESTIÓN 2006
ÁREA CENTRAL – DAF**

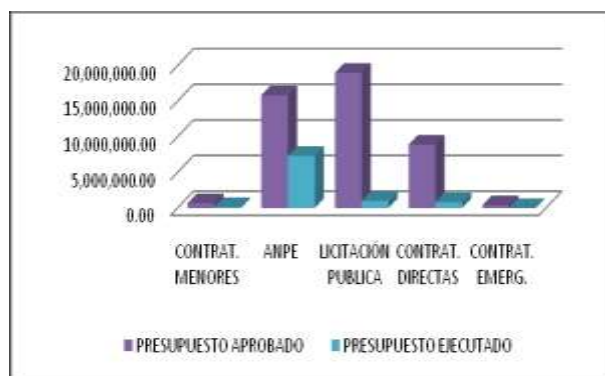
MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
CONTRAT. MENORES	2980	801	27	656,059.00	148,176.41	23
ANPE	430	112	26	15,841,119.89	7,329,136.26	16
LICITACIÓN PUBLICA	5	1	20	19,006,621.95	967,231.04	0
CONTRAT. DIRECTAS	30	7	23	8,905,081.30	828,458.45	23
CONTRAT. EMERG.	4	0	0	377,848.24	0.00	0
TOTALES	3449	921		44,941,269.00	9,795,057.21	22

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

**GRAFICO N° 10
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS**



**GRAFICO N° 11
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO**



CUADRO N° 11
PROCESO DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
EJECUTADOS DE LA MODALIDADES ANPE GESTIÓN 2006
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN ANPE	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
Bienes	85	41	48	6,758,400.00	3,267,231.04	48
Obras	42	18	43	5,217,711.00	228,458.45	4
Servicios	18	8	44	2,717,312.89	963,182.64	35
S. Consultoria	20	8	40	1,147,696.00	690,696.00	60
TOTALES	430	112		15,841,119.89	7,329,136.26	46

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 12
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

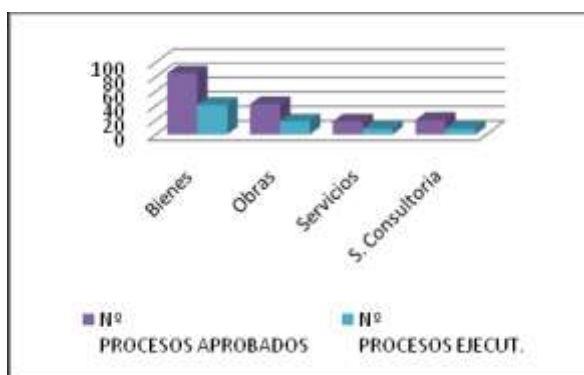
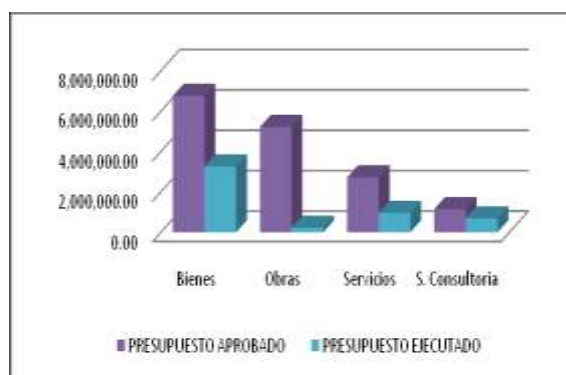


GRAFICO N° 13
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 12
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PROYECTADOS Y
PROCESOS EJECUTADOS GESTIÓN 2007
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
CONTRAT. MENOR	3450	950	28	12,544,998.90	4,215,473.00	28
ANPE	240	43	18	24,991,928.91	7,591,928.91	18
LICITACIÓN PUBLICA	2	1	50	30,478,613.00	1,478,613.00	50
EXCEPCIÓN	8	0	0	9,125,125.00	0.00	0
CONTRAT. DIRECTAS	26	17	65	4,214,897.00	2,145,789.00	65
CONTRAT .POR EMERG.	2	1	50	5,439,675.95	14,578,954.00	50
TOTALES	3978	1059	27	91,787,167.67	35,002,686.82	38

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 14
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

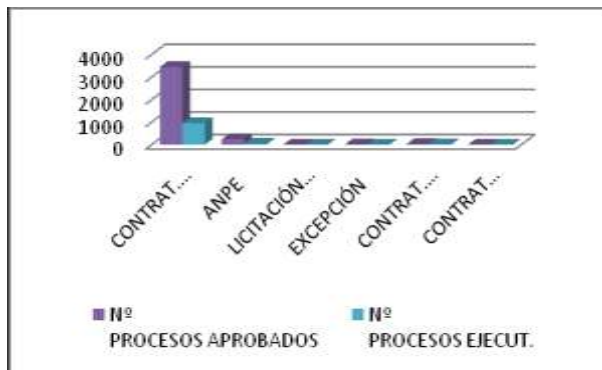
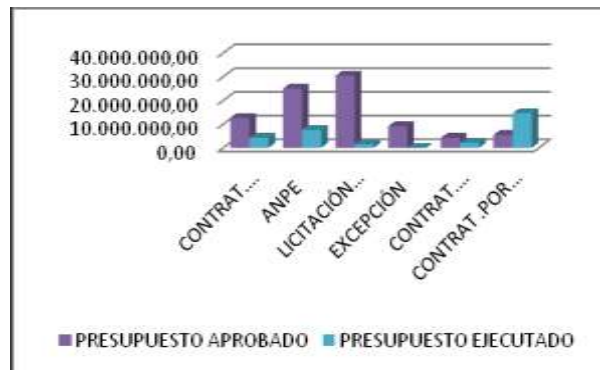


GRAFICO N° 15
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 13
PROCESO DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
EJECUTADOS DE LA MODALIDADES ANPE GESTIÓN 2007
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN ANPE	Nº PROCESOS PROYECT.	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
Bienes	105	20	19	8,618,444.10	3,618,444.10	19
Obras	42	12	29	7,947,550.56	2,947,550.56	29
Servicios	35	5	14	3,140,794.25	140,794.25	14
S. Consultoria	58	6	10	5,285,140.00	885,140.00	10
TOTALES	240	43	18	24,991,928.91	7,591,928.91	30

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 16
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

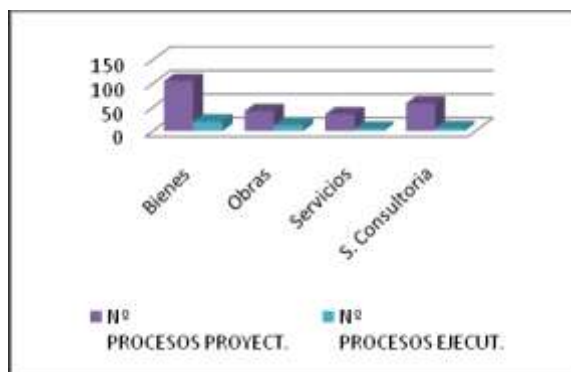
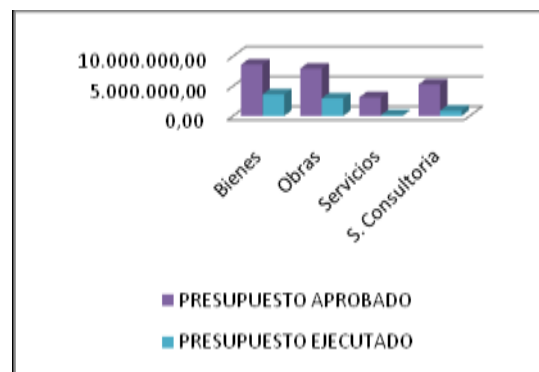


GRAFICO N° 17
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 14
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PROYECTADOS Y
PROCESOS EJECUTADOS GESTIÓN 2008
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
CONTRAT. MENORES	3540	755	21	15,213,739.91	8,573,974.00	56
ANPE	258	64	25	45,057,207.81	18,223,626.09	40
LICITACIÓN PUBLICA	4	2	50	48,412,453.00	15,245,784.00	31
EXCEPC	36	8	22	12661686.66	4,661,686.66	37
CONTRAT.DIRECTAS	25	15	60	21,307,796.96	10,136,510.39	48
CONTRAT. EMERG.	21	0	0	8,124,578.00	0.00	0
	3910	850	22	152,439,149.00	58,503,267.80	38

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 18
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

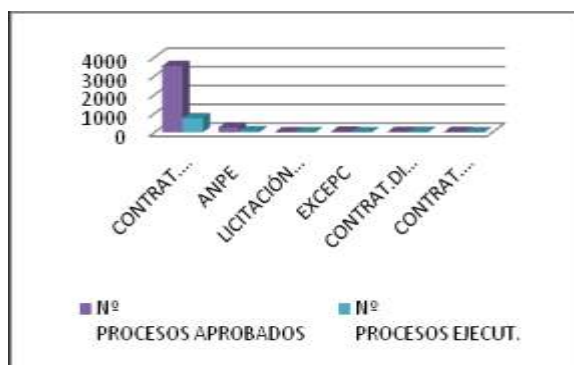
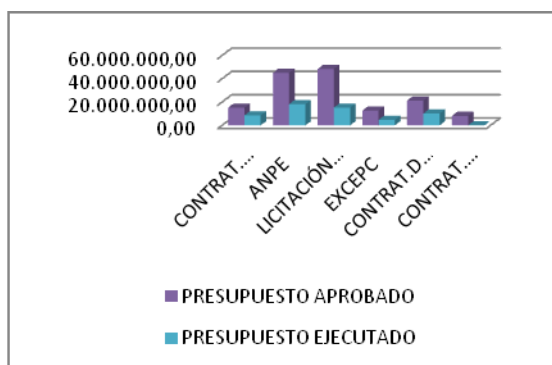


GRAFICO N° 19
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 15
PROCESO DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
EJECUTADOS DE LA MODALIDADES ANPE GESTIÓN 2008
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN ANPE	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
Bienes	120	29	24	21,510,458.97	8,827,905.99	41
Obras	48	17	35	17,552,524.08	7,213,311.10	41
Servicios	30	4	13	3,538,875.00	1,237,942.00	35
S. Consultoria	60	14	23	2,455,350.00	944,467.00	38
TOTALES	258	64	25	45,057,208.05	18,223,626.09	40.445529

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 20
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

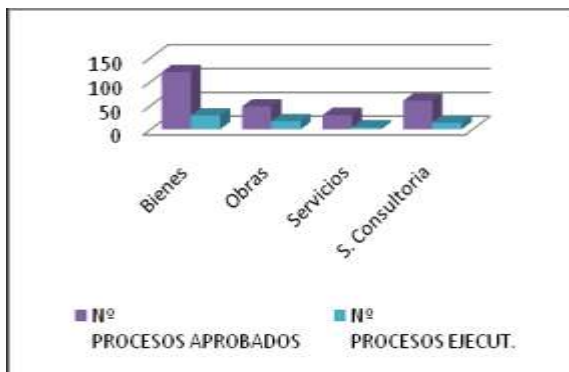
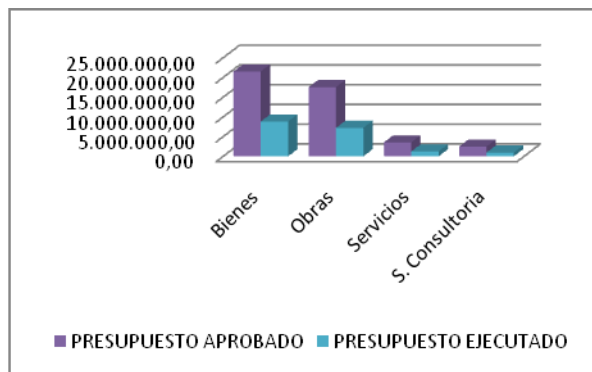


GRAFICO N° 21
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 16
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PROYECTADOS Y
PROCESOS EJECUTADOS GESTIÓN 2009
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
CONTRAT. MENORES	3550	1225	35	15,784,568.00	7,156,913.60	45
ANPE	235	95	40	45,622,378.06	12,246,667.95	27
LICITACIÓN PUBLICA	5	3	60	38,210,145.00	21,456,743.00	56
EXCEPCIÓN	22	4	18	14,327,866.45	323,806.45	2
CONT. DIRECTAS	20	14	70	12,487,932.25	10,489,542.12	84
CONTRAT. EMERG.	1	1	100	7,117,399.77	7,117,399.77	100
TOTALES	3833	1342.00	35	133,550,289.53	58,791,072.89	44

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 22
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

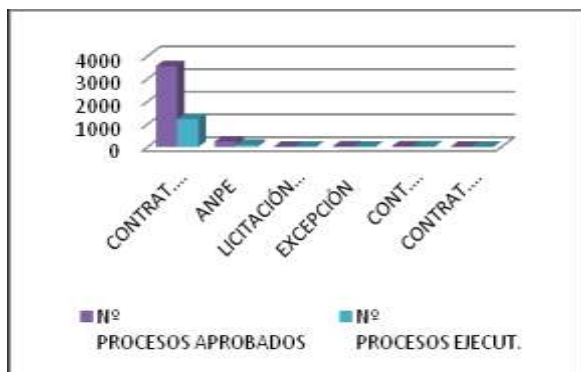


GRAFICO N° 23
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 17
PROCESO DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
EJECUTADOS DE LA MODALIDADES ANPE GESTIÓN 2009
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
Bienes	125	52	42	2,023,710.36	1,671,256.86	83
Obras	50	21	42	4,667,747.53	2,160,402.83	46
Servicios	20	10	50	1,493,645.51	1,332,868.00	89
S. Consultoría	40	12	30	1,404,940.66	1,064,940.66	76
TOTALES	235	95	40	9,590,044.06	6,229,468.35	65

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 24
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

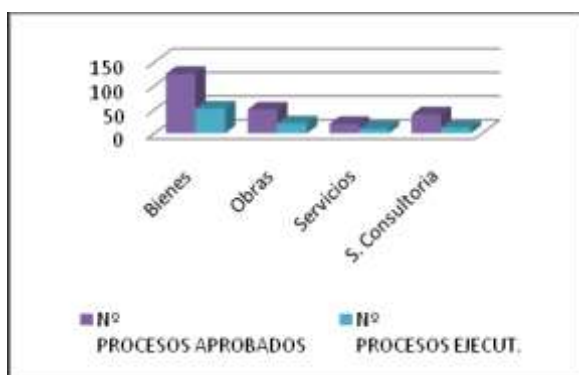
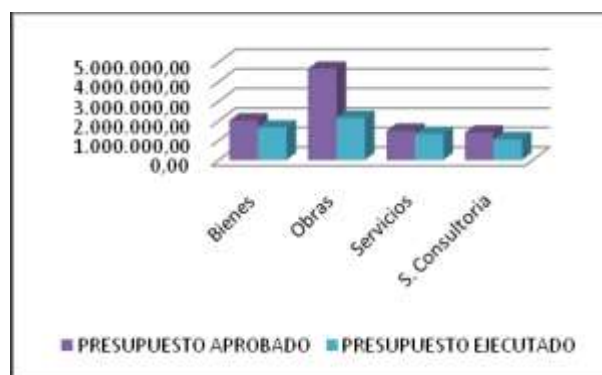


GRAFICO N° 25
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 18
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PROYECTADOS Y
PROCESOS EJECUTADOS GESTIÓN 2010
ÁREA CENTRAL - DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
CONT. MENOR	3600	1729	48	18,320,997.90	14,518,100.00	48
ANPE	255	112	44	46,862,788.75	28,403,070.99	44
LICITACIÓN PUBLICA	8	3	38	49,014,578.00	12,457,812.00	38
EXCEPCIÓN	15	3	20	18,854,632.00	7,457,810.00	20
CONT. DIRECTAS	30	20	67	20,125,572.30	13,789,523.00	67
CONTRAT. EMERG.	5	2	40	10,567,892.00	4,124,512.00	40
TOTALES	3913	1869	48	163,746,460.95	80,750,827.99	49

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 26
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

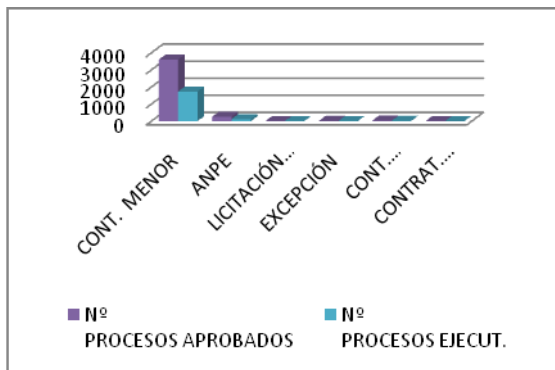
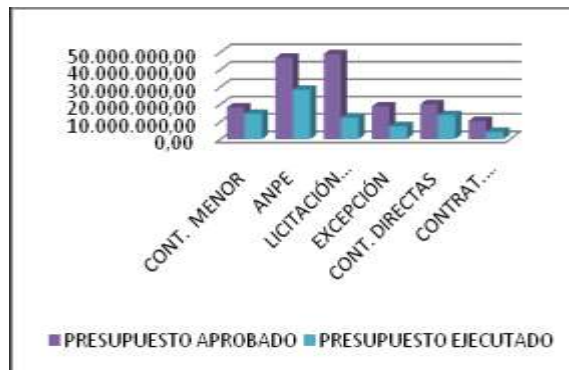


GRAFICO N° 27
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



CUADRO N° 19
PROCESO DE CONTRATACIÓN APROBADOS Y
EJECUTADOS DE LA MODALIDADES ANPE GESTIÓN 2010
ÁREA CENTRAL – DAF

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Nº PROCESOS APROBADOS	Nº PROCESOS EJECUT.	Nº PROCESOS EJECUT. %	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PPTO. EJECUTADO %
Bienes	120	68	57	14,894,493.58	12,690,900.20	57
Obras	60	12	20	12,880,482.63	6,629,358.25	20
Servicios	15	14	93	7,137,000.00	6,132,000.00	93
S. Consultoria	60	20	33	12,950,812.54	2,950,812.54	33
TOTALES	255	114	45	47,862,788.75	28,403,070.99	45

FUENTE: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la División de Adquisiciones

GRAFICO N° 28
PROCESOS APROBADOS Vs PROCESO EJECUTADOS

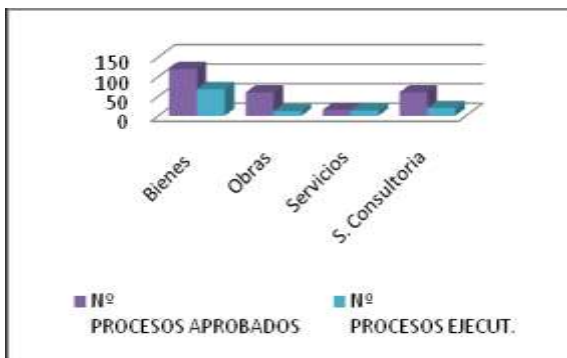
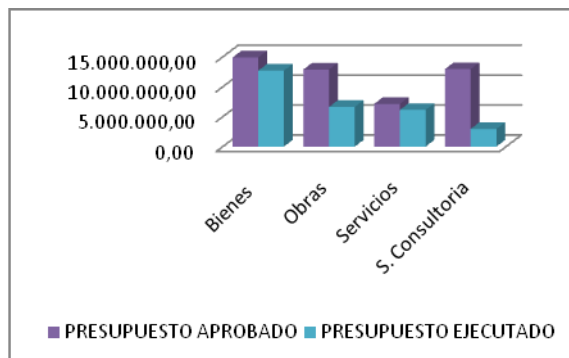


GRAFICO N° 29
PRESUPUESTO APROBADO Vs PRESUPUESTO EJECUTADO



En los cuadros precedentes, se observa la cantidad total de las contrataciones proyectadas y ejecutadas, el presupuesto aprobado y ejecutado por modalidad en cada gestión.

De manera general se puede apreciar una ejecución presupuestaria deficiente con relación al presupuesto total asignado, en su mayoría, no pasan de un 35 por ciento como promedio; esto debido a varios factores pero principalmente a la demora en los procesos de contratación, por la aplicación de un RE-SABS desactualizado, además de otras causas, por ejemplo: la inestabilidad de funcionarios en los mandos superiores, el cual se ha convertido en un factor que impide llevar adelante cualquier proyecto y procesos legales administrativos.

El análisis precedente permite establecer los siguientes resultados:

- Bajos índices de ejecución presupuestaria.
- Retardación innecesaria de trámites internos.
- Menor porcentaje de contrataciones adjudicadas.
- Los excesivos trámites se multiplican e impiden dar soluciones rápidas y eficaces.
- Apego exagerado a los procedimientos anteriores y resistencia al cambio, en este caso al nuevo DS.

4.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1. CONCLUSIONES

Por medio de la observación directa y el trabajo de campo realizado, se pudieron estudiar y evaluar los procedimientos utilizados para efectuar las diferentes actividades dentro de la DAF, referente al proceso de contratación de bienes, obras y servicios, habiéndose llegado a obtener las siguientes conclusiones.

- Alto porcentaje de ineficiencia en los procesos de contratación.

- Carencia de un sistema de comunicación e interacción de políticas y objetivos para poder desenvolverse con eficiencia.
- No se cuenta con una estructura de procesos que se clasifique básicamente en procesos estratégicos, operativos y de soporte, que ayuden a brindar un servicio oportuno y eficiente.
- Se cuenta con un reglamento específico de contrataciones de bienes, obras y servicios, manejo y disposición de bienes, en el marco del DS N° 29190 de fecha 11/07/07, compatibilizado en marzo de 2008 de acuerdo con la Resolución Administrativa correspondiente, existiendo en el mismo diferencias notables con el DS N° 0181 vigente.
- Falta de una adecuada medición, análisis y mejora de los procesos ya existentes.

Los imprevistos que encaramos durante la recopilación de información en esta investigación fueron varios, pero sólo mencionaremos los más resaltantes:

- Muchos de los documentos revisados en las diferentes reparticiones, tienen acceso restringido; si no eran catalogados de secreto, lo eran de confidencial, ya que para los funcionarios a cargo de dichos documentos, emergía la contingencia de una posible auditoría interna si difundían la información que requeríamos.
- Luego, la información que finalmente logramos conseguir mediante la intervención de algunos funcionarios, nos era prestada por un tiempo muy limitado y sólo para una revisión in situ.

4.3.2. RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del informe y el cumplimiento de los objetivos, se recomiendan las siguientes acciones:



-
- Contar con un RE-SABS en el marco del DS N° 0181, en vigencia.
 - Hacer énfasis en la cultura organizacional con base en el fortalecimiento de valores tales como la prontitud y la transparencia.
 - Los Departamentos, Divisiones y unidades dependientes de la DAF, deben contar con el apoyo de las máximas instancias correspondientes dando información necesaria sobre los cambios y mejoras.



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1. INTRODUCCIÓN

Se desarrolló la propuesta de Reingeniería de procesos para la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la UMSA, dentro de los alcances del Decreto Supremo N° 0181 del 28 de junio de 2009, con la aplicación de los principales instrumentos como: el Manual de Procesos y los respectivos flujogramas.

5.2. OBJETIVO

A partir de las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico y para concretar el objetivo general señalado en el presente documento, se diseñó una propuesta de implementación de Reingeniería de Procesos, que tendrá como principal objetivo incrementar el grado de ejecución presupuestaria del Área Central, a cargo de la DAF, a través de la optimización de los procesos de contratación. Para tal efecto, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1) Rediseñar los procedimientos diagnosticados para las diferentes modalidades de contrataciones de bienes obras y servicios.
- 2) Proponer instrumentos técnicos administrativos para el ejercicio constante de los procesos propuestos.
- 3) Elaborar el manual de procesos para el Área Central.



Se consideró importante esta elaboración, debido a que las contrataciones tienen un carácter dinámico y surge la necesidad de establecer una Reingeniería de procesos que sea eficiente y permita el fiel cumplimiento de las Normas Básicas del SABS.

5.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta de Reingeniería de Procesos, está planteada de tal manera que pueda formularse en el marco del DS N° 0181, de contrataciones del sector público, dado que es una competencia del nivel central del Estado, según lo regula el Artículo 297 de la Constitución Política del Estado.

El alcance de la propuesta está dirigido al Área Central de la UMSA administrada y gestionada por la DAF.

5.4. RESUMEN EJECUTIVO

La Reingeniería de procesos, comprende formular un plan de acción para lograr un crecimiento sano y sostenido en la ejecución del presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión, permitiendo el aumento en la eficiencia y eficacia de las unidades y departamentos administrativos del Área Central de la UMSA.

La propuesta servirá de base para la elaboración del Reglamento Específico del sistema de administración de bienes, obras y servicios, del Área Central de la Universidad Mayor de San Andrés, para satisfacer las necesidades de las unidades solicitantes (usuarios internos).

5.5. RESULTADOS ESPERADOS

El logro de los objetivos determinara los resultados deseados y ayudara a la administración de los recursos, asimismo, tendrá un impacto favorable en la eficacia operativa y en consecuencia, en la satisfacción de los usuarios internos y externos de la DAF, como se muestra en el siguiente cuadro:



CUADRO N° 20 RESULTADOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA

ES	SERÁ
El servicio es orientado solamente a su realización.	El servicio será orientado al cliente interno (unidad solicitante) y externo (proveedor).
Los responsables son solamente algunos funcionarios.	Todo el personal involucrado será responsable de la agilidad del proceso.
Desconocimiento parcial del DS N° 0181 y sus alcances en vigencia	Será de conocimiento general de todos los usuarios (unidad solicitante) y los operadores.
El control de calidad es aplicado sólo a algunos procedimientos.	La Gestión de calidad será aplicar a todos los procesos.
Se actúa para modificar procedimientos.	Se actuará para eliminar causas que demoran los procedimientos.
La actitud de los usuarios y operadores es reactiva.	La actitud de los usuarios y operadores será proactiva.
La mejora continua no se descarta, pero es deseable.	La mejora continua se convertirá en un requisito.
Los procesos de contratación son influenciados por el burocratismo	Los procesos de contratación se someterán sólo a las normas
No existe una comunicación entre las Unidades Solicitantes y la División de Adquisiciones.	Existirá una fluida comunicación entre las unidades solicitantes y la División de Adquisiciones.
Desactualización de los procesos y procedimientos de ejecución del presupuesto de gastos	Actualización de los procesos y procedimientos, que permitirá la ejecución del presupuesto
Desconocimiento de los requisitos provenientes de las unidades solicitantes.	Las unidades solicitantes deberán conocer sus responsabilidades en su participación en los procesos de contratación.
Se observa que los procesos son afectados por la intromisión de algunos ejecutivos.	Se erradicará el mal manejo en pro de una amplia participación de las empresas interesadas en participar de manera transparente
Deficiencias en el sistema de control interno	Estas deberán ser puestas en conocimiento de la DAF y auditoría interna.



Falta de supervisión en los procesos de contrataciones	Se supervisará mediante instrumentos administrativos todos los procesos.
--	--

FUENTE: Elaboración propia.

Esta propuesta, tendrá el propósito de enunciar y desarrollar todos los principios que regulen los procesos de contratación, los procedimientos de cada modalidad de contratación, sistemas de evaluación, contratos, solución de controversias y procesos básicos, para alcanzar los resultados planificados.

5.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

Se desarrolla la Reingeniería de Procesos, con base en los alcances del Decreto Supremo N° 0181, asimismo, fortalecerá la participación efectiva de la División de Adquisiciones de la DAF.

El desarrollo de esta reingeniería ayudará a la parte administrativa (División de Adquisiciones), a dirigir y supervisar los procesos de contratación.

En el siguiente cuadro se puede observar el alcance de la propuesta de procesos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios propuesto:

CUADRO N° 21

CONDICIONES PARA LOGRAR RESULTADOS ESPERADOS		
<p>Es de aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A usuarios internos y externos • A los procesos de contratación que gestiona la DAF. • En todo momento 	<p>Se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso del equipo directivo • Que todos los operadores y usuarios estén involucrados en calidad de representantes de la unidad solicitante. 	<p>Para conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento fiel de los alcances del DS N° 0181.
<p>Establecer los requisitos que deben cumplir los interesados (unidad solicitante), con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas.</p>		

FUENTE: Elaboración Propia.



5.7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA RÁPIDA REINGENIERÍA

Con la realización de la Reingeniería de Procesos, además de enmarcarnos en las normas básicas, se pretende, por un lado, consolidar la realización de las actividades que componen los procesos, y por el otro, mejorar la eficacia y eficiencia de cada uno de dichos procesos.

Asimismo, en el ámbito de la Reingeniería de Procesos propuestos se:

- Ha definido los criterios y métodos adecuados para asegurar el funcionamiento correcto y controlado de los procesos. Con ello se evitaran demoras y reiteraciones de pasos innecesarios.
- Ha elaborado un instrumento administrativo (manual de procesos y flujogramas).

A continuación desarrollaremos cada una de las etapas y tareas para implementar la reingeniería de procesos.

5.7.1. ETAPA DE PREPARACIÓN

El objetivo de la entrevista realizada al Área Central brindo información sobre la modalidad ANPE, ya que es una de las más utilizadas en relación a cuantías mayores, que se realizó en el anterior capítulo.

5.7.1.1. Desarrollar consenso ejecutivo

La máxima instancia se encuentra a cargo de la MAE (Rectora) es la responsable de todos los procesos de contratación desde su inicio hasta su conclusión, y dispone que se enmarquen en la normativa vigente.

El presente trabajo abarca las áreas que son las unidades administrativas y están contempladas en el organigrama de la DAF, por lo que el apoyo por parte de cada una de estas es importante para el desarrollo de las operaciones a realizarse.



La División de Adquisiciones, sugiere que para lograr una eficiente administración en los procesos de contratación, se debe identificar los factores que favorecen la misma, rediseñando los procesos de contratación, además, de contar con sistemas o softwares adecuados que nos permita una factibilidad técnico administrativo. Las ventajas que otorgará esto es optimizar las contrataciones en relación a los tiempos.

5.7.1.2. Capacitar al equipo de reingeniería

Como parte del proceso de capacitación, el equipo deberá tomar cursos mediante los cuales obtendrá los conocimientos y técnicas necesarias para llevar a cabo sus actividades adecuadamente una vez realizada la reingeniería.

5.7.2. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN

5.7.2.1. Modelar clientes

Estará orientado a satisfacer las exigencias de la Unidad Solicitante, en cuyo Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contrataciones y el correspondiente Presupuesto se encuentren consignados.

Los diferentes procedimientos también deben estar orientados a satisfacer las expectativas de los proveedores en su calidad de acreedores por el bien o servicio prestado.

5.7.2.2. Modelar procesos

La División de Adquisiciones es el encargado de viabilizar los procesos de contratación, con el fin de que la unidad solicitante realice el requerimiento a la DAF, adjuntando los siguientes documentos:

- Formulario Único de Solicitud de adquisición del bien
- Especificaciones Técnicas del bien



- Cotización referencial del servicio
- Certificación Presupuestaria (firmado por el responsable de Presupuesto)
- Disponibilidad financiera (firmado por el responsable de Tesoro)

Todos estos requisitos, deben ser cumplidos y adjuntados al Formulario Único de Solicitud (FUS) previa verificación del POA Y PAC para realizar el inicio del requerimiento del bien o servicio por parte de la unidad solicitante.

El proceso de contratación seleccionado se muestra en el procedimiento propuesto con su respectivo diagrama de flujo (cuadro N° 23).

5.7.3. ETAPA DE LA VISIÓN

5.7.3.1. Visualizar el Ideal (Externo)

El Área Central de la UMSA actualmente se encuentra atravesando problemas de orden administrativo, una vez que se realicen los cambios en los procesos y procedimientos de contratación, el servicio mejorara considerablemente, los tiempos con los que se desarrolla el proceso se reducirán.

5.7.3.2. Visualizar el ideal (Interno)

La propuesta que se plantea ayudará a la optimización de los procesos mediante la actualización permanente, de tal manera que se constituyan en elementos motivadores para todos los participantes involucrados en los procesos de contratación.

5.7.3.3. Integrar visiones

El proceso está diseñado para modernizar los procesos de contratación, y con esto se logrará alcanzar los resultados esperados y por ende incrementará el nivel de ejecución presupuestaria.



De manera gradual los procesos seguirán agilizándose sin dejar a un lado las normas establecidas, una vez que se realice la reingeniería, se optimizarán los recursos tanto humanos como materiales, el personal se irá especializando en sus actividades y seguirá teniendo conocimiento del resto de las áreas, por otra parte, existirá menos abuso de la Burocracia.

5.7.4. ETAPA DE SOLUCIÓN

5.7.4.1. Diseño Técnico

Se ha diseñado el Formulario Único de Solicitud (FUS) de adquisiciones de bienes, obras o servicios, con el propósito de hacer patente la optimización de los tiempos en los diferentes procedimientos de contrataciones.

Para la solución de los problemas de los procesos en cada una de las modalidades de contratación se debe tomar en cuenta el uso obligatorio del Formulario Único de Solicitud (FUS), con el cual se inicia el proceso, con cuya aplicación se suprimen varios pasos.



CUADRO Nº 22

FORMULARIO ÚNICO DE SOLICITUD PROPUESTO

ADMINISTRACIÓN CENTRAL
FORMULARIO ÚNICO DE SOLICITUD DE ADQUISICIÓN
DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS

FECHA:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				Nº DE HOJA RUTA:	
Día	Mes	Año							
UNIDAD SOLICITANTE:									
DESCRIPCIÓN DE LA CONTRATACIÓN:									

REQUISITOS:

<p><u>BIENES</u></p> <p>1.- Form. Solicitud Compra "SIN EXISTENCIA" Sello <input type="checkbox"/></p> <p>2.- Cotización Referencial <input type="checkbox"/></p> <p>3.- Nota de Solicitud o Justificación <input type="checkbox"/></p> <p>4.- Certificación Presupuestaria <input type="checkbox"/></p> <p><u>SERVICIOS GENERALES</u></p> <p>1.- Form. Solicitud Compra "SIN EXISTENCIA" Sello <input type="checkbox"/></p> <p>2.- Cotización Referencial <input type="checkbox"/></p> <p>3.- Nota de Solicitud o Justificación <input type="checkbox"/></p> <p>4.- Certificación Presupuestaria <input type="checkbox"/></p>	<p><u>OBRAS</u></p> <p>1.- Presupuesto de la Obra <input type="checkbox"/></p> <p>2.- Planos (OPTATIVO) <input type="checkbox"/></p> <p>3.- Especificaciones Técnicas <input type="checkbox"/></p> <p>3.- Nota de Solicitud o Justificación <input type="checkbox"/></p> <p>4.- Certificación Presupuestaria <input type="checkbox"/></p> <p><u>SERVICIOS DE CONSULTORIA</u></p> <p>1.- Términos de Referencia <input type="checkbox"/></p> <p>2.- Nota de Solicitud o Justificación <input type="checkbox"/></p> <p>3.- Certificación Presupuestaria <input type="checkbox"/></p>
---	---

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:

<p>Contratación Menor <input type="checkbox"/></p> <p>Licitación Pública <input type="checkbox"/></p> <p>Contratación por Emergencias <input type="checkbox"/></p>	<p>ANPE <input type="checkbox"/></p> <p>Contratación por Excepción <input type="checkbox"/></p> <p>Contratación Directa de Bienes y Servicios <input type="checkbox"/></p>
--	--

FUENTE DE FINANCIAMIENTO:

ORGANISMO FINANCIADOR:

CATEGORIA PROGRAMÁTICA:

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Firma y Sello Unidad Solicitud</td></tr> </table>			Firma y Sello Unidad Solicitud		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">Firma y Sello DAF. Autorizando</td></tr> </table>				Firma y Sello DAF. Autorizando					
Firma y Sello Unidad Solicitud														
Firma y Sello DAF. Autorizando														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Firma y Sello División de Adquisiciones</td></tr> </table>			Firma y Sello División de Adquisiciones		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td><td style="width: 33%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">Firma y Sello Dpto. de Presupuestos y Planificación Financiera</td></tr> </table>				Firma y Sello Dpto. de Presupuestos y Planificación Financiera					
Firma y Sello División de Adquisiciones														
Firma y Sello Dpto. de Presupuestos y Planificación Financiera														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Firma y Sello Dpto. de Contabilidad</td></tr> </table>			Firma y Sello Dpto. de Contabilidad		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Firma y Sello Dpto. de Tesoro Universitario</td></tr> </table>			Firma y Sello Dpto. de Tesoro Universitario		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td><td style="width: 50%; height: 20px;"> </td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Firma y Sello Unidad de Almacenes</td></tr> </table>			Firma y Sello Unidad de Almacenes	
Firma y Sello Dpto. de Contabilidad														
Firma y Sello Dpto. de Tesoro Universitario														
Firma y Sello Unidad de Almacenes														



El objetivo principal de este instrumento técnico: es el de satisfacer las necesidades tanto de las unidades solicitantes como de los proveedores, que permita el rendimiento óptimo de los recursos disponibles de la UMSA. Es por ello que la identificación de errores en los procesos es de vital importancia, con el fin de proporcionar un mejor servicio.

5.7.4.2. Mapeo de proceso con reingeniería

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, en nuestro caso, la DAF es quien debería realizar una serie de actividades para apoyar a la reingeniería.

La reingeniería coadyuva en aquellos procesos que no agregan valor a la operación y de aquellos que resultan ser ineficientes. Teniendo en cuenta lo básico en la reingeniería: la observación y la interpretación de los procesos actuales de contratación y los resultados.

Para anticipar un fenómeno, lo primero que se debe hacer es entenderlo. Para ello se deberá observar, interpretar y escribir cada proceso, buscando qué otros procesos se hayan relacionado. Luego se deberá confeccionar un mapa de los procesos e identificar a qué circuitos pertenecen. Los procesos identificados que agreguen valor serán rescatados y los que así no lo hicieran serán re-evaluados a los efectos de descartar cualquier error humano en la evaluación realizada.

Anticipar un fenómeno no significa adelantar un suceso; sino entender cuáles son los efectos que éste ocasiona y cuándo da comienzo. De esta manera, lo que se logra es disminuir la incertidumbre que normalmente viene acompañada de los procesos que no son controlados.

Para el presente estudio se realizó comparación entre el procedimiento diagnosticado y el propuesto, se recurrió al análisis de los hallazgos más sobresalientes y se compararon con los pasos donde hay diferencias notables.



En el diagnosticado se observa que un proceso de contratación se lleva a cabo en 29 etapas en un tiempo de 95 días aproximadamente, con la propuesta de reingeniería se llevaría a cabo en 22 etapas en un lapso de 28 días, eliminado pasos que no generan valor agregado, reduciendo así el tiempo para concluir una determinada contratación.

Una diferencia apreciable se encuentra en la etapa 28, donde no es propicio derivar el proceso al RPA (DAF), para remitir el respectivo cheque al beneficiario, porque Rectorado debe ser quien remita este al Tesoro universitario para el respectivo pago, aquello retarda el trámite en un día. Esta propuesta sí es posible porque se enmarca dentro de las normas establecidas, tal como se muestra la siguiente matriz:

CUADRO N° 23
MATRIZ COMPARATIVA ENTRE EL PROCESO DIAGNOSTICADO Y EL PROPUESTO

PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO					PROCEDIMIENTO PROPUESTO				OBSERVACIONES
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO S/R. HCU (días)	TIEMPO DE EJEC. REAL (días)	N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO PROPUESTO (días)	
1	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, solicitando la contratación del bien, adjuntando las especificaciones técnicas del bien en el formulario de solicitud de compra con sello de "sin existencia" por el Encargado de Almacenes; Proforma o cotización de referencia y posteriormente lo presenta a la División de Documentos y Archivo.	1	1	1	UNIDAD SOLICITANTE	Realiza el requerimiento a la DAF, adjuntando los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> Formulario Único de solicitud de adquisición del bien Especificaciones Técnicas del bien Cotización referencial del bien Certificación Presupuestaria (firmado por responsable de PPTO.) Disponibilidad financiera (firmado por responsable de Tesoro) Y verificación del registro de la solicitud en el POA y PAC.	1	
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.	1	1					La DAF emitirá un número correlativo para realizar el seguimiento y control efectivo a cada proceso de contratación. Es por eso que se eliminó el paso de la División de Documentos y Archivos, al no generar valor agregado, porque en el paso anterior, la US será quien entregue el FUS con el número correlativo, ahorrándole un día al proceso.
3	DAF/RPA	Recibe trámite, registra y deriva al Dpto. de Presupuestos para la emisión de la certificación presupuestaria.	2	3	2	DAF/RPA	Recibe los antecedentes, para su revisión y autorización, firma en el formulario Único de solicitud. Deriva a División de Adquisiciones.	1	
4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe documentos: Registra, elabora, verifica y aprueba el formulario comprometido con imputación presupuestaria, (En caso de tener insuficiencia presupuestaria procede al traspaso), previa validación	2	4					Fue eliminado el paso del Dpto. De PPTO. Debido a que la unidad solicitante es la encargada de adjuntar la certificación presupuestaria según el FUS propuesto, como

		de certificación de disponibilidad financiera por el Dpto. de Tesoro Universitario (vía sistema) y remite documentos a la División de Adquisiciones.						requisito indispensable para el inicio del trámite de adquisición, disminuyendo dos días al proceso.	
5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<p>Con base en los antecedentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora, la Resolución Administrativa de inicio de proceso y de aprobación del DBC. (1 día) 2. Prepara DBC, según información proporcionada por Unidad Solicitante en el formulario de solicitud de compra, una vez firmada la Resolución por el RPA (DAF), procede a la publicación en el SICOES del DBC, según normativa (D.S.181) por el lapso de 4 días, debiendo tomarse en cuenta que todos los plazos se computan a partir del día siguiente de la publicación. 3. Elabora invitaciones para proponentes y avalada por el RPA (DAF). 4. Conforma la Comisión Calificadora compuesta por: <ul style="list-style-type: none"> * Jefe de la Unidad Solicitante * Jefe de la División de Adquisiciones * Un Abogado (Asesor) * Un Técnico (Especializado) <p>Cita a la Comisión Calificadora de acuerdo con el cronograma fijado en el DBC en el cual se determinan fecha y hora para la apertura de sobres, procede a la apertura del libro de Actas para registro de sobres de proponentes.</p>	7	15	3	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<p>Con base en los antecedentes:</p> <p>Elabora y ajusta el DBC, con las especificaciones técnicas o términos de referencia proporcionada por la Unidad Solicitante</p>	4	<p>En esta parte del proceso la DAF será quien elaborará la RA.</p> <p>No se elaborarán invitaciones según la norma vigente.</p> <p>Quien conformará la Comisión de Calificación será la DAF.</p>
					4	DAF/RPA	<p>Aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación mediante Resolución Administrativa expresa, verificando previamente la documentación.</p> <p>Designa a los miembros de la Comisión de Calificación mediante nota, conformada por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de la Unidad Solicitante • Jefatura de la División de Adquisiciones • Abogado (asesor legal) • Técnico (especializado s/g la complejidad del requerimiento) 	1	

					5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Reporta la información al SICOES en el formulario 100, sobre el inicio del proceso de contratación. Procede a la recepción de propuestas, de acuerdo con el DBC, donde indica hora y fecha establecida en la convocatoria.	1	
6	PROVEEDOR (ES)	Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC.	4	4	6	PROVEEDOR (ES)	Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC.	4	
7	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Procede con la apertura del libro de Actas, recepción y registro de propuestas, de acuerdo con el DBC, donde indica la hora y fecha fijada a cuya conclusión de plazo, entrega a la Comisión Calificadora para apertura y lectura de propuestas (cuarto día).	1	1					Se deberá realizar esta etapa en el paso cinco, porque se procede a la recepción de propuestas, y, quien realiza la apertura del libro de actas es la Comisión de Calificación.
8	COMISIÓN DE CALIFICACIÓN	Procede a la apertura pública de sobres de proponentes, poniendo a conocimiento de toda la comisión asignada según los antecedentes del objeto de la contratación. Elabora el Cuadro comparativo de cotizaciones, informe de recomendación para la adjudicación o declaratoria desierta, y si fuera necesario solicita informe técnico según la complejidad del proceso, posteriormente es remitido al RPA (DAF).	3	6	7	COMISIÓN DE CALIFICACIÓN	De acuerdo al cronograma establecido en el DBC – ANPE posterior a la apertura de sobres y evaluación de las propuestas, elabora el cuadro comparativo de cotizaciones y el informe al RPA recomendando la adjudicación a la cotización mejor calificada, o declaratoria desierta, remite al RPA, para la respectiva aprobación.	1	
9	DAF/RPA	Verifica los antecedentes, Informe de la Comisión de calificación y Cuadro comparativo de cotizaciones, para posterior emisión de la Resolución Administrativa de adjudicación o Declaratoria desierta.	1	5	8	DAF/RPA	Adjudica la contratación mediante Resolución Administrativa y Orden de Compra o de Servicio, notifica tal situación al proponente para que presente su documentación legal y administrativa para la suscripción del Contrato correspondiente e instruye al Departamento de Asesoría Jurídica elabore y se suscriba el Contrato.	1	
10	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Emisión de la orden de compra, según antecedentes y adjudica el RPA, a la propuesta que cumpla con los documentos legales administrativos, especificaciones técnicas y propuesta económica.	1	3					Se vio por conveniente que la orden de compra, debe ir acompañada con el Cuadro comparativo de Cotizaciones e Informe de la Comisión de Calificación en la etapa cinco, para evitar demora en tiempos, reduciendo así un día
11	DAF/RPA	Emite Resolución Administrativa de Adjudicación o declaratoria desierta, elabora nota de instrucción al Dpto. de Asesoría Jurídica para la elaboración del contrato jurídico respectivo y notificación al proponente adjudicado, otorgando 4 días de plazo para presentación	1	2					Es descartado este paso porque la DAF (RPA), aprueba en una anterior instancia la adjudicación o declaratoria desierta según la propuesta llegaría a ser la etapa siete y nueve debido a la consolidación del procedimiento se

		de documentos en asesoría Jurídica.							ahorra un día.
12	ASESORÍA JURÍDICA	Verifica la Resolución Administrativa de adjudicación, nota de instrucción para el Dpto. de Asesoría Jurídica y notificación de adjudicación, documentos legales del proponente adjudicado para la elaboración del contrato jurídico.	3	10	9	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	Recibe documentación del proceso de contratación, solicita todos los documentos originales al Proponente adjudicado, elabora el contrato jurídico.	2	
13	DAF/RPA	Recibe documentos, y firma el contrato con el proponente, envía documentos, con nota a la División de Adquisiciones para su archivo y fines consiguientes.	1	3	10	DAF/RPA	Recibe documentos y firma contrato con el proponente, envía documentos con nota a la División de Adquisiciones.	1	
14	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos: a) Conformar Comisión de Recepción mediante citación para la recepción de bienes b) La Comisión de Recepción estará conformada con la participación de: 1. Unidad Solicitante 2. Almacén Central 3. División de Adquisiciones 4. División de Bienes e Inventarios	1	3	11	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Remite en línea al SICOES el formulario 200 (de adjudicación o declaratoria desierta) y conforma la Comisión de Recepción por las siguientes unidades: <ul style="list-style-type: none">• Unidad Solicitante• Almacén Central• División de Adquisiciones• División de Bienes e Inventarios• Asesor Legal Remite documentos al Departamento de Presupuesto para el ajuste de la certificación presupuestaria (preventivo), en caso de traspaso.	1	
					12	DEPARTAMENTO DE PRSUPUESTO	Modifica la Certificación de acuerdo con el monto adjudicado, registra, elabora, verifica y aprueba el preventivo del mencionado formulario, con imputación presupuestaria, para proceder con el proceso de pago.	1	
15	PROVEEDOR	Entrega el bien y la factura, a la Comisión de Recepción.	1	2	13	PROVEEDOR	Entrega el bien a la Comisión de Recepción o Almacén Central.	1	
16	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	Recibe documentos del proceso, dando conformidad de la recepción del bien mediante el formulario de ingreso de material, si corresponde elabora un Acta de Recepción y envía documentos a la División de Adquisiciones.	1	1	14	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	Verifica los documentos del proceso, dando conformidad de la recepción mediante el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.	1	
17	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.	1	2					No es pertinente tener como paso el solo recibir o entregar documentación ya que no genera valor agregado, descontado un día en el trámite.

18	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, solicita formulario de pedido de materiales y nota de conformidad a la Unidad Solicitante.	1	3	15	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, formulario de pedido de materiales, adjuntando la factura, acta de recepción y nota de conformidad de la unidad solicitante, envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.	1	
19	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora formulario de pedido de materiales, y entrega a Almacén Central.	1	3					Se obvio este paso porque el Almacén Central se encargara de elaborar el formulario de Pedido de Materiales para la Unidad Solicitante, suprimiendo un día en el proceso.
20	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.	1	1					Es irrelevante tener como paso el solo recibir o entregar documentación, ya que se lo ejecuta en la etapa diez y ocho descontado un día en el trámite.
21	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos y verifica el bien, estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura entregando documentos a la División de Adquisiciones.	1	4	16	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos, verifica y registra el bien, estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura entregando documentos al Dpto. de Contabilidad.	1	
22	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe los documentos, verifica la conformidad de la División de Bienes e Inventarios.	1	2					No consideramos importante esta instancia, el hecho de recibir y verificar, ya que el proceso es verificado en cada unidad, restándole un día al proceso
23	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Registra el compromiso y devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborada por el Dpto. de Presupuestos, adjunta respaldos de la documentación del proceso. Verifica y aprueba Compromiso y Devengado del C-31 con imputación presupuestaria y remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones; para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable.	2	4	17	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Registra las etapas de compromiso y devengado del formulario de registro de ejecución de gastos (C-31) con imputación presupuestaria. Verifica y aprueba etapas de compromiso y devengado del mencionado formulario (C-31) con imputación presupuestaria. Remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones. Para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable y el resto de la documentación remite al Dpto. de Tesoro Universitario.	1	
24	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos para el archivo, procede a la publicación en el SICOES del formulario 200 (Adjudicación) y el formulario 500 (Recepción del bien)	1	3	18	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos para el archivo y custodia, procede a la publicación en el SICOES del formulario 500 (Recepción del bien)	1	La publicación del formulario 200 fue ya fue elaborada en la etapa catorce.
25	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	(Encargado de Pagos) Recibe documentos, el responsable de priorizaciones, genera la priorización y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria.	1	3	19	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Recibe documentos, prioriza el formulario de registro de ejecución de gastos (C-31) con imputación presupuestaria. (Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario.	1	

		(Cajero Operador de Cheques) Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario y remite a la (RPA) DAF para la firma.					y remite a la DAF. Adjuntando toda la documentación.		
26	DAF/RPA	Firma cheque RPA y remite tramite a Rectorado	1	2	20	DAF/RPA	Firma cheque RPA y remite tramite a Rectorado	1	
27	RECTORADO	Firma la MAE y remite cheque a la RPA (DAF).	1	2	21	RECTORADO	Firma la MAE y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago.	1	
28	DAF/RPA	Recibe y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago	1	2					No es propicio derivar el proceso al RPA (DAF), para remitir el respectivo cheque al beneficiario, porque Rectorado debe ser quien remita este al Tesoro universitario para el pago correspondiente, aquello retarda el trámite en un día innecesariamente.
29	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega cheque al beneficiario, con la constancia de un Recibo.			22	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega cheque al beneficiario con la constancia de un Recibo.		
Días computables desde inicio y conclusión de un proceso de contratación			44	95				28	
Términos porcentuales			100 %	216 %				64 %	

5.7.4.3. Diagrama de Flujo para el proceso de contratación de la modalidad ANPE

Para una mejor comprensión de un procedimiento se realizó los diagramas de flujo de los procesos de contratación de bienes obras y servicios en las diferentes modalidades, ya que representa de manera gráfica y resumida todos los pasos de un proceso.

Es la forma más rápida de ver cómo se lleva a cabo una actividad y quiénes están involucrados en realizarla (ANEXO 6).

5.7.4.4. Diseño Social

5.7.4.4.1. Propuesta de Solución Social

Al hacer la reingeniería como se ha planteado no será necesario la reubicación del personal solo se brindará capacitación de cómo usar la nueva herramienta que se ha adquirido para la optimización de los procesos de contratación.

Para la División de Adquisiciones la capacitación será de manera tácita, se les brindará un manual de procesos de cómo iniciar un proceso, el cual no tendrá ninguna complicación.

El Manual de Procesos para el Área Central de la UMSA en su primera versión constituye en un instrumento normativo que regula las actividades y los procedimientos de sus diferentes divisiones y unidades adscritas, este manual recoge todos los procesos pertinentes, implementando los mecanismos de control en todos y cada uno de los procedimientos que operarán de manera práctica (ANEXO 7).

El objetivo del Manual de Procesos es el siguiente:

Establecer los procedimientos que registrarán las actividades que efectúan las distintas Divisiones Departamentos y Unidades que conforma la DAF.



Los procedimientos documentados son redactados por el equipo de trabajo coordinados por el Representante de la Jefatura del Departamento de Planificación y Coordinación, con apoyo de quienes realizan las actividades señaladas en cada uno de ellos.

Estas actividades requieren en algunos casos, el uso de diversos tipos de documentos como herramientas de trabajo: formatos y reglamentos.

5.7.5. ETAPA DE TRANSFORMACIÓN

La presente etapa sólo será posible a través de una decisión política de los ejecutivos de la institución, pues son ellos los que cuentan con la voluntad suficiente para aplicar cambios con carácter obligatorio en toda el área central de la UMSA. Por consiguiente nuestra participación llega hasta la propuesta.

5.7.5.1. Plantear un Sistema de Mejora Continua para Mantener la Reingeniería

Para la DAF del Área Central es conveniente la utilización de un modelo que permita la satisfacción a sus clientes internos (unidad solicitante), este modelo se basa en la mejora continua de las unidades, divisiones y departamentos involucrados en los procesos, con el objeto de:

- 1) Elaborar un proceso de mejora continua en cada uno de los procedimientos.
- 2) Que todo el personal involucrado se sienta identificado con el equipo de trabajo y se tome en cuenta la participación si tiene una idea innovadora.
- 3) Siempre tener en cuenta la satisfacción de los clientes internos y externos.
- 4) Rediseñar constantemente los procesos de contratación con un enfoque basado en la satisfacción de los clientes internos.
- 5) Establecer un programa de capacitación para todo el personal.
- 6) Mejorar continuamente la calidad de los procesos utilizados.



Se recomienda para el cumplimiento de esta propuesta que se apruebe a través de una Resolución sancionada por las máximas autoridades, para que se pueda implementar en el nuevo RE-SABS. El no cumplimiento puede conllevar responsabilidades de carácter administrativo, ejecutivo y civil.

5.8. RECOMENDACIONES

Una vez propuesto el modelo de reingeniería de procesos, la universidad deberá emitir el reglamento que permita implementar y operativizar las contrataciones del Área Central, así como considerar un cronograma de difusión y capacitación general sobre las modificaciones efectuadas en los diferentes procesos.

De manera específica y para la implementación de las contrataciones, con el modelo de reingeniería se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Capacitar, a los responsables de las unidades solicitantes y a los operadores en la aplicación de los procedimientos propuestos.
- Difundir los alcances del DS 0181, a todos los responsables de las unidades solicitantes.
- Adquirir herramientas tecnológicas (equipos de computación y programas) que cubran las necesidades y requerimientos de los funcionarios.
- Adecuar los espacios físicos necesarios para un mejor desempeño de las actividades del personal.
- Implementar la propuesta de reingeniería de procesos.

5.9. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que resulta importante estar constantemente haciendo Reingeniería, por lo cual nos lleva a las siguientes conclusiones:



-
- La implementación de la Reingeniería en la DAF, logrará mejorar la comunicación entre los departamentos, ya que se debe trabajar en equipo para determinar las falencias que existen y los objetivos que se quieren lograr.
 - El proceso de reingeniería le permitirá al Área Central reagrupar y distribuir su personal adecuadamente también podrá acortar las distancias en el manejo de los procedimientos.
 - Para el cumplimiento de esta propuesta será necesario que se apruebe a través de una resolución sancionada por las máximas instancias, para que se pueda implementar en el nuevo RE-SABS, el no cumplimiento puede conllevar responsabilidades de carácter administrativo, ejecutivo y civil.



BIBLIOGRAFÍA

MANGANELLI, Raymond L.; "COMO HACER REINGENIERIA", Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia 1995.

HAMMER, Michael; "REINGENIERIA", 5º Edición Norma, Colombia 1994.

MORRIS, Daniel.; "MANAGEMENT SIGLO XXI, REINGENIERIA", Ed. MACGRAW-Hill, Mexico 1995.

HARRINGTON, James, "ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO", México 1997.

GIL, Yolanda; VALLEJO, Eva; "TÉCNICAS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

HERNÁNDEZ, Anaisa; "IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE EGOCIO", Boletín Industrial 2004, Vol. XXV.

HARRINTONG, James, "MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA", México 1997.

CORDOBA, Carlos Hernando,"GERENCIA DE PROCESOS", Editorial Co- mares, Granada, 2008.

QUIROGA, Leos Gustavo; "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADM. PÚBLICA".

FRANKLIN, Enrique; "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS", Edición Mc Graw Hill, México 2002.

BURBANO, R., Jorge E. y ORTIZ G., "ALBERTO, ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS", Segunda Edición 2004.



NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS – MINISTERIO DE HACIENDA

RICHARD, Hall; “ESTRUCTURA DE PROCESOS Y RESULTADOS”. México Editorial Mac Graw Hill, México

MONTALVÁN, Cesar; “LOS RR.HH. PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”, 1999.

UMSA; MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, 2010

ARANDIA, Lexin; “MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN”, Ed. UMSA, La Paz – Bolivia.

ANDER EGG, E.; “TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”, Ed. El ateneo, México 1997.

ARANDIA, Lexin; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Juventud, 1999.

HERNANDEZ, Roberto; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 3ra Edición, México 2003.

BRIONES, Guillermo; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” Ed. ARFO, 2002.

MALHOTRA, Naresh; “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS” Ed. Prentice Hispanoamericana S.A., 4ta. Edición en Español; 2004.

ARANDIA, Saravia Lexin; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” Ed. Juventud, Bolivia 2006.

SABINO, Carlos A., “EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Lumen-Humanitas, Argentina 2000.



ROSSO, Humberto; “GUÍA METODOLÓGICA - ELABORACIÓN DE TRABAJO DIRIGIDO”, Ed. UMSA, La Paz - Bolivia, febrero de 2007.

UQUILLAS, Carlos; “MANUAL DE REINGENIERIA DE PROCESOS”.

DECRETO SUPREMO: N° 0181 DEL 28 DD JUNIO DE 2009, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS, edición especial N° 0122, Gaceta oficial de Bolivia.

RE-SABS; Reglamento Específico de Contrataciones de bienes, obras y servicios, Manejo y Disposición de bienes de la UMSA, DS N° 29190.

Resolución 053/08 HCU – Departamento de planificación y Coordinación.

Resolución HCU-N° 404/09, implementación de las nuevas cuantías para procesos de contratación, procedimientos transitorios.

Texto de consulta sobre procesos de contratación de bienes y servicios del Estado Plurinacional DS 0181 (Nal. y Deptal.); contraloría General del Estado; versión carpeta POE N° 1.

<http://mujeryempresaria.com/ventas/como-conocer-y-aplicar-un-proceso-de-venta-correcto> (2010, 8 de noviembre).

<http://itpedia.wikispaces.com/file/view/diagrama.gif/136125117/diagrama.gif&imgrefurl=http://itpedia.wikispaces.com/Diagrama>.



ANEXOS

Anexo 1:



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO La Paz – Bolivia

RESOLUCIÓN

HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO No. 404/09

La Paz, 30 de septiembre de 2009 **VISTOS Y**

CONSIDERANDO:

Que a través del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, ha sido aprobada la nueva versión de los procesos de Contratación, que forman parte de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Que, la Gaceta Oficial de Bolivia, en edición Especial N° 0122, ha efectuado el 29 de Junio de 2009, la publicación del Decreto Supremo N° 0181 sobre procesos de Contratación de Bienes, Obras, Servicios Generales y Servicios de Consultoría que forman parte de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Que, el Artículo 1, del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio del 2009, indica: *... "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"...*

Que, el Artículo 6, del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio del 2009, indica: *..... "Las presentes Normas Básicas, y los instrumentos elaborados por el Órgano Rector son de uso y aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público, señaladas en los Artículos 3 y 4 de la Ley N° 1178 y toda entidad pública con personería jurídica de derecho público, bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva y de los servidores públicos responsables de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios"....*

Que, el Artículo 11, del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio del 2009, indica: *.... "Las entidades públicas sometidas al ámbito de aplicación de las presentes Normas Básicas, conforme el Artículo 27 de la Ley N° 1178, deberán elaborar su Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, tomando como base el modelo elaborado por el Órgano Rector"....*

El RE-SABS deberá ser remitido al Órgano Rector adjuntando el Organigrama actualizado y aprobado, hasta el último nivel de desconcentración para su compatibilización; una vez declarado compatible, será aprobado por la entidad pública mediante Resolución expresa.

Que, el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio del 2009, establece en el Artículo 13 sobre MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y CUANTÍAS, se establecen las siguientes modalidades y cuantías:

Modalidad	Cuantía
Contratación Menor	De Bs1.- a Bs20.000.-
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	De Bs20.001.- a Bs1.000.000.-
Licitación Pública	De Bs1.000.001.- hacia adelante
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Emergencia	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Sin límite de monto



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
La Paz – Bolivia

RESOLUCIÓN HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO No. 404/09

Página 2 . . .

Que, el Decreto Supremo 'N° 0181 en su sección DISPOSICIONES TRANSITORIAS, menciona: *"...DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA". "Las convocatorias públicas de contratación y los recursos administrativos de impugnación iniciados con anterioridad a la vigencia de las presentes NS SABS, deberán concluir conforme a las normas vigentes al momento de su inicio." "Todas las convocatorias publicadas a partir de la vigencia de las presentes NB SABS, incluyendo segundas o siguientes convocatorias de procesos declarados desiertos y nuevas convocatorias de procesos de contratación anulados, se realizarán en el marco de las presentes NB SABS"...*

"...DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA"- "En tanto el RE SABS de cada institución se:) elaborado, computabilizado y aprobado, las anudadas públicas aplicarán: las presentes NB SABS como marco para realizar sus procesos de contratación"...

Que, la Dirección Administrativa Financiera, en coordinación con el Departamento de Presupuesto y Planificación Financiera, Departamento de Contabilidad, Asesoría Jurídica y la División de Adquisiciones, ha establecido los requisitos y cuantías de ejecución para ser aplicados en las contrataciones de bienes y la contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría efectuados por las unidades académicas, administrativas y organizaciones estudiantiles, de la Universidad Mayor de San Andrés.

Que, la Administración Central y las Áreas Desconcentradas de cada Unidad Facultativa, deberán aplicar estrictamente los rangos establecidos para las cuantías en los procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría a partir del 15 de julio del año 2009.

Que, el Honorable Consejo Universitario reunido en la fecha y en atención a la nota CAF./HCU/NM75/09 de la Comisión Administrativa Financiera del HCU, dicta la presente Resolución

**POR TANTO SE
RESUELVE:**

Artículo Primero.' Autorizar a la Dirección Administrativa Financiera, de la Universidad Mayor de San Andrés, la implementación de las nuevas cuantías, para procesos de contrataciones de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, a partir del 15 de julio del 2009 en las siguientes modalidades y de los responsables de la suscripción de Contratos:

Modalidad	Cuantía	Contrato	Firma j	Firma(s) Complementaria(s)
Contratación Menor	De Bs. 1.- a 3s. 20.000.-	NO		
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	De Bs. 20.001.- a Es. 1.000.000.-	SI (*)	RPA	Asesor Legal
Licitación Pública	De Bs. 1.000.001.- hacia adelante	SI	RPC	Rector - Asesor Legal
Contratación por Excepción	Sin límite de monto	SI	Rector(a)	RPC Fac. - Asesor Legal
Contratación con Emergencia	Sin límite de monto	SI	Rector(a)	1 RPC Fac. - Asesor
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Hasta Bs. 1.000.000.-Desde Es. 1.000.001.-hacia adelante	SI SI	RPA RPC	Asesor Legal Asesor Legal



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
La Paz – Bolivia

RESOLUCIÓN HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO No. 404/09

Página 3...

(*) En caso de bienes de entrega inmediata esta podrá ser adquirida con Orden de Compra previo registro en la convocatoria ANPE

**PROCEDIMIENTOS TRANSITORIOS EN TANTO SE ELABORE EL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA
DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA UMSA**

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Con autorización del (Ia) Director (a) Administrativo (a) Financiero (a) (RPA) Contratación

Menor

De Bs1.- a Bs20.000.-, la unidad solicitante adjuntara cotización del banco de proveedores y/o proforma referencial para las certificaciones, presupuestaria y de disponibilidad financiera, Formulario de Solicitud de Compra (sellado por la Unidad de Almacenes sin existencia en caso de materiales de escritorio y oficina), respaldado posteriormente con la Orden de Compra y Factura. Para servicios se adjuntara Nota de Conformidad r

De Bs. 1.- hasta Bs. 5.000.- podrán ser desembolsados con Fondo Fijo, de acuerdo al Reglamento de Fondo Fijo de la Institución.

-> - De Bs. 5.001. hasta Bs. 20.000.- podrán ser desembolsados mediante emisión de cheque

Otros Fondos y Cajas Chicas, adecuaran su documentación de respaldo de acuerdo a sus Reglamentos Específicos.

Contrataciones de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo - ANPE

Se determinan los siguientes plazos obligatorios en observancia al Artículo 57 del D.S. 0181:

De Bs. 20.001.- a Bs. 200.000.- Esta contratación se realizara mediante presentación de cotizaciones o propuestas. Para el mismo se adjuntara Formulario de Solicitud de Compra, sin existencia, (sellado por la Unidad de Almacenes en el caso de materiales de escritorio y limpieza), cotización referencial o términos de referencia, con la información respaldatoria correspondiente, para las certificaciones presupuestaria y de disponibilidad financiera, Documento Base de Contratación ANPE, informe comisión calificadora, cuadro comparativo, contrato jurídico y/o orden de compra (En caso de bienes de entrega inmediata), y pago mediante cheque previo ingreso y recepción de bienes realizado por funcionarios designados para este efecto en cumplimiento del Subsistema de Manejo de Bienes del D.S. 0181, en el caso de bienes de consumo, no así para obras y servicios.
(El plazo para la presentación de cotizaciones o propuestas desde la publicación en el SICOES es de 4 días)

De Bs. 200.001.- a Bs. 1.000.000.- Esta contratación se realizara mediante presentación de cotizaciones o propuestas. Para el mismo se adjuntara Formulario de Solicitud de Compra, sin existencia, (sellado por la Unidad de Almacenes en el caso de materiales de escritorio y limpieza), cotización referencial o términos de referencia con la información respaldatoria correspondiente, certificación presupuestaria, certificación de disponibilidad financiera, Documento Base de Contratación. ANPE, informe comisión calificadora, cuadro comparativo, contrato jurídico y pago mediante cheque previo ingreso y recepción de bienes realizado por funcionarios designados para este efecto en cumplimiento del Subsistema de Manejo de Bienes del D.S. 0181 en el caso de bienes de consumo, no así para obras y servicios.
(El plazo para la presentación de propuestas desde la publicación en el SICOES es de 8 días)



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO

La Paz – Bolivia

RESOLUCIÓN HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO No. 404/09
5...

Página

Licitación Pública Nacional

- De Bs. 1.000.001.- a Bs. 40.000.000.- Autorizado por el (la) Sr.(a) Rector(a), mediante Resolución del Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario.

Licitación Pública Internacional

De Bs. 40.000.001 adelante.- Autorizados por el (la) Sr.(a) Rector (a), mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario.

La documentación adicional requerida es la misma que se menciona en los procesos de Contratación ANPE.

Contratación por Excepción

En esta modalidad de contratación, la MAE es responsable del proceso sujetándose estrictamente a lo establecido en el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, en la Sección IV Contratación por Excepción, Artículo 65 y las formalidades para la contratación por excepción.

Contrataciones por Emergencia de Bienes y Servicios

La Administración Central como las Áreas Desconcentradas, deben sujetarse conforme a los Artículos 67, 68 y 69 del Decreto Supremo N° 0181.

Contrataciones Directas de Bienes y Servicios

La Administración Central como las Áreas Desconcentradas, deben sujetarse en lo establecido en el Artículo 70 del Decreto Supremo N° 0181.

Artículo Segundo. En caso de presentarse dudas, omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación de la presente Resolución, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones establecidas en la Base Legal y con preferencia, en el Decreto Supremo N° 0181 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB SABS).

Artículo Tercero. Abrogar, la Resolución del Honorable Consejo Universitario N°. 251/09 y otras disposiciones contrarias a la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Zenteno Benítez

M. Sc. Teresa Réscala Nemptala
R E C T O R A



Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA

CUESTIONARIO

- 1) ¿Qué factores dificultan el proceso de contratación en la modalidad del ANPE?

.....
.....
.....

- 2) ¿Qué plantearía para dar solución a los frecuentes reclamos, en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios?

.....
.....
.....



**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)**



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA							
CONVOCATORIA ANPE - CONSULTORIA N°08/2012 PRIMERA CONVOCATORIA							
CONVOCATORIA Se convoca a la presentación de propuestas para el siguiente proceso:							
Entidad convocante :	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES						
Modalidad de Contratación :	Apoyo Nacional a la Producción y Empleo						
CUCE :	1 2 - 0 1 3 9 - 0 0 - 2 9 6 3 9 6 - 1 - 1						
Código interno que la entidad utiliza para identificar al proceso :	ADC ANPE 08/2012						
Objeto de la contratación :	"Dos Consultores por producto para realizar auditorias operativas de los Recursos IDH gestión 2011"						
Método de Selección y Adjudicación :	<input type="checkbox"/> a) Calidad, Propuesta Técnica y Costo <input type="checkbox"/> b) Menor Costo <input checked="" type="checkbox"/> c) Presupuesto Fijo <input type="checkbox"/> d) Calidad						
Forma de Adjudicación :	Por el Total						
Precio Referencial :	Por cada consultoria total Bs. 73.000.-						
Garantía de Cumplimiento de Contrato :	El proponente adjudicado deberá constituir la garantía del cumplimiento de contrato o solicitar la retención del 7% en caso de pagos parciales. <small>(Suprimir en caso de que no se requiera esta garantía)</small>						
Organismo Financiador :	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del Organismo Financiador <small>(de acuerdo al clasificador vigente)</small></th> <th>% de Financiamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recursos Propios</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre del Organismo Financiador <small>(de acuerdo al clasificador vigente)</small>	% de Financiamiento	Recursos Propios	100		
Nombre del Organismo Financiador <small>(de acuerdo al clasificador vigente)</small>	% de Financiamiento						
Recursos Propios	100						
(*) Aplicable únicamente para la contratación de Consultores Individuales de Línea							
A. INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO BASE DE CONTRATACION (DBC) Los interesados podrán recabar el Documento Base de Contratación (DBC) en el sitio Web del SICOES y obtener información de la entidad de acuerdo con los siguientes datos:							
Horario de atención de la entidad :	8.45 - 12.00 15.00 - 19.00						
Encargado de atender consultas :	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre Completo</th> <th>Cargo</th> <th>Dependencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lic. Salomon Mendoza C.</td> <td>Jefe Div. Adquisiciones</td> <td>Dirección Administrativa Financiera</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre Completo	Cargo	Dependencia	Lic. Salomon Mendoza C.	Jefe Div. Adquisiciones	Dirección Administrativa Financiera
Nombre Completo	Cargo	Dependencia					
Lic. Salomon Mendoza C.	Jefe Div. Adquisiciones	Dirección Administrativa Financiera					
Domicilio fijado para el proceso de contratación por la entidad convocante :	Av. 6 de agosto, Edif. Hoy N°2170, piso 8, División Adquisiciones						
Teléfono :	2-442899						
Fax :	2-442899						
Correo electrónico para consultas :							
CRONOGRAMA DE PLAZOS El cronograma de plazos previsto para el proceso de contratación, es el siguiente:							
#	ACTIVIDAD	FECHA <small>(Día/Mes/Año)</small>	HORA <small>(Hora/Mi)</small>	LUGAR Y DIRECCIÓN			
1	Publicación del DBC en el SICOES y en la Mesa de Partes*	24/02/2012					
2	Fecha límite de presentación y Apertura de Propuestas*	01/03/2012	11.00 am	Av. 6 de agosto, Edif. Hoy N°2170, piso 8 Div. Adquisiciones			
3	Adjudicación o Declaratoria Desierta	06/03/2012					
4	Notificación	06/03/2012					
5	Presentación de documentos para suscripción de contrato	12/03/2012					
6	Suscripción de contrato	15/03/2012					

(*) Estas fechas son fijas en el proceso de contratación.



**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)**



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DIVISION ADQUISICIONES			PEDIDO DE MATERIALES				UNIDAD SOLICITANTE		ALMACEN		
							No. CORRELATIVO	FECHA	No. CORRELATIVO	FECHA	
UNIDAD SOLICITANTE			DESTINO			CODIGO ESTRUCTURAL		No. INGRESO MATERIALES			
No.	CANTIDAD PEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION			CANTIDAD APROBADA	CANTIDAD ENTREGADA	IMPORTE		PARTIDA GASTOS	CODIGO KARDEX
								UNITARIO	TOTAL		
1.-											
2.-											
3.-											
4.-											
5.-											
6.-											
7.-											
8.-											
9.-											
10.-											
11.-											
12.-											
13.-											
14.-											
15.-											
16.-											
17.-											
18.-											
19.-											
20.-											
21.-											
22.-											
23.-											
24.-											
25.-											
26.-											
27.-											
			TIPO DE CAMBIO	TOTALES							
UNIDAD SOLICITANTE			DIVISION ADQUISICIONES		DIVISION INVENTARIOS		ENTREGADO POR:		RECBIDO POR _____		
									FIRMA:		
									NOMBRE:		
									C.I.:		



**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)**



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DIVISION DE ADQUISICIONES		ORDEN DE COMPRA ADC. N° 001			N° H.R.			
					N° C.C.P			
					Fecha de Elaboracion:			
CASA COMERCIAL:				DIRECCION				
				TELEFONO				
UNIDAD SOLICITANTE:				DESTINO:	NIT:			
N°	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION			PARTIDA DE GASTO	IMPORTE UNITARIOS	TOTALES
			SON:					
TIPO DE CAMBIO				OBSERVACIONES:				
ELABORADO POR:		Jefe Division de Adquisiciones (Central) Jefe Area Desconcentrada (Areas)		Director(a) Administrativo(a) Financiero(a) Decano (Areas)				

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DIVISION DE ADQUISICIONES		SOLICITUD DE COMPRA ADC N° 00...			UNIDAD SOLICITANTE				
					No. CORRELATIVO	FECHA			
UNIDAD SOLICITANTE				DESTINO					
No.	CANTIDAD SOLICITADA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD AUTORIZADA	DESCRIPCION			PARA COTIZACION		PARTIDA DE GASTO
					UNITARIO	TOTAL			
ELABORADO POR						OBSERVACIONES:			
FIRMA		UNIDAD SOLICITANTE		SELLO UNIDAD					



Anexo 4

DEPENDENCIAS AUTORIZADAS PARA CONSTITUIRSE EN UNIDAD SOLICITANTE

Son Unidades Solicitantes:

En la Administración Central

A nivel Rectorado

Rectorado.

Departamento de Auditoría Interna.

Departamento de Relaciones Internacionales.

Departamento de Asesoría Jurídica.

Departamento de Planificación (Divisiones: Planificación Académica, desarrollo Organizacional, Evaluación y Acreditación Universitaria; e Información).

Secretaría General (Divisiones: Títulos y Diplomas, Registros y Admisiones, Documentos y Archivo y Relaciones Públicas).

A nivel Vicerrectorado

Vicerrectorado.

Instituto de Desarrollo regional.

Departamento de Personal Docente (Divisiones: Escalafón y Currículo y Remuneración Docente).

✓ Departamento de bienestar Social (Divisiones: Trabajo Social, Becas, Salud y Sección Deportes).

✓ Departamento de Investigación, Postgrado e Interacción Social (DIPGIS).

✓ División de Biblioteca Central.

✓ Departamento de Investigación Central y Post Grado (División Biblioteca Central e Imprenta Universitaria).

A nivel Dirección Administrativa Financiera

✓ Dirección Administrativa Financiera.

✓ Departamento de Presupuestos (Divisiones: Planificación Financiera y Presupuesto).



- ✓ Departamento de Contabilidad (Divisiones: Operaciones y Bienes e Inventarios).
- ✓ Departamento de Tesoro Universitario.
- ✓ Departamento de Recursos Humanos Administrativos (Divisiones: Desarrollo de Recursos Humanos, Remuneración Administrativa y Acciones y Control).
- ✓ Departamento de Infraestructura (Divisiones: Obras y Mantenimiento y Planificación y Proyectos).
- ✓ División de adquisiciones.
- ✓ Federación Universitaria Local (FUL).

En las Facultades

- ✓ Decanato
- ✓ Vicedecanato
- ✓ Direcciones de Carrera
- ✓ Institutos de Investigación
- ✓ Unidades de Postgrado Facultativos
- ✓ Departamentos Facultativos
- ✓ Cursos Básicos
- ✓ Centros de estudiantes Facultativos y de Carrera.

En los Programas de Postgrados Independientes

- ✓ En el CIDES: Dirección, Coordinadores de Área y en la Jefatura Administrativa (Contador)
- ✓ En el CEPIES: Dirección

Dirección Desconcentrada del Canal 13 Televisión Universitaria.

Sección Administrativa, Sección Producción, Sección Programación, Sección Prensa y Sección Técnica.



Anexo 5

ADMINISTRACIÓN CENTRAL PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MENOR DE Bs1 HASTA Bs5.000 CON FONDO FIJO

Nº	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
1	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, solicitando la contratación del bien, adjuntando las especificaciones del bien requerido; Proforma o Cotización de referencia, Formulario de Solicitud de Compra con sello de "sin existencia" en el caso de material de escritorio y de limpieza por el Encargado de Almacenes de la División de Inventarios. Remite a la División de Documentos y Archivo.
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO.	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta, asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.
3	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Recibe trámite, registra e instruye al Dpto. de Presupuestos para la elaboración de la certificación presupuestaria.
4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe trámite, registra, asigna y emite certificación presupuestaria y de disponibilidad financiera en coordinación con el Dpto. de Tesoro Universitario (En caso de tener insuficiencia de saldo presupuestario, procede al traspaso interno y remite posteriormente a la División de Adquisiciones).
5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos, registra y elabora la orden de compra, memorándum de caja, estableciendo que el pago se realizará con fondo fijo, solicita cotización (si correspondiera), e informe técnico para el caso de compra de equipos y comunica la adjudicación al proveedor, y previa firma del formulario de orden de compra. Remite todos los documentos a la DAF.
6	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Valida todo el proceso, firmando la orden de compra, memorándum de caja y formulario de certificación presupuestaria, instruyendo al Almacén Central la recepción del bien, y devuelve documentos a la División de Adquisiciones para el desglose de orden de compra y memorándum.
7	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Previo registro, envía la documentación aprobada, al Almacén Central.
8	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y comunica a proponente que debe entregar el bien y emitir factura.
9	PROPONENTE	Entrega la factura y el bien en función de la adjudicación al Encargado de Almacén Central o Unidad Solicitante.
10	ALMACÉN CENTRAL	Recibe el bien y la factura, elabora formulario de ingreso de materiales y comunica a la Unidad Solicitante que su pedido llegó, (El Encargado de Almacén remite documentos en caso de Activos Fijos a la División de Bienes e Inventarios, y en caso de materiales y suministros, a la Unidad Solicitante)
11	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora el formulario de pedido de materiales y nota de conformidad, lo firma y recoge el bien.
12	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos y formulario de pedido de materiales, verifica el bien (Activos Fijo), estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura, y remite los documentos al Dpto. de Tesoro Universitario.
13	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Recibe documentos de la División de Bienes e Inventarios o Almacén Central y efectúa pago a proveedor.



ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO DE ADQUISICIÓN DE BIENES
MODALIDAD DE LICITACIÓN PÚBLICA DE Bs1.000.001 ADELANTE

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	UNIDAD SOLICITANTE	Realiza requerimiento a la DAF. Solicita mediante nota la contratación del bien, adjunta los siguientes documentos: Las especificaciones técnicas del bien, descritas en el formulario de solicitud de compra, con sello de "sin existencia" por el Encargado de Almacenes, proforma de cotización de referencia, debe contar con la Resolución del HCU aprobando la contratación del bien, Remite a la División de Documentos y Archivo.
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.
3	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Recibe trámite, registra y remite al Dpto. de Presupuestos para la elaboración del formulario de certificación presupuestaria.
4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe documentos: Registra, elabora, verifica y aprueba el formulario de certificación presupuestaria con imputación presupuestaria, (En caso de tener insuficiencia presupuestaria procede al traspaso), previa validación de certificación de disponibilidad financiera por el Dpto. de Tesoro Universitario (vía sistema). Remite documentos a la División de Adquisiciones.
5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<ul style="list-style-type: none">- Elabora la Resolución Administrativa de autorización de inicio del proceso y aprobación del DBC.- Prepara y elabora DBC de conformidad al tiempo establecido para el proceso de licitación, y las exigencias del mismo según información proporcionada por Unidad Solicitante. Remite al RPC /DAF) para su revisión, validación mediante firma para continuidad del proceso.
6	RPC (DAF)	Revisa, verifica y autoriza mediante firma la continuidad del proceso y remite a la División de Adquisiciones.
7	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<ul style="list-style-type: none">- Procede a la publicación en el SICOES en el formulario 100, sobre el inicio del proceso de contratación.- Elabora Invitaciones para empresas.- Conformar la Comisión de Calificación, conformada por: Jefe de la Unidad Solicitante Jefe de la División de Adquisiciones Un Abogado (Observador) Un Técnico (Especializado)- La mencionada comisión está avalada mediante nota por el RPC (DAF)- Publica la convocatoria del DBC de contratación en el SICOES otorgando un plazo de presentación de propuestas de 15 días hábiles.- Cita a la Comisión de Calificación, de acuerdo con el cronograma fijado en el DBC, en el cual se determinan fecha y hora para la apertura de sobres.
8	COMISIÓN CALIFICADORA	De manera previa, realiza la reunión de aclaración del proceso, la misma que será recibida hasta 1 día antes de la fecha establecida, como resultado de las consultas escritas y las observaciones, durante la reunión se generarán aclaraciones del DBC, y si existiesen enmiendas estas serán tomadas en cuenta y consignadas en el Acta de la Reunión y la Resolución Administrativa de Aprobación del mismo. Deriva toda la documentación al RPC (DAF).



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



9	RPC (DAF)	<p>Recibe documentos, verifica y emite la Resolución Administrativa de aprobación del DBC, incorporando las enmiendas y aclaraciones si existieran, la que será notificada a quienes hubieran asistido a la Reunión de Aclaración.</p> <p>Envía todos los documentos a la Comisión Calificadora.</p>
10	PROPONENTE (ES)	<p>Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC, haciéndose registrar en el libro de Actas aperturado por la División de Adquisiciones.</p> <p>Remite documentos a la División de Adquisiciones.</p>
11	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<p>Recibe propuestas, de acuerdo al DBC, donde indica la hora y fecha fijada, entregando a la Comisión Calificadora para apertura y lectura de propuestas.</p>
12	COMISIÓN CALIFICADORA	<ul style="list-style-type: none">- Recibe propuestas de acuerdo con el DBC.- Procede a la apertura pública de sobres, en presencia de proveedores. El acto se iniciará informando el Precio Referencial, luego el objeto de contratación, las publicaciones realizadas, la nómina de quienes obtuvieron el DBC, el número de propuestas presentadas.- Elabora informe de recomendación para la adjudicación (o declaración de desierta, en caso de no existir proponentes), y si fuera necesario solicita informe técnico como respaldo. <p>Al concluir el acto público, elabora el Acta de apertura circunstanciada de todas las actuaciones administrativas con las observaciones que puedan tener los proponentes, se entregará una copia a los que participen y así lo deseen.</p> <p>Remite al RPC la nómina de proponentes.</p> <p>Una vez concluido el acto de apertura procede, en sesión Reservada, a verificar y evaluar las propuestas económicas de todos los proponentes, aplicando los factores de ajuste especificados en el DBC (si se diera el caso, el personal técnico de la comisión emitirá un informe para respaldo).</p> <p>El informe final sobre el proceso de calificación y recomendación de adjudicación se envía al RPC (DAF).</p> <p>En caso de no haber existido ningún proponente, se declarara desierta la convocatoria.</p>
13	RPC (DAF)	<p>Emite la correspondiente Resolución Administrativa de Adjudicación, o en su caso devuelve a la Comisión de Calificación el informe final solicitando la complementación y/o sustentación del mismo.</p> <p>Firma carta de comunicación al proponente adjudicado, instruyendo presentar los documentos administrativos y legales al Dpto. de Asesoría Jurídica para la elaboración del contrato.</p> <p>Mediante carta deriva antecedentes al Dpto. de Asesoría Jurídica para la elaboración del contrato con la empresa adjudicada.</p>
14	PROPONENTE ADJUDICADO	<p>Presenta en el plazo establecido, previa firma del contrato, los documentos respaldatorios señalados en el DBC.</p> <p>Remite documentos al Dpto. de Asesoría Jurídica.</p>
15	DEPARTAMENTO DE ASESORIA JURIDICA	<p>Recibe documentos y elabora el contrato, en caso de observaciones devuelve antecedentes y legajo de documentos al RPC (DAF) más el contrato para la firma correspondiente.</p>
16	RPC (DAF)	<p>Revisa y firma contrato, entrega un original del contrato a la empresa adjudicada, y con nota deriva los demás antecedentes a la División de Adquisiciones.</p>
17	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	<p>Toma conocimiento, e informa al SICOES en el formulario 200, la conclusión del proceso y solicita al proponente la entrega del bien y factura, remite documentos a la Comisión de Recepción</p>
18	PROPONENTE	<p>Entrega el bien y factura, la Comisión de Recepción.</p>



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



19	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	Recibe documentos del proceso, dando conformidad de la recepción del bien mediante el formulario de ingreso de material, si corresponde elabora un Acta de Recepción y envía documentos a la División de Adquisiciones, para su correspondiente archivo. Y el resto de los documentos envía documentos a Almacén Central.
20	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.
21	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, solicita formulario de pedido de materiales y nota de conformidad a la Unidad Solicitante.
22	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora formulario de pedido de materiales y nota de conformidad entregando a Almacén Central.
23	ALMACÉN CENTRAL	Recibe formulario de pedido de materiales y nota de conformidad, y envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.
24	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos y verifica el bien, estampando el sello de “VERIFICADO” en la factura, entregando documentos a la División de Adquisiciones.
25	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos, envía documentos al Dpto. de Presupuestos, para la actualización de la Certificación Presupuestaria (Form. Preventivo).
26	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Modifica la Certificación de acuerdo con el monto adjudicado, Registra, elabora, verifica y aprueba el Preventivo C-31 con imputación presupuestaria, para proceder con el proceso de pago, devuelve documentos a la División de Adquisiciones.
27	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe los documentos, y remite al Dpto. de Contabilidad.
28	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Registra el compromiso y devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborada por el Dpto. de Presupuestos. Verifica y aprueba Compromiso y Devengado del C-31 con imputación presupuestaria y remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones. Para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable.
29	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos para el archivo, procede a la publicación en el SICOES del formulario 200 (Adjudicación) y el formulario 500 (Recepción del bien)
30	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	(Encargado de Pagos) Recibe documentos, el responsable de priorizaciones, genera la priorización y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria. (Cajero Operador de Cheques) Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario y remite a la RPC (DAF) para la firma.
31	RPC (DAF)	Firma cheque RPC y remite tramite a Rectorado
32	RECTORADO	Firma la MAE y remite cheque a la RPC (DAF)
33	RPC (DAF)	Recibe y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago
34	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega cheque al beneficiario con la constancia de un Recibo.



ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA
DE LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN POR
EXCEPCIÓN SIN LIMITE DE MONTO

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, solicitando la contratación del servicio, adjuntando los términos de referencias en el formulario de solicitud de compra, y Resolución del HCU aprobando la contratación para montos mayores a Bs.500.000.-, y Resolución Rectoral para montos menores, posteriormente será remitido a la División de Documentos y Archivo.
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	Recibe la documentación y adjunta a la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a DAF.
3	DAF	Recibe trámite, registra y deriva al Dpto. de Presupuestos para la emisión del formulario de la Certificación Presupuestaria.
4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe documentos: Registra, elabora, verifica y aprueba el formulario con imputación presupuestaria, (En caso de tener insuficiencia presupuestaria procede a traspaso), remite documentos a la División de Adquisiciones.
5	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Elabora informe sobre procedimiento a aplicar, adjuntando el proyecto de adjudicación de Resolución (Rectoral o HCU) y remite al RPA (DAF).
6	RPA (DAF)	Recibe documentos, revisa los antecedentes, solicita informe legal del proceso de contratación al Dpto. de Asesoría Jurídica.
7	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	Recibe documentos; Elabora informe legal de contratación y remite documentos a la DAF.
8	RPA (DAF)	Recibe documentos, verifica el informe legal de contratación y la Resolución (Rectoral o HCU aprobando la contratación), aprueba y firma, y con nota instruye a la División de Adquisiciones, proceda con el trámite.
9	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos: <ul style="list-style-type: none">- Invita al consultor para presentar su propuesta indicando lugar y fecha de presentación en un plazo establecido.- En contrataciones menores, la División de Adquisiciones evaluará la propuesta y emitirá el informe respectivo al RPA, y este a su vez remitirá a la MAE para su adjudicación mediante Resolución Rectoral.- Coadyuva a la conformación de la Comisión de Calificación Y envía documentos al RPA (DAF).
10	RPA (DAF)	Recibe documentos, Avala, con nota, la conformación de la Comisión de Calificación, y mediante nota envía documentos a la División de Adquisiciones.
11	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos: Cuando la cuantía del proceso sea mayor a Bs.1.000.000.-, la Comisión Calificadora estará conformada de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none">- Un representante docente FEDSIDUMSA- Un representante estudiantil (FUL)- Un funcionario de la unidad solicitante- Uno de la División de Adquisiciones Además de la participación de un Asesor Jurídico De acuerdo con cronograma establecido en el DBC eleva acta e informe al RPA (DAF) sobre el proceso de evaluación y recomendación de la adjudicación a la propuesta que mejores condiciones ofrezca. <ul style="list-style-type: none">- Elabora de Cuadro Comparativo de Cotizaciones y la Orden de Compra.- Recibe propuestas hasta el día y la hora fijada en la invitación.



REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



		Remite documentos a la Comisión de Calificación.
12	COMISIÓN DE CALIFICACIÓN	En acto único, público y continuo, procede a la apertura de sobre y a la verificación y evaluación de la propuesta. Emite informe final sobre el proceso de calificación y recomendación de adjudicación. Remite documentos al RPA (DAF)
13	RPA (DAF)	Recibe documentos y avala mediante firma, la Orden de Compra, y con nota instruye al Dpto. de Asesoría Jurídica.
14	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	Recibe y revisa los documentos legales administrativos para la elaboración del Contrato y con nota comunica al proponente adjudicado presentar la documentación requerida.
15	PROPONENTE	El adjudicado según Contrato presenta en el plazo de 4 cuatro días, la documentación respaldatoria, al Dpto. de Asesoría Jurídica.
16	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	Recibe documentos respaldatorios del proponente adjudicado, envía toda la documentación al RPA (DAF).
17	RPA (RPA)	Recibe documentos verifica e instruye continuidad al proceso de contratación, designa la comisión de Recepción del servicio. Y remite documentos a la División de Adquisiciones para el respectivo resguardo.
18	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos para el archivo y resguardo hasta la presentación del Acta Definitiva, procede a la publicación de información en el SICOES, en el formulario 200. Remite una copia a la Unidad Solicitante.
19	UNIDAD SOLICITANTE	Se encarga de hacer cumplir el servicio de consultoría de acuerdo con los términos de referencias y contrato de adjudicación. Solicita al Adjudicado que presente el informe de avance de tareas, para proceder a la cancelación según contrato.
20	PROPONENTE	Presenta el informe de avance de la consultaría y solicita se proceda al la cancelación de sus Honorarios Profesionales. Remite documentos a la Unidad Solicitante.
21	UNIDAD SOLICITANTE	Recibe documento, previa verificación firma y mediante nota solicita se proceda a la cancelación de Honorarios, remite documentos al RPA (DAF).
22	RPA (RPA)	Recibe documento, verifica e instruye al Dpto. de Contabilidad elabore el comprobante Devengado del C-31, para el pago respectivo.
23	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	(Verificador) Registra el compromiso Devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborada por el Depto. de Presupuestos. (APROBADOR) Verifica y Aprueba el Compromiso y Devengado del C-31, con imputación presupuestaria, y deriva al Dpto. de Tesoro Universitario.
24	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	(ENCARGADO DE PAGOS) Recibe documentos, prioriza y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria. (CAJERO OPERADOR DE CHEQUES) Imprime Cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario, remite a la DAF.
25	RPA (DAF)	Firma Cheque, envía documentos a Rectorado
26	RECTORADO	Registra, verifica documentos, firma Cheque, envía al Dpto. De Tesoro Universitario.
27	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega Cheque al Beneficiario, previa firma de recibo.



ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
DE LA MODALIDAD DE CONTRACIÓN DIRECTA SIN LIMITE DE MONTO

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	UNIDAD SOLICITANTE	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, adjuntando las especificaciones técnicas del bien o términos de referencia del servicio, en el formulario de Solicitud de Compra con sello de “sin existencia” en el caso de material de escritorio y de limpieza, por el Encargado de Almacenes. Presenta documentos a la División de Documentos y Archivo.
2	DIVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.
3	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Recibe documentos, registra e instruye a la División de Adquisiciones mediante proveído, la elaboración del informe correspondiente para prosecución del trámite
4	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos, registra y emite informe al RPA, en el cual sugiere la contratación directa del bien o servicio.
3	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Recibe trámite, registra e instruye al Dpto. de Presupuestos, mediante proveído, la elaboración de la certificación presupuestaria.
5	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	Recibe documentos: Registra, elabora verifica y aprueba el preventivo C-31 con Imputación Presupuestaria (En caso de tener insuficiencia de saldo presupuestario, procede Traspaso Presupuestario), y remite documentos a la División de Adquisiciones.
6	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Elabora la orden de compra y memorándum de pago, remite al RPA (DAF), para la firma.
7	RPA (DAF)	Firma documentos y remite a la División de Adquisiciones.
8	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	Recibe documentos, y remite al Dpto. de Contabilidad para la elaboración del comprobante correspondiente.
9	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Elabora comprobante y remite en caso de bienes a almacén central y en caso de servicios remite al Departamento de Tesoro universitario previa nota de conformidad de la unidad solicitante.
10	ALMACÉN CENTRAL	Recibe documentos; registra y comunica a proveedor que debe entregar el bien y la factura
11	PROVEEDOR	Entrega la factura y el bien en función de la adjudicación al encargado de Almacén Central.
12	ALMACÉN CENTRAL	Recibe el bien, elabora formulario de ingreso de materiales y comunica a la Unidad Solicitante que su pedido llegó, (En caso de Activos Fijos el Encargado de Almacén, remite documentos a la División de Bienes e Inventarios, en caso de materiales y suministros al Dpto. de Contabilidad).
13	UNIDAD SOLICITANTE	Solicita el bien a través de formulario de pedido de materiales, asimismo elabora nota de conformidad, firma documentos y recoge el bien. Remite documentos a la División de Bienes e Inventarios.
14	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	Recibe documentos y formulario de pedido de materiales, verifica el bien (Activos Fijo), estampa el sello de “VERIFICADO” en la factura.


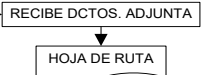
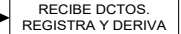
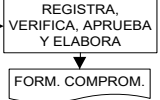
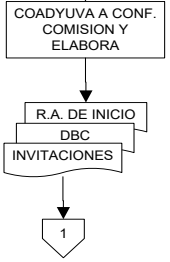


REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN DE LA UMSA”
CASO: ÁREA CENTRAL
(DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA)



		Remite documentos al Dpto. de Contabilidad.
15	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	(Verificador) Registra el compromiso Devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborado por el Dpto. de Presupuestos. (APROBADOR) Verifica y Aprueba el Compromiso y Devengado del C-31 con imputación presupuestaria, y deriva al Dpto. de Tesoro Universitario.
16	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	(ENCARGADO DE PAGOS) Recibe documentos, prioriza el pago y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria. (CAJERO OPERADOR DE CHEQUES) Imprime Cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario. Remite documentos a la DAF.
17	RPA (DAF)	Firma Cheque y envía documentos a Rectorado
18	RECTORADO	Registra, verifica y firma Cheque, enviando documentos al RPA (DAF).
	RPA (DAF)	Recibe documentos y envía Dpto. De Tesoro Universitario.
19	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	Entrega Cheque al Beneficiario, previa firma de recibo.

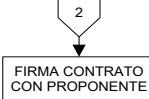
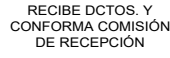


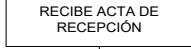
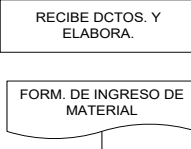
**PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO
BIENES MODALIDAD CONTRATO ANPE
DE Bs. 20.001 HASTA Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	UNIDAD SOLICITANTE	DIVISION DE DCTOS. Y ARCHIVO	RPA (DAF)	DEPTO. DE PRESUPUESTOS	DIVISION DE ADQUISICIONES
1	Elabora nota de solicitud dirigida a la DAF, solicitando la contratación del bien, adjuntando las especificaciones técnicas del bien en el formulario de solicitud de compra con sello de "sin existencia" por el Encargado de Almacenes; Proforma o cotización de referencia y posteriormente lo presenta a la División de Documentos y Archivo.	1					
2	Recibe la documentación y adjunta la hoja de ruta asignándole Nro. Correlativo, envía documentos a la DAF.	1					
3	Recibe trámite, registra y deriva al Dpto. de Presupuestos para la emisión de la certificación presupuestaria.	3					
4	Recibe documentos: Registra, elabora, verifica y aprueba el formulario comprometido con imputación presupuestaria, (En caso de tener insuficiencia presupuestaria procede al traspaso), previa validación de certificación de disponibilidad financiera por el Dpto. de Tesoro Universitario (vía sistema) y remite documentos a la División de Adquisiciones.	4					
5	<p>Con base en los antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora, la Resolución Administrativa de inicio de proceso y de aprobación del DBC. (1 día) - Prepara DBC, según información proporcionada por Unidad Solicitante en el formulario de solicitud de compra, una vez firmada la Resolución por el RPA (DAF), procede a la publicación en el SICOES del DBC, según normativa (D.S.181) por el lapso de 4 días, debiendo tomarse en cuenta que todos los plazos se computan a partir del día siguiente de la publicación. - Elabora invitaciones para proponentes y avalada por el RPA (DAF). - Conformar la Comisión Calificadora compuesta por: <ul style="list-style-type: none"> ● Jefe de la Unidad Solicitante ● Jefe de la División de Adquisiciones ● Un Abogado (Asesor) ● Un Técnico (Especializado) - Cita a la Comisión Calificadora de acuerdo con el cronograma fijado en el DBC en el cual se determinan fecha y hora para la apertura de sobres, procede a la apertura del libro de Actas para registro de sobres de proponentes. 	15					

**PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO
BIENES MODALIDAD CONTRATO ANPE
DE Bs. 20.001 HASTA Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	RPA (DAF)	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	PROPONENTE	COMISIÓN CALIFICADORA	DEPTO. DE ASESORIA JURÍDICA
6	Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC,	4			<p>1 PRESENTA EN SOBRE CERRADO PROPUESTA</p>		
7	Procede con la apertura del libro de Actas, recepción y registro de propuestas, de acuerdo con el DBC, donde indica la hora y fecha fijada a cuya conclusión de plazo, entrega a la Comisión Calificadora para apertura y lectura de propuestas.(cuarto día)	1		<p>PROCEDE A RECEPCIO DE PORPUESTAS</p>			
8	Procede a la apertura pública de sobres de proponentes, poniendo a conocimiento de toda la comisión asignada según los antecedentes del objeto de la contratación. Elabora el Cuadro comparativo de cotizaciones, informe de recomendación para la adjudicación o declaratoria desierta, y si fuera necesario solicita informe técnico según la complejidad del proceso, posteriormente es remitido al RPA (DAF).	6				<p>PROCEDE A APERTURA PUBLICA DE SOBRES Y ELABORA INFORME DE RECOMENDACION</p>	
9	Verifica los antecedentes, Informe de la Comisión de calificación y Cuadro comparativo de cotizaciones, para posterior emisión de la Resolución Administrativa de adjudicación o Declaratoria desierta.	5	<p>VERIFICA ANTECEDENTES</p>				
10	Emisión de la orden de compra, según antecedentes y adjudica el RPA, a la propuesta que cumpla con los documentos legales administrativos, especificaciones técnicas y propuesta económica,	3			<p>ELABORA ORDEN DE COMPRA RES. ADM. DE ADJUDUCACION</p>		
11	Emite Resolución Administrativa de Adjudicación o declaratoria desierta, elabora nota de instrucción al Dpto. de Asesoría Jurídica para la elaboración del contrato jurídico respectivo y notificación al proponente adjudicado, otorgando 4 días de plazo para presentación de documentos en asesoría Jurídica.	2	<p>ELABORA RESOLUCION ADMINISTRATIVA DE ADJUDICACION</p>				
12	Verifica la Resolución Administrativa de adjudicación, nota de instrucción para el Dpto. de Asesoría Jurídica y notificación de adjudicación, documentos legales del proponente adjudicado para la elaboración del contrato jurídico.	10				<p>RECIBE DCTOS. REVISA, FIRMA Y ELABORA CONTRATO 2</p>	


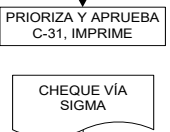
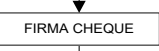
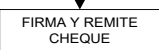
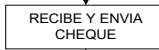
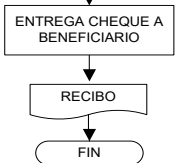
**PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO
BIENES MODALIDAD CONTRATO ANPE
DE Bs. 20.001 HASTA Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	RPA (DAF)	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	PROPONENTE PROVEEDOR	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	ALMACÉN CENTRAL
13	Recibe documentos, y firma el contrato con el proponente, envía documentos, con nota a la División de Adquisiciones para su archivo y fines consiguientes.	3					
14	Recibe documentos: - Conformar Comisión de Recepción mediante citación para la recepción de bienes - La Comisión de Recepción estará conformada con la participación de: ● Unidad Solicitante ● Almacén Central ● División de Adquisiciones ● División de Bienes e Inventarios	3					
15	Entrega el bien y la factura, a la Comisión de Recepción.	2					
16	Recibe documentos del proceso, dando conformidad de la recepción del bien mediante el formulario de ingreso de material, si corresponde elabora un Acta de Recepción y envía documentos a la División de Adquisiciones.	1					
17	Recibe el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.	2					
18	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, solicita formulario de pedido de materiales y nota de conformidad a la Unidad Solicitante.	3					

**PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO
BIENES MODALIDAD CONTRATO ANPE
DE Bs. 20.001 HASTA Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	UNIDAD SOLICITANTE	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	ALMACÉN CENTRAL	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	DPTO. DE CONTABILIDAD
19	Elabora formulario de pedido de materiales, y entrega a Almacén Central.	3					
20	Recibe documentos y envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.	1					
21	Recibe documentos y verifica el bien, estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura entregando documentos a la División de Adquisiciones.	4					
22	Recibe los documentos, verifica la conformidad de la División de Bienes e Inventarios.	2					
23	Registra el compromiso y devengado del C-31 con imputación presupuestaria elaborada por el Dpto. de Presupuestos, adjunta respaldos de la documentación del proceso. Verifica y aprueba Compromiso y Devengado del C-31 con imputación presupuestaria y remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones; para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable.	4					

**PROCEDIMIENTO DIAGNOSTICADO
BIENES MODALIDAD CONTRATO ANPE
DE Bs. 20.001 HASTA Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	RPA (DAF)	DEPTO. DE TESORO UNIVERSITARIO	RECTORADO
24	Recibe documentos para el archivo, procede a la publicación en el SICOES del formulario 200 (Adjudicación) y el formulario 500 (Recepción del bien)	3				
25	(Encargado de Pagos) Recibe documentos, el responsable de priorizaciones, genera la priorización y aprueba el C-31 con imputación presupuestaria. (Cajero Operador de Cheques) Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario y remite a la (RPA) DAF para la firma.	3				
26	Firma cheque RPA y remite tramite a Rectorado	2				
27	Firma la MAE y remite cheque a la RPA (DAF).	2				
28	Recibe y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago.	2				
29	Entrega cheque al beneficiario, con la constancia de un Recibo.	0				


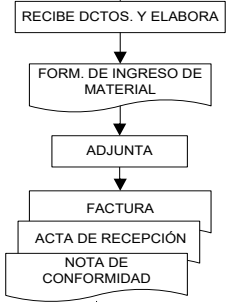
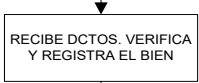
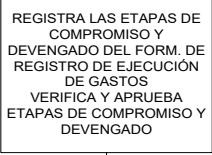
Anexo 6

ADMINISTRACIÓN CENTRAL PROCEDIMIENTO PROPUESTO CONTRATACIÓN DE BIENES ANPE DE Bs. 20.001 A Bs. 200.000							
N°	ACTIVIDADES	DIAS	UNIDAD SOLICITANTE	RPA (DAF)	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	COMISIÓN DE CALIFICACIÓN	PROVEEDOR
1	<p>Realiza el requerimiento a la DAF, adjuntando los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formulario Único de solicitud de adquisición del bien ● Especificaciones Técnicas del bien ● Cotización referencial del bien ● Certificación Presupuestaria (firmado por responsable de PP.TO.) ● Disponibilidad financiera (firmado por responsable de Tesoro) <p>Y verificación del registro de la solicitud en el POA y PAC, respectivamente,</p>	1					
2	Recepciona los antecedentes, para su revisión y autorización mediante firma en el formulario Único de solicitud. Deriva a División de Adquisiciones.	1					
3	Con base en los antecedentes: Elabora y ajusta el DBC, con las especificaciones técnicas o términos de referencia proporcionada por la Unidad Solicitante	4					
4	Aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación mediante Resolución Administrativa expresa, verificando previamente la documentación. Designa a los miembros de la Comisión de Calificación mediante nota, conformada por la:	1					
5	Reporta la información al SICOES en el formulario 100, sobre el inicio del proceso de contratación. Procede a la recepción de propuestas, de acuerdo con el DBC, donde indica hora y fecha establecida en la convocatoria.	1					
6	Presentan sus propuestas en sobre cerrado, hasta la fecha y hora límite de publicación fijada en el DBC,	4					
7	De acuerdo al cronograma establecido en el DBC-ANPE posterior a la apertura de sobres y evaluación de las propuestas, elabora el cuadro comparativo de cotizaciones y el informe al RPA recomendando la adjudicación a la cotización mejor calificada, o declaratoria desierta, remite al RPA, para la respectiva aprobación.	1					

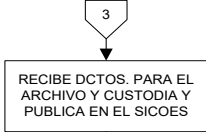
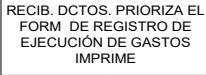
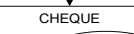
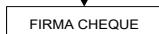
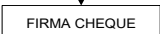
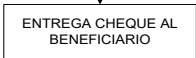

**ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO PROPUESTO
CONTRATACIÓN DE BIENES ANPE DE Bs. 20.001 A Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	RPA (DAF)	DPTO. DE ASESORÍA JURÍDICA	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	PROPONENTE PROVEEDOR
8	Adjudica la contratación mediante Resolución Administrativa y Orden de Compra o de Servicio, notifica tal situación al proponente para que presente su documentación legal y administrativa para la suscripción del Contrato correspondiente e Instruye al Departamento de Asesoría Jurídica elabore y se suscriba el Contrato.	1					
9	Recibe documentación del proceso de contratación, solicita todos los documentos originales al Proponente adjudicado, elabora el contrato jurídico	2					
10	Recibe documentos y firma contrato con el proponente, envía documentos con nota a la División de Adquisiciones.	1					
11	Remite en línea al SICOES el formulario 200 (de adjudicación o declaratoria desierta) y conforma la Comisión de Recepción por las siguientes unidades: <ul style="list-style-type: none"> ● Unidad Solicitante ● Almacén Central ● División de Adquisiciones ● División de Bienes e Inventarios ● Asesor Legal Remite documentos al Departamento de Presupuesto para el ajuste de la certificación presupuestaria (preventivo), en caso de traspaso.	1					
12	Modifica la Certificación de acuerdo con el monto adjudicado, registra, elabora, verifica y aprueba el preventivo del mencionado formulario, con imputación presupuestaria, para proceder con el proceso de pago.	1					
13	Entrega el bien a la Comisión de Recepción o Almacén Central.	1					

**ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO PROPUESTO
CONTRATACIÓN DE BIENES ANPE DE Bs. 20.001 A Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	COMISIÓN DE RECEPCIÓN	ALMACÉN CENTRAL	DIVISIÓN DE BIENES E INVENTARIOS	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
14	Verifica los documentos del proceso, dando conformidad de la recepción mediante el Acta de Recepción y envía documentos a Almacén Central.	1				
15	Recibe documentos y elabora formulario de ingreso de materiales, adjuntando la factura, acta de recepción y nota de conformidad de la unidad solicitante, envía documentos a la División de Bienes e Inventarios.	1				
16	Recibe documentos, verifica y registra el bien, estampando el sello de "VERIFICADO" en la factura entregando documentos al Dpto. de Contabilidad	1				
17	<p>Registra las etapas de compromiso y devengado del formulario de registro de ejecución de gastos (C-31) con imputación presupuestaria.</p> <p>Verifica y aprueba etapas de compromiso y devengado del mencionado formulario (C-31) con imputación presupuestaria.</p> <p>Remite documentos originales del proceso a la División de Adquisiciones. Para su custodia y archivo, adjunta el comprobante contable y el resto de la documentación remite al Dpto. de Tesoro Universitario.</p>	1				

**ADMINISTRACIÓN CENTRAL
PROCEDIMIENTO PROPUESTO
CONTRATACIÓN DE BIENES ANPE DE Bs. 20.001 A Bs. 200.000**

N°	ACTIVIDADES	DIAS	DIVISIÓN DE ADQUISICIONES	DEPARTAMENTO DE TESORO UNIVERSITARIO	RPA (DAF)	RECTORADO
18	Recibe documentos para el archivo y custodia, procede a la publicación en el SICOES del formulario 500 (Recepción del bien)	1				
19	Recibe documentos, prioriza el formulario de registro de ejecución de gastos (C-31) con imputación presupuestaria. Imprime cheque vía sistema SIGMA para el beneficiario, y remite a la DAF. Adjuntando toda la documentación.	1		 		
20	Firma cheque RPA y remite tramite a Rectorado	1				
21	Firma la MAE y envía a Dpto. de Tesoro Universitario para el respectivo pago.	1				
22	Entrega cheque al beneficiario con la constancia de un Recibo.	1		 		

Anexo 7



**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DEL ÁREA CENTRAL DE LA UMSA**

MANUAL DE PROCESOS



1. INTRODUCCIÓN

En el presente Manual se establecen y describen las políticas, compromisos y lineamientos asumidos por la Dirección Administrativa Financiera del Área Central de la UMSA, para implementar un Modelo de Reingeniería de Procesos, en el marco del DS N° 0181.

El Modelo de Reingeniería es el conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de contrataciones (SABS), con el fin de mostrar algunos servicios que proporciona la DAF a sus clientes (unidades solicitantes).

1.1. PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

1.1.1. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Dirección Administrativa Financiera, adscrita al Rectorado de la Universidad Mayor de San Andrés es el ente encargado de administrar los recursos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento para lograr la optimización eficaz y eficiente de los procesos de contratación.

1.1.2. OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Administrar los recursos eficazmente, precautelar el origen y destino de los recursos económicos-financieros, como unidad de apoyo a la gestión universitaria, bajo principios de pertinencia, confiabilidad y transparencia, a partir del establecimiento de directrices, y optimización de los resultados en el marco del Estatuto Orgánico de la UMSA.

1.1.3. MISIÓN

La misión de la DAF es prestar apoyo e información a través de instrumentos de gestión a las Unidades Académicas, Administrativas y Organizaciones estudiantiles de la UMSA.

1.2. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE PROCESOS

El presente Manual tiene como objetivo documentar y servir de guía al personal involucrado en los procesos de contratación para asegurar la eficacia, logrando la mejora en cada uno de los procesos y la satisfacción de los requerimientos de las unidades solicitantes al momento de ejecutar el presupuesto.

Su elaboración está establecida en las Normas Básicas del Sistema de Contrataciones y en el marco del Decreto Supremo N° 0181.

1.3. OBSERVACIONES GENERALES

El manual de procesos de contratación identifica para las actividades operativas del Área central:

- Al personal involucrado con el proceso de contratación en la Dirección Administrativa Financiera de la UMSA.
- La UMSA en su integridad, que interviene como unidad solicitante.

1.4. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACIONES

El alcance del Manual de Contrataciones de Bienes y Servicios, aplica los procesos y procedimientos contemplados en el DS N° 0181.

Los procesos de contratación dan inicio a partir de la solicitud o requerimiento de la unidad solicitante y finalizan con la conformidad del mismo.

1.5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito del Manual de Procesos, se aplicarán los términos y definiciones de la **Norma Básica del Sistema de Contrataciones y Decreto Supremo N° 0181, Fundamentos y Vocabulario**; seguidamente se describen algunos términos que se consideran importantes para la comprensión de éste Manual.

ANPE Apoyo Nacional a la Producción y Empleo

MAE Máxima Autoridad Ejecutiva

PAC Programa Anual de Contrataciones

POA Programa de Operaciones Anual

RPA Responsable del proceso de contratación



Sistemas de contrataciones estatales SICOES. Es el sistema oficial de publicación y difusión de información de los procesos de contratación de las entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, estableciendo y administrado por el Órgano Rector.

Unidad Administrativa. Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, encargada de la ejecución de las actividades administrativas de los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.

Unidad Solicitante. Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto / Servicio. El resultado de un proceso.

Registro. Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Contiene información de cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, lineamientos y procedimientos que rigen las actividades del Sistema de Contrataciones.

Requisito. Necesidad ó expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Se establece por el cliente, normatividad ó legislación aplicable).

1.6. REFERENCIAS NORMATIVAS

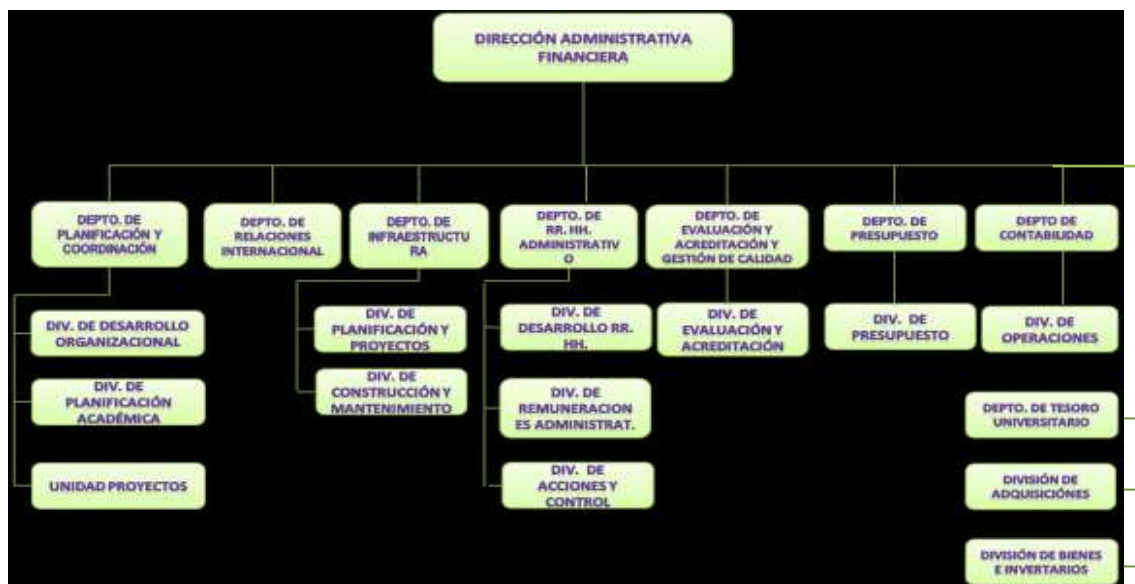
El Manual de procesos de contratación está basado en los lineamientos expresados:

- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios vigente
- Reglamento Específico del Sistema de Contrataciones (en aprobación)
- Políticas de la DAF de la UMSA

Personal que interviene en el proceso de contrataciones.

RESPONSABLES DE TODAS FASES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	
MAE	Rectora
Responsable del Proceso de Contratación	Director Administrativo y Financiero
Unidad Administrativa	Jefe de la División de Adquisiciones
Proveedor	Empresas externas
Unidad Solicitante	Jefes de las diferentes unidades

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DAF



2. PROCESOS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Dirección Administrativa Financiera es la instancia orgánica principal del área administrativa que está a cargo de la centralización y ejecución del presupuesto, donde ha clasificado los procesos en tres categorías: Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte.

Procesos Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar los Objetivos de Calidad y estrategias determinadas por las máximas autoridades de la UMSA.

Procesos Clave: Actividades que permiten generar el servicio que se brinda a las unidades solicitantes y que incurren directamente en la satisfacción del mismo.

Procesos de Soporte: Son los procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos clave.

Los procesos de contratación que se utiliza según la Resolución 404/09 emitida por el HCU es:

MODALIDAD	CUANTÍA
Contratación menor	De Bs 1 hasta Bs 5000
Contratación menor	De Bs 5001 hasta Bs 20.000 con cheque
Contratación ANPE (apoyo nacional de la producción y empleo)	De Bs 20.001 hasta Bs 200.000
Contratación ANPE (apoyo nacional de la producción y empleo)	De Bs 200.001 hasta Bs 1.000.000
Contratación de licitación pública	De Bs 1.000.001 adelante
Contratación por excepción	Sin límite de monto
Contratación directa de bienes y servicios	Sin límite de monto



2.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

2.2.1. GENERALIDADES

Los requisitos que esencialmente exige la DAF para realizar una solicitud de contratación a todas las Unidades Solicitantes, son los siguientes:

- Formulario Único de Solicitud de Bienes y/o Contratación de Servicios (FUS)
- Especificaciones Técnicas del bien
- Cotización referencial del servicio
- Certificación Presupuestaria (firmado por responsable de PPTO.)
- Disponibilidad financiera (firmado por responsable de Tesoro)

Debiendo adjuntar en anexos todas las especificaciones correspondientes.

2.2.2. CONTROL DE DOCUMENTOS

El inicio de cada proceso de contratación se formalizará con la presentación del Formulario Único de Solicitud de adquisiciones de bienes, obras o servicios, a cargo de la Unidad Solicitante, quien será el que registre los datos según requerimiento y estará a cargo de la responsabilidad y el control de documentos.

2.2.3. CONTROL DE REGISTROS

Los registros de las contrataciones serán documentos que proporcionen evidencias de las actividades realizadas y demuestren el nivel de disposición de los servicios de las unidades administrativas de la DAF.

La DAF será quien establezca el procedimiento para el Control de los Registros en cada una de sus instancias orgánicas bajo su dependencia (departamentos y Divisiones). Este procedimiento contiene los controles necesarios para:

- La identificación.
- El almacenamiento.
- La protección.
- La recuperación (actualización y/o retiro).
- El tiempo de retención.
- La disposición de los registros.

El personal involucrado en el proceso de trabajo, establece y mantiene los registros, con la finalidad de proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos establecidos.

3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

3.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La DAF será quien tome la decisión de implementar el modelo del presente manual, así como de la mejora continua de su eficacia mediante:

- a. La comunicación oral y escrita de la importancia que tiene para las Unidades Solicitantes y los proveedores externos.
- b. Las Revisiones efectuadas por las respectivas instancias orgánicas involucradas en el proceso de contratación, en cada uno de las etapas que debe seguir para realizar un proceso.

3.2. ENFOQUE AL CLIENTE (Unidad solicitante y Proveedores).

El modelo propuesto tiene como objetivo atender las necesidades de la Unidad solicitante y de los proveedores, cuando participan en calidad de clientes, donde la satisfacción de éstas será el eje fundamental del trabajo del personal involucrado, y por ende el logro de los resultados esperados.

3.3. POLÍTICA DE LAS CONTRATACIONES

La DAF ha establecido políticas de contrataciones, tomando en cuenta:

- a. El compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia.
- b. La Comunicación a todas las dependencias de la DAF.
- c. La actualización de los procesos.



POLITICA DE CONTRATACIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL ÁREA CENTRAL DE LA UMSA

“El nivel ejecutivo y la totalidad del personal de la DAF de la UMSA, de manera conjunta, asume el desafío cotidiano de posicionar el liderazgo como entidad normadora y reguladora en materia procedimientos dentro de las áreas administrativas de la universidad, a través de la conformación de equipos de alto desempeño, con actitud de servicio y compromiso, que brinden servicios claramente identificados, efectivos, cuantificables, cumpliendo requisitos técnicos que satisfagan las necesidades de los usuarios internos, con orientación a la mejora continua”.

4 PLANIFICACIÓN

4.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS

La DAF, establecerá los objetivos del manual de procesos, exigiendo el cumplimiento de las especificaciones del pedido, formalizado en el Formulario Único de Solicitud de bienes, obras o servicios.

4.2. PLANIFICACIÓN DEL LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La DAF, se cerciora que:

- Se planifique los procesos mediante el POA, el PAC y Presupuesto de cada una de la Unidades solicitantes.
- Los procedimientos son revisados de acuerdo con lo establecido en el procedimiento para el Control de los Documentos y procedimiento para el Control de los Registros, de manera que se mantiene la integridad del modelo del manual de procesos cuando existan cambios.

4.3. COMUNICACIÓN INTERNA

La DAF establece medios de comunicación tanto para sus dependencias, como para las diferentes unidades solicitantes, a través de:

- a. Tablero de Avisos.
- b. Circulares (distribuidos personalmente o colocados en pizarrones de aviso).
- c. Correo electrónico.

En caso de realizar reuniones de trabajo la evidencia de dichas reuniones será mediante el acta correspondiente.

5. REVISIÓN POR LA DAF

5.1. GENERALIDADES

La DAF, efectuará al menos 2 veces al año reuniones en las cuales revisará el manual de procesos asegurándose de su conveniencia, adecuación y eficacia continua, resguardando los siguientes puntos:

- a. Mejora de sus procesos y procedimientos.
- b. Mejora continua en relación a los requisitos de la unidad solicitante, y
- c. Optimización de la ejecución presupuestaria mediante los procesos procedimientos actualizados.

Se mantendrán registros de las revisiones efectuadas por la Dirección de acuerdo a lo establecido con la información proporcionada.

5.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN.

Los resultados de la revisión por la DAF, deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a. La mejora de la eficacia y eficiencia del manual de los procesos y procedimientos.
- b. La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente (usuario) y;
- c. Las necesidades de recursos.

6. GESTIÓN DE RECURSOS

6.1. PROVISIÓN DE RECURSOS

La DAF será quien decida si dispone de los medios materiales y humanos necesarios para realizar las actividades que contemple dicho manual.

Durante el proceso de Revisión por la DAF se determinan y proveen oportunamente los recursos necesarios para:

- Implementar, mantener y mejorar continuamente.
- Cumplir los requisitos del cliente (usuario) para aumentar su satisfacción.



6.2. GENERALIDADES

La DAF identifica y proporciona, en todo momento, el personal capacitado para cubrir con eficiencia las actividades de prestación del servicio definido en los procedimientos de referencia.

Los responsables del área se encargan de la organización de tareas y de la preparación del personal para los trabajos a realizar, proponiendo a Jefatura en caso necesario, las acciones de selección y formación que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La Jefatura define las responsabilidades y autoridades en la descripción de puestos.

6.3. INFRAESTRUCTURA

La DAF identifica y proporciona los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento de los procesos de contratación para mejorar continuamente su eficacia así como aumentar la satisfacción del usuario mediante el cumplimiento de los requisitos en la prestación de servicios.

La DAF proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para los procesos de contratación, tales como edificios, espacios, hardware, software, necesarios para el desarrollo de las actividades.

Las Áreas de la DAF cuentan con los recursos necesarios para asegurar que la infraestructura se encuentra en condiciones para el desarrollo de sus actividades; cualquier requerimiento de mantenimiento es solicitado por los Jefes de Área.

El Mantenimiento de la infraestructura referida a los recursos para la ejecución del presupuesto de gastos es responsabilidad de la DAF.

6.4. AMBIENTE DE TRABAJO.

La DAF gestiona el ambiente de trabajo para el logro de la conformidad con los requisitos del servicio, para esto considera las siguientes acciones:

- Proporciona la infraestructura y herramientas adecuadas al personal para el mejor desempeño de sus actividades.
- Promueve mediante reuniones, la participación del personal solicitando sus sugerencias para el óptimo desempeño de su trabajo y la mejora del ambiente laboral.

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO.

7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

La DAF planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de su servicio. Dicha planificación es coherente con los requisitos de otros procesos de contratación, donde se describe en los procedimientos clave.

Durante la planificación la DAF considera:

- Los objetivos y los requisitos del servicio.
- La necesidad de establecer procesos, documentarlos y proporcionar recursos específicos.
- Las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo, así como los criterios de aceptación del servicio.

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE (UNIDAD SOLICITANTE)

7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.

La DAF determina:

- a. Los requisitos del cliente (usuario), incluyendo los de entrega y requisitos posteriores a la misma, al momento en que se realiza la solicitud del servicio, conforme a lo especificado en los procedimientos.
- b. Los requisitos no establecidos por el usuario pero necesarios para prestar el servicio se establecen en el Manual de Procesos.
- c. Los requisitos Normativos relacionados con el servicio.

7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

La DAF a través de las áreas de recepción efectúa una revisión a los requisitos relacionados con las contrataciones, esta revisión se realiza antes de que la Dirección se comprometa a proporcionar un servicio eficaz a la unidad solicitante.

La revisión de los requisitos de las contrataciones se realiza en el proceso de recepción de solicitudes de las contrataciones vía correo electrónico y/o personal, en caso de no cumplir con los requisitos establecidos en el procedimiento, el



responsable de aceptar o rechazar una solicitud se encarga de informar a la unidad solicitante el motivo de rechazar una solicitud para que este verifique las observaciones y vuelva a enviar o traer la solicitud correctamente.

7.2.3. COMUNICACIÓN CON LA UNIDAD SOLICITANTE

La DAF mantiene una comunicación con las unidades solicitantes relacionadas con la promoción de los requisitos de la solicitud mediante los siguientes canales:

- Teléfono
- Correo
- Encuestas de Satisfacción (Retroalimentación y quejas)

Cuando la unidad solicitante presente una No Conformidad o queja respecto a su solicitud, se pondrá en contacto para conocer con mayor detalle las causas de la No Conformidad y aplicar la acción correctiva.

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO.

El Diseño y Desarrollo se aplica únicamente al Proceso de Análisis y Desarrollo de Contrataciones al momento de proporcionar el servicio, siendo que el producto y servicio requiere del diseño y desarrollo de nuevos servicios.

7.3.1. PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO.

La planificación y diseño de los manuales de contratación, que contempla la relación entre los diferentes involucrados en el proceso para asegurar una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades en lo que respecta a:

- Las etapas del diseño y desarrollo.
- La revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa de diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades.

Conforme al avance del diseño y desarrollo, se realizan el seguimiento a través de las revisiones verificando que se cumpla lo registrado en los requerimientos.

7.3.2. ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO.

Las solicitudes deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los requisitos funcionales y de desempeño.
- Los requisitos legales y reglamentarios que apliquen.
- Haber considerado información proveniente de otros diseños en caso de que aplique.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

El Jefe de la Unidad de Adquisiciones es el responsable de exigir el cumplimiento de los requisitos en cada una de las solicitudes. Caso contrario, devuelve a la Unidad Solicitante.

7.3.3. RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO.

Para verificar los elementos de entrada para el diseño y desarrollo se aplican las pruebas necesarias, según lo establecido en el procedimiento *de las normas básicas* las cuales se refieren a la verificación del cumplimiento de los requisitos antes de liberar una versión piloto, para posteriormente probar la funcionalidad del sistema con los clientes (usuarios) finales.

Con la verificación de los resultados del diseño y desarrollo se comprueba que se:

- a. Cumplan los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b. Proporcione información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c. Contenga o haga referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d. Especifica las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.4. COMPRAS

7.4.1. PROCESO DE COMPRAS.

La DAF cuenta con un área específica de compras (División de Adquisiciones), sin embargo, los responsables de áreas solicitantes son los encargados de gestionar los requerimientos ante la DAF. El proceso de compras se lleva a través de las diferentes modalidades de contratación.

Los responsables de área, tienen reuniones mensuales en las que evalúan las necesidades de sus respectivas áreas, así como características de los productos adquiridos como son calidad, precio, cumplimiento de los tiempos de entrega, cantidad surtida con relación a lo solicitado, etc., de tal manera que se de a ejecutar acciones de mejora y poder garantizar



su servicio. Estas evaluaciones son entregadas a Jefatura para que con base en ellas se analicen las propuestas y tomen las acciones necesarias para gestionar los recursos necesarios.

7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS:

Las solicitudes de compras deben adjuntar en anexo las especificaciones y otros detalles de cada uno de los bienes, obras o servicios como ser:

- Descripción de las mercancía requerida (lo más específico posible)
- Archivo de fotografía
- Muestra física
- Impresos,
- Otros.

7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

Un representante del área solicitante es el encargado de recibir y verificar que la (s) mercancías solicitadas se reciban de acuerdo con las especificaciones establecidas en la requisición.

7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Para realizar el Control de la producción y el suministro del Servicio, el departamento ha establecido procedimientos en los cuales se definen las responsabilidades, los registros que se generan, los documentos de referencia y el desarrollo del procedimiento a fin de establecer mecanismos que permitan el adecuado control de la prestación del servicio.

7.5.2. VALIDACIÓN DEL PROCESO

La DAF para realizar la validación de la prestación del servicio utiliza los procedimientos documentados para cotejar que se efectuó de la manera correcta.

7.5.3. IDENTIFICACIÓN

Las solicitudes de los servicios proporcionados a los usuarios por la DAF se controlan a través del código alfanumérico que se establece en el formulario Único de solicitud procedente de la solicitante.

7.5.5. PRESERVACIÓN DEL BIEN

La DAF preserva el producto en la División de Inventarios y Almacenes, durante el proceso interno hasta la entrega al destino previsto.

7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

La DAF es responsable de la revisión, análisis y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados a través de las solicitudes de servicio, reuniones de trabajo y los indicadores de los objetivos y de las encuestas de satisfacción del cliente (usuario).

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. GENERALIDADES

La DAF planifica e implementa procesos de seguimiento y medición para:

- a.** Demostrar la conformidad del producto: En los procedimientos de operación de cada servicio, se establecen los métodos para medir el desarrollo de los procesos y la conformidad del producto o servicio prestado con respecto a los requisitos del cliente (usuario) y de la operación establecida.
- b.** Asegurar la conformidad de los procesos: Realizando las Auditorías Internas de contrataciones, se mantiene un seguimiento y medición de la implementación del manual de procesos, en las distintas áreas, así como detectar la necesidad de efectuar acciones correctivas y/o preventivas ante desviaciones en su aplicación.
- c.** Mejorar continuamente la eficacia del proceso de contratación Manteniendo un seguimiento de los indicadores de los objetivos, así como de las encuestas realizadas a los usuarios, se obtiene la información que una vez analizada, se proponen acciones tendientes a mejorar la eficacia del manual.



8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como una medida del desempeño del manual, la DAF realiza un seguimiento de la percepción del cliente (usuario) con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la dirección; para ello, se solicita la opinión de los clientes (usuarios) sobre el servicio otorgado; ésta información se obtiene de la aplicación de encuestas a los clientes (usuarios), acerca de los servicios otorgados.

Los resultados de las encuestas son comunicadas a todo el personal involucrado a través de reuniones departamentales definidas.

El resultado de las encuestas es una entrada para la revisión del modelo de manual

8.2.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

La DAF aplica métodos apropiados para el seguimiento y la medición de los procesos de contratación.

El método para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados son:

- La elaboración de los indicadores de eficacia.
- El análisis de la evolución temporal de las variables que afecta el atributo del servicio prestado.

Cuando los resultados planeados no son alcanzados, se aplican las Acciones Correctivas y Preventivas que correspondan

8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO.

El manual de procesos mantiene actividades de seguimiento de las características del producto que permitan conocer la conformidad con los requisitos planificados en los procedimientos, para eso en todas las etapas del proceso se han identificado las actividades que se desarrollan y las personas responsables de verificar el cumplimiento de los requisitos estipulados del servicio.

La liberación del producto y la prestación del servicio se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas

8.3. CONTROL DEL BIEN NO CONFORME

La DAF se asegura de que todo el producto que no sea conforme con los requisitos, debe de identificarse y controlarse para prevenir su uso o entrega no intencionado.

La DAF conserva registros de la naturaleza de las no conformidades así como de las acciones tomadas. Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega, a la DAF, toma las acciones necesarias según sean los efectos o los efectos potenciales, de la no conformidad.

8.4. ANÁLISIS DE DATOS.

La DAF para evaluar las áreas en donde pueden realizarse mejoras a la eficacia del manual recopila y analiza información de las siguientes fuentes:

- a. Los resultados de las encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes (usuarios) con respecto al servicio, así como las quejas y sugerencias recibidas en su caso.
- b. La conformidad con los requisitos del servicio.
- c. Los resultados de la evaluación de proveedores.

8.5. MEJORA

8.5.1. MEJORA CONTINUA

La DAF, declara que todos los responsables de área, mejoran continuamente la eficacia de nuestro manual y que para ello usa como base:

- a) Los Objetivos,
- b) Los Resultados de las Auditorias,
- c) El Análisis de Datos,
- d) Las Acciones Correctivas,
- e) Las Acciones Preventivas,
- f) La Revisión por la Dirección.



8.5.2. ACCIONES CORRECTIVAS.

La DAF, toma acciones encaminadas a eliminar la causa de No Conformidades con objeto de prevenir que estas vuelvan a ocurrir. Estas Acciones Correctivas son de la magnitud apropiada a la No Conformidad encontrada. donde se definen los requerimientos para:

- Revisión de las No Conformidades (incluyendo las quejas de los usuarios).
- Determinación de las causas de las No Conformidades.
- Evaluación de la necesidad de implementar acciones que aseguren que las No Conformidades no vuelvan a ocurrir
- Determinación e implementación de las acciones necesarias
- Registro de los resultados de tales acciones
- Revisión de las acciones correctivas.

8.5.3. ACCIONES PREVENTIVAS

La DAF, determina las acciones a tomar para eliminar las causas de las No Conformidades potenciales y así prevenir su ocurrencia.

La magnitud de las Acciones Preventivas tomadas es proporcional a la magnitud de la No Conformidad potencial encontrada.

- a. Determinación de las No Conformidades potenciales y sus causas;
- b. Evaluación de la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de No Conformidades,
- c. Determinación e implementación de las acciones necesarias.
- d. Registro de los resultados de las acciones tomadas.
- e. Revisión las acciones preventivas tomadas.