



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Formulación de los subprocesos de Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo, “Gestión de Contratación Pública” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública.

AUTOR:

Cristian Leonidas Gualán Méndez

DIRECTORA:

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón. Mg. Sc.

Loja-Ecuador

2023

Loja, 21 de septiembre de 2022

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Formulación de los subprocesos de Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión de Contratación Pública” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022”**, de autoría del estudiante Cristian Leonidas Gualán Mendez, previo a la obtención del grado y título de Licenciado en Administración Pública, en concordancia a lo que determina el artículo 228 y 229 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que se encuentra culminado y aprobado y en cumplimiento al artículo 232 de acuerdo al párrafo 2 del mismo reglamento, por lo que autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón. Mg. Sc

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Cristian Leonidas Gualán Mendez**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cedula de identidad: 1104129968

Fecha: 08 de febrero del 2023

Correo electrónico: cristian.gualan@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0985326282

Carta de autorización por parte del autor para la consulta de producción parcial o total y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Cristian Leonidas Gualán Mendez**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Formulación de los subprocesos de Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión de Contratación Pública” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022”**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los ocho días del mes de febrero del dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autor: Cristian Leonidas Gualán Mendez

Cédula: 1104129968

Correo electrónico: cristian.gualan@unl.edu.ec

Dirección: Loja

Celular: 0985326282

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora trabajo de integración curricular: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg.Sc.

Dedicatoria

En primer lugar, quiero dedicar mi proyecto de investigación a Dios y a la virgencita por darme la fortaleza, sabiduría para no rendirme a lo largo de este camino que no ha sido nada fácil, y necesaria mente dedicarle por permitirme cumplir una de mis metas que me he planteado en mi vida profesional.

A mis queridos padres Leonidas Gualán y Mayra Méndez por darme el ejemplo de lucha de dedicación, por ser ese motor fundamental que a pesar de todo siempre he contado con su apoyo incondicional, convirtiéndose en mi inspiración para poder llegar a alcanzar esta meta.

A mis hermanos, primos, tíos, amigos y en especial a mi tía Carmita por siempre estar ahí con un consejo, un regaño, con todas sus motivaciones para que siga adelante inspirándome a superar los obstáculos que he tenido a lo largo de mis estudios llenándome de valor y mucha valentía.

A mis docentes de la carrera de Administración Pública por impartirme sus conocimientos a lo largo de estos 4 años de estudio siendo así yo poder convertirme en un profesional lleno de conocimientos de tas manera en un futuro poderlos poner en práctica.

Cristian Leonidas Gualán Méndez

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Loja quiero expresar mi gratitud, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución. Mi especial agradecimiento a la carrera de Administración Pública por abrirme sus puertas donde aprendí todo en cuanto a mi profesión.

A el departamento de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja y a todo el personal que labora en el mismo, agradezco infinitamente por darme la facilidad de poder hacer mi trabajo de investigación siendo un factor clave ayudándome con la apertura de toda su información de la misma manera siendo muy amables desde el momento que llegue.

Especialmente a mi directora de tesis Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón quien, con su experiencia, conocimiento pudo guiarme en este arduo camino y por qué me permitió culminar de manera satisfactoria con mi trabajo de titulación.

Cristian Leonidas Gualán Méndez

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	ix
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	5
4.1. Teoría de gestión de la calidad en el sector público.....	5
4.2. Modelo Deming.....	5
4.3. Gestión de la calidad en el sector público	6
4.4. Principios en la administración de recursos públicos.....	7
4.5. La nueva gestión pública.....	7
4.6. La gestión por resultados.....	8
4.6.1. Gestión por procesos.....	8
4.7. La planificación.....	9
4.8. Compras públicas	9
4.8.1. Régimen común	10
4.8.2. Régimen especial	11
4.9. Sistema nacional de contratación pública	11
4.9.1. Objetivos del sistema nacional de contratación pública	11
4.10. Contratación pública	12
4.10.1. Calidad dentro de la contratación pública.....	13
4.10.2. Procedimientos de contratación pública	13
4.11. Proceso	13

4.11.1. Importancia de los procesos.....	15
4.12. Manual de procesos.....	16
4.12.1. Importancia de los manuales.....	16
4.12.2. Clasificación de los manuales.....	16
4.12.3. Objetivos del manual.....	17
4.12.4. Características del manual.....	18
4.12.5. Limitaciones del manual.....	18
4.12.6. Principios del manual.....	19
4.13. Diagrama de flujo.....	20
4.13.1. Importancia de los diagramas de flujo.....	20
4.13.2. Simbología.....	20
4.14. Diagnóstico situacional.....	21
4.15. Universidad Nacional De Loja.....	22
4.15.1. Misión.....	22
4.15.2. Visión.....	22
4.15.3. Procesos en la Universidad Nacional de Loja.....	23
4.15.4. Metodología Universidad Nacional de Loja.....	24
5. Metodología.....	25
5.1. Enfoque de la investigación.....	25
5.1.1. Investigación documental.....	25
5.2. Diseño de investigación.....	25
5.3. Métodos de Investigación.....	25
5.4. Alcance de la investigación.....	26
5.5. Técnicas de investigación.....	26
6. Resultados.....	28
7. Discusión.....	59
8. Conclusiones.....	62
9. Recomendaciones.....	63
10. Bibliografía.....	64
11. Anexos.....	68

Índice de Tablas

Tabla 1 Jerarquía de procesos	14
--	-----------

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de Deming.....	6
Figura 2 Procedimientos de Régimen Común.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 Etapas genéricas de los procedimientos de régimen especial	11
Figura 4 Simbología para el diagrama.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja	23

Índice de Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL ..	68
Anexo 2. Ficha de Observación.....	69
Anexo 3. Entrevista Semiestructurada.....	70
Anexo 4. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL	76
Anexo 5. Material Didáctico para socialización.....	101
Anexo 6. Informe de reunión de socialización	105
Anexo 7. Fotografías de evidencia de aplicación de las técnicas de información y socialización	106
Anexo 8 Certificación del Abstract	110

1. Título

Formulación de los subprocesos de Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo “Gestión de Contratación Pública” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

2. Resumen

La finalidad del presente trabajo investigativo es dar a conocer la gestión por procesos mediante los manuales de procedimientos, con el objetivo de que la Dirección de Contratación Pública cuente con una guía para el cumplimiento de los objetivos, estableciendo los lineamientos adecuados para el subproceso objeto de estudio y así lograr alcanzar una gestión eficiente y eficaz que se refleje en los distintos procesos académicos y administrativos efectivos. La unidad de contratación pública en la Universidad Nacional de Loja cumple un rol importante puesto que se encuentra enfocado al manejo de los recursos de la institución. En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, por ende se denominó trabajar con datos de origen teóricos referidos al desarrollo del procedimiento de Régimen Común de la Dirección de Contratación Pública, por otro lado el una vez identificado la situación actual del problema se buscó restablecer la estrategia teórica y fundamentada con la finalidad de mejorar el escenario mediante la observación, evaluación y análisis de acciones, se utilizó el método inductivo el mismo que se aplicó en la realización del diagnóstico situacional con la finalidad de poder efectuar el respectivo manual de acuerdo a la información recopilada a través de los diferentes medios y así optimizar los procesos, en cuanto a la utilización del método analítico se pudo analizar las diferentes partes que interactúan en la ejecución del proceso, observando la naturaleza y causas, por último se utilizó el método sintético con la finalidad de integrar todas las actividades que son necesarias para el cumplimiento del proceso y así lograr elaborar la diagramación respectiva la misma que servirá de ayuda para poder dictaminar las conclusiones finales de la investigación. Se hace mención a que dicha propuesta ayudará al fortalecimiento y funcionamiento de la Dirección de Contratación Pública, manteniendo un registro actualizado del proceso de Régimen Común.

Palabras claves: gestión, manuales de procedimiento, estrategia teórica, diagnóstico situacional.

2.1. Abstract

The purpose of this research work is to present the management by processes through the procedure's manuals, with the objective that the Public Procurement Directorate has a guide for the fulfillment of the objectives, establishing the appropriate guidelines for the sub-process under study and thus achieve an efficient and effective management that is reflected in the various effective academic and administrative processes. The public procurement unit at the Universidad Nacional de Loja plays an important role since it is focused on the management of the institution's resources. In the present investigation, the qualitative approach was used, therefore it was called working with data of theoretical origin referred to the development of the Common Regime procedure of the Public Contracting Directorate, on the other hand, once the current situation of the problem was identified, the theoretical and grounded strategy was sought to be reestablished with the purpose of improving the scenario by means of observation, The inductive method was used for the situational diagnosis in order to carry out the respective manual according to the information gathered through the different means and thus optimize the processes, As for the use of the analytical method it was possible to analyze the different parts that interact in the execution of the process, observing the nature and causes, finally the synthetic method was used with the purpose of integrating all the activities that are necessary for the fulfillment of the process and thus to elaborate the respective diagramming which will help me to offer the final conclusions of the investigation. It is mentioned that this proposal will help the strengthening and operation of the Public Procurement Directorate, keeping an updated record of the Common Regime process.

Keywords: management, procedure manuals, theoretical strategy, situational diagnosis.

3. Introducción

La Gestión por Resultados es un tema importante de analizar y plasmar en una investigación en razón de que relaciona directamente las actividades que deben cumplir las instituciones públicas para demostrar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de esta manera la importancia del tema de investigación nace a partir de la necesidad de presentar una solución a la problemática de falta de estandarización del proceso de Régimen Común en la Unidad de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja permitiendo de esta manera otorgar una herramienta de apoyo en el cual se describa las actividades específicas de compras públicas para la adquisición de bienes y servicios considerando que, esta iniciativa en la actualidad y en la administración pública fundamenta la idea de agregar una propuesta innovadora al sector público.

Es así que para el desarrollo de la presente investigación se planteó las siguientes etapas: primeramente, se llevó a cabo un diagnóstico situacional del proceso a levantar mediante el uso de una entrevista semiestructurada a los distintos actores clave y la aplicación de una ficha de observación para poder corroborar los datos, en segunda instancia se realizó la elaboración de un manual de procesos con su respectivo diagrama de flujo como instrumento de apoyo a la gestión por resultados apoyado en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, y por último se socializó la propuesta con los actores antes mencionados quienes forman parte importante para el cumplimiento del proceso antes mencionado en su respectiva validación, corrección y aprobación de la información, finalizando con el aporte a la institución educativa en sentido de una orientación al cumplimiento de la planificación establecida en el Plan anual de contrataciones (PAC) usando los recursos económicos y tecnológicos disponibles.

Por tal razón, el estudio realizado en la presente investigación permite agilizar los procesos de una manera óptima llevando a cabo la eficiencia y eficacia en cada uno de las actividades que se realizan dentro de la unidad de Contratación pública, ya que sustenta una estructura de investigación basado en los siguientes componentes: teoría general y sustantivas relacionadas a la nueva gestión pública orientada a resultados y procesos; definiciones conceptuales; un Diagnóstico Situacional a través de la metodología del FODA; la metodología para la elaboración del manual de procesos; socialización de las propuestas investigativas, los métodos de investigación; instrumentos metodológicos para la recolección de información; análisis de resultados enfocados en el cumplimiento de los objetivos específicos, conclusiones y finalmente recomendaciones.

4. Marco Teórico

4.1. Teoría de gestión de la calidad en el sector público

De acuerdo a la teoría de la gestión de calidad en el sector público, esta indica que es una herramienta estratégica que maneja el sector público para el cumplimiento de sus metas, corrigiendo las desviaciones en los procesos, así como disminuyendo la duplicidad de funciones hacia una mejora continua con el objetivo de optimizar las condiciones de los servicios, obteniendo la satisfacción del ciudadano por medio de una mejora continua de los servicios públicos que brindan.

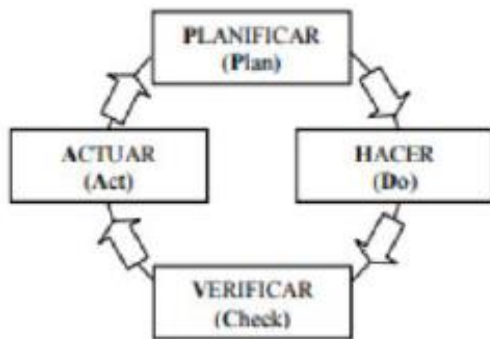
Cuando hablamos de calidad en los servicios públicos, se hace referencia a la evolución que ha tenido toda la administración pública hacia la mejora continua, con el objetivo de optimizar las condiciones en que se entregan los servicios a los ciudadanos. Los servicios públicos de calidad son el mejor medio para construir sociedades sostenibles, equitativas y democráticas ya que la ciudadanía exige una administración más cercana a sus demandas y necesidades, con servicios eficientes, eficaces y transparentes que simplifiquen los trámites.

Sistema de calidad en el sector público, la administración pública debe asumir nuevos retos modernizando su gestión apuntando a la necesidad de pensar en una administración moderna del siglo XXI y preocuparse por ser más eficiente, ya que la mejora de la gestión es un reto para la dirección y gerencia pública, de tal forma que se incremente la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades, misma que permite a las organizaciones incrementar su eficiencia y eficacia.

4.2. Modelo Deming

El modelo de procesos de la norma ISO 9001:2015 se encuentra relacionado a un ciclo de varias actividades las cuales están conformadas por: planificar, hacer, verificar, y actuar; de esta manera se lo reconoce como mejora continua, ciclo de Deming, ciclo PHVA o ciclo de calidad, tal como se muestra en la gráfica de a continuación:

Figura 1. *Ciclo de Deming*



Nota: Tomada de la calidad más allá de la certificación (Domínguez, 2018).

La metodología a la que hace hincapié Deming es el circuito el cual se encuentra representado en la gráfica anterior las misma que se divide en cuatro etapas estas son:

- **Planificar:** Mediante la planificación se permite determinar la serie de objetivos para el cumplimiento de la meta propuesta.
- **Hacer:** Da paso a la implementación de operaciones y la implementación del plan.
- **Verificar:** Permite llevar a cabo un control de las actividades que se estas desarrollando.
- **Actuar:** Un factor crítico de éxito en la estrategia de la implementación del sistema es asumir una decisión previa sobre como enfocar el análisis, la mejora y la etapa de documentación de dichos procesos.

Según Aulisio, (2008) las organizaciones tienden a tomar posturas externas, desde solo documentar lo que están realizando hasta querer mejorar todos los procesos, llegando incluso a una reingeniería de procesos.

4.3. Gestión de la calidad en el sector público

En la Constitución de la República del Ecuador, su artículo 227, indica que “la administración pública da a conocer que un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Así mismo, el artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público, dictamina que la Secretaría Nacional de Administración Pública establecen las políticas, metodologías de

administración institucional y herramientas necesarias para llevar a cabo el mejoramiento en la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

4.4. Principios en la administración de recursos públicos

Según Escudero, (2020) la administración pública busca alcanzar resultados de desarrollo, los cuales deben servir como guía para las operaciones de las diferentes instituciones, esto se lo puede lograr mediante procesos, políticas, estrategias y del manejo transparente de los recursos públicos, respecto de los cuales se debe proceder con la necesaria rendición de cuentas ante los administrados. Por esto es importante que la gestión de los recursos públicos este regido bajo principios de eficacia, eficiencia, calidad, economía, transparencia, etc.

4.5. La nueva gestión pública

De acuerdo a la autora Sánchez, (2007), la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. La nueva gestión pública extrae las ideas claves de distintos enfoques teóricos, analiza sus características y aplica aquellas que le permiten conseguir la intervención más adecuada al bienestar de la sociedad en general. Es precisamente la amplitud teórica sobre la que se fundamenta su marco de acción lo que le permite no rechazar unas preferencias de actuación frente a otras por mera ideología, sino en función del análisis de las distintas alternativas posibles a la nueva gestión pública como un debate en torno a estas cuestiones, por ello, debemos descartar de inmediato definiciones formales, como que la nueva gestión pública sea una corriente internacional, un conjunto de ideas novedosas, un modelo de organización de servicios públicos, o una pura teoría. Todas estas definiciones, que estimulan la literatura en este campo, serían secundarias frente a la tarea central de hallar las mejores respuestas, según las circunstancias, a las cuestiones de cómo estructurar, gestionar y controlar, individual y colectivamente, los sistemas burocráticos públicos.

4.6. La gestión por resultados

Para la dirección técnica del presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, esta es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población, su propósito es lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país.

La gestión de gobierno por resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

La gestión por resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, “con el fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (Bid, 2007, pág. 18).

La gestión para resultados es el modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado periodo de tiempo. “Permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad” (Makón, 2000, pág. 118)

4.6.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el usuario. Cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica una relación “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

De acuerdo a el autor Carrasco (2011) la gestión por procesos “es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.

- “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente”. (Maldonado, 2011, pág. 2).

El compromiso general de la gestión del proceso y de su progreso continuo, para lo cual se debe tener la autosuficiente autoridad para poder llevar a cabo los diferentes cambios en el proceso que puedan guiar a una mejora de sus resultados, con la finalidad de asegurar que el proceso sea ejecutado de manera efectiva y eficiente.

4.7. La planificación

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley. La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas (Contraloría, 2014).

Para Salazar & Romero (2006) la planificación proporciona estándares o indicadores de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, es posible que se puedan tomar acciones correctivas.

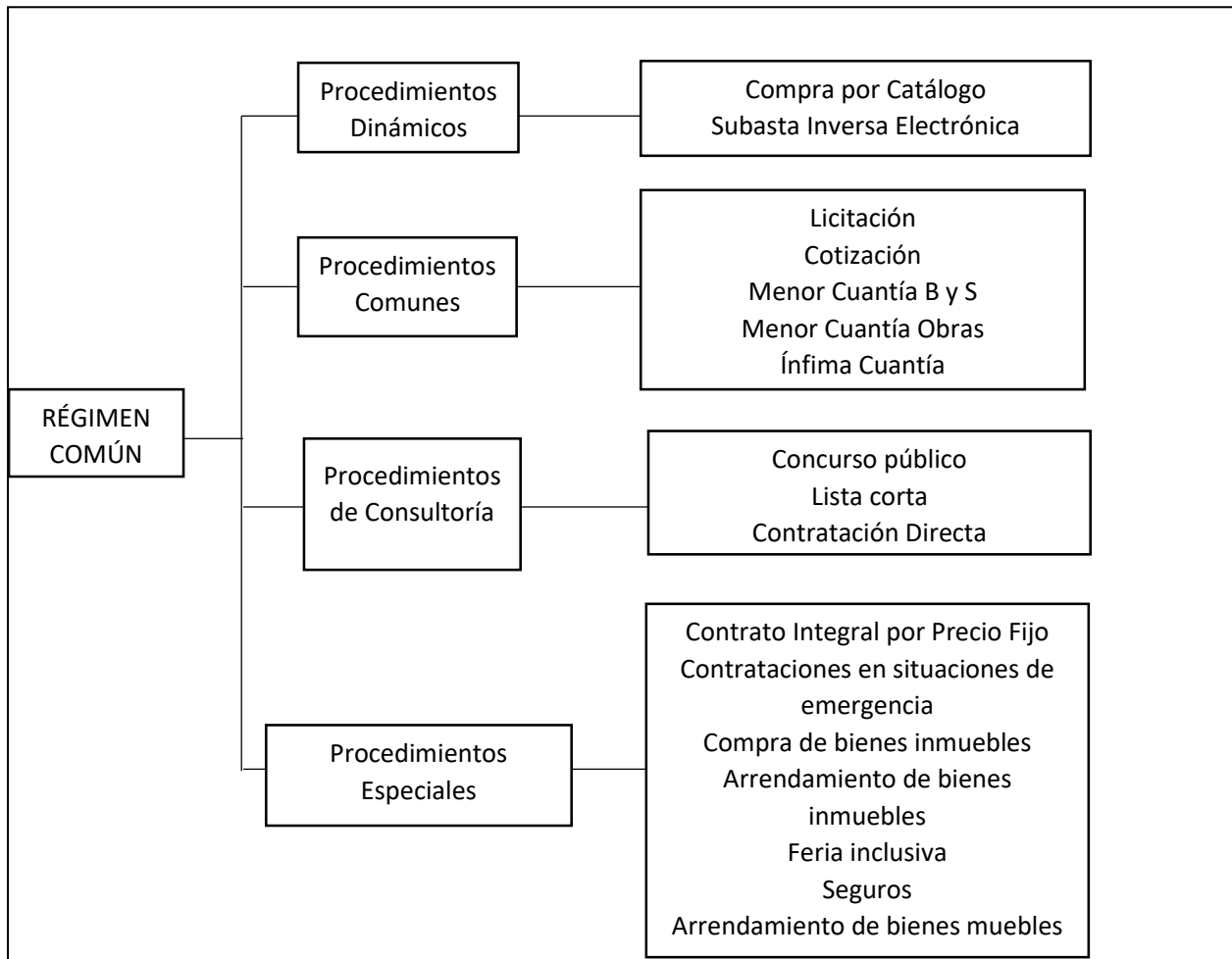
4.8. Compras públicas

Según el artículo 288 del Servicio Nacional de Contratación Pública, nos denomina que las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. Cabe mencionar que existen dos grandes grupos:

4.8.1. Régimen común

Régimen común, donde las Entidades Contratantes deben publicar obligatoriamente los expedientes y la información relevante de los procedimientos de contratación a través del Portal compras públicas. (Instituto Nacional de Contratación Pública).

Figura 2. *Procedimientos de Régimen Común*



Nota. Elaboración propia de autor. Fuente: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

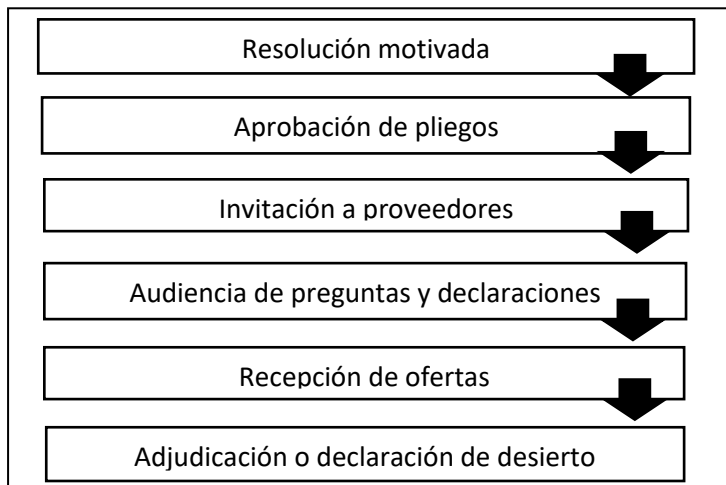
Los procedimientos especiales del régimen común son:

- Contrato integral por precio fijo.
- Contrataciones en situación de emergencia.
- Adquisición de bienes inmuebles.
- Arrendamiento de bienes inmuebles.

4.8.2. Régimen especial

El Régimen Especial es un procedimiento precontractual, por medio del cual una entidad inicia un proceso para la contratación de bienes, obras y servicios específicos, que se encuentra normado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP y su reglamento, bajo criterios de selectividad. (Instituto Nacional de Contratación Pública).

Figura 2. *Etapas genéricas de los procedimientos de régimen especial*



Nota. Elaboración propia de autor Fuente: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

4.9. Sistema nacional de contratación pública

Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes.

4.9.1. Objetivos del sistema nacional de contratación pública

Garantizar:

- La calidad del gasto público y su ejecución.
- La ejecución de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales.
- La transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública.

- Permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público.

4.10. Contratación pública

Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública. La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo Planificado (Contraloría, 2014).

El Sistema Nacional de Contratación Pública nos dice que es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2018, pág. 7).

Según el autor Lozada (2013), este mencione que la contratación pública, entendida como la compra o contratación de bienes, servicios y obras pública de parte de los gobiernos central, regional y toda organización que administre recursos públicos, es un tema muy sensible en todos los países del mundo y tiene una importancia estratégica por su incidencia en varios aspectos claves del desempeño de las sociedades, como es la economía, las condiciones sociales, y por su influencia determinante en el entorno o ambiente de la ética y efectividad en que se desenvuelve y funciona el Estado. Los países de mayor desarrollo económico le han dedicado toda la atención en la medida que se ha evidenciado que la contratación pública es “la actividad gubernativa más vulnerable a la corrupción”, dado que está inserta entre los sectores público y privado, lo que facilita que ambos sectores, el público y el privado, cuando no actúan con ética, puedan aprovecharse de los recursos públicos para beneficio personal, tal como lo señala el estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

La contratación pública se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág. 4).

Según el Servicio Nacional de contratación publica (2018) algunos de sus objetivos son garantizar:

- La calidad del gasto público y su ejecución.

- La ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales
- La transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública.
- Permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público.

4.10.1. Calidad dentro de la contratación pública

La calidad dentro de la gestión de la contratación pública se lleva a cabo a partir de la teoría de la calidad nos obliga a primero descifrar lo que significa la “calidad” en el ámbito de la administración del Estado. Una aproximación al concepto lo tendríamos en estudios afines realizados por la OCDE cuando se refieren a impulso a la calidad de los servicios como un compromiso con la ciudadanía para alcanzar resultados excelentes (Lozada, 2013, pág. 11).

4.10.2. Procedimientos de contratación pública

El Sistema Nacional de Contratación Pública determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

- Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
- Los Organismos Electorales.
- Los Organismos de Control y Regulación.
- Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
- Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos. (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2018, pág. 2).

Los procedimientos de contratación pública se dividen en régimen común y régimen especial.

4.11. Proceso

A un proceso lo podemos dictaminar como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, llevados a cabo para la obtención un resultado específico y

predeterminado. Los procesos emplean los medios de una organización de tal manera suministran los resultados definidos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquel en mayor o menor medida. El hecho que un proceso investiga distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo.

En una palabra, cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tendrá a no ser tomada por nadie en concreto (Agudelo, 2007, pág. 25).

- **Tipos de procesos:** Los procesos son algo natural y han existido desde siempre. Para Barrio (1999), dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar diariamente los siguientes:
- **Procesos de gestión estratégica o gobernantes:** Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directivas y normas.
- **Procesos de soporte, habitantes o de apoyo:** Comprende las actividades de las áreas requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para el desarrollo de los procesos de la cadena de valor de acuerdo con la misión institucional.

Tabla 1. *Jerarquía de procesos*

Mega Proceso	Un mega proceso tiene como propósito incrementar la competitividad empresarial e impactar la competitividad de la región, promoviendo procesos empresariales de alto desempeño orientados hacia metas ambiciosas denominadas MEGA.
Macro Proceso	Un macro proceso, se trata de un proceso global de una gran cobertura que normal mente suele atravesar de una unidad o área de trabajo

Micro Proceso	Se trata de un proceso más definido compuesto de una secuencia de pasos y actividades detalladas, las mismas que podrías llevarse a cabo por una sola persona.
	Un micro proceso puede en un subproceso de un macro proceso.

Nota. Elaboración propia de autor. Fuente: Gestión Por Procesos (Agudelo, 2007)

4.11.1. Importancia de los procesos

La mejora de los procesos puede ser propuesta por cualquier persona de la UC. Implantados los procesos, las oportunidades/necesidades de mejora del proceso pueden tener su origen en (Cantabria, 2016):

- Cambios en la normativa.
- Nuevos objetivos estratégicos.
- Como consecuencia del seguimiento del proceso, análisis de indicadores.
- Auditorías.
- Evaluaciones.
- Encuestas de satisfacción.
- Incidencias, sugerencias de mejora detectadas por los diferentes grupos de interés.

Las propuestas de mejora se analizarán por el Servicio/Unidad. Decidida su conveniencia se constituirá un Equipo de Mejora y se integrará el objetivo en el Programa de Objetivos Anual para facilitar su gestión. El Equipo de Mejora enfocará el proyecto de mejora partiendo de la descripción del proceso actual y de su forma de ejecución. Analizará la documentación descriptiva del/los proceso/s implicados, desde el punto de vista SIPOC:

- **(suppliers):** Proveedores del proceso.
- **(input):** Las entradas, lo que utiliza el proceso procedente de los proveedores (materias primas, servicios y/o información).
- **(process):** El proceso en sí, desplegado en el conjunto de actividades / tareas.
- **(output):** Las salidas o resultado del proceso (productos, servicios, y/o información).
- **(customers):** Los clientes, que son quienes reciben las salidas del proceso El Equipo de Mejora debería tener una visión global del/los proceso/s relacionados con la mejora tal y como se desarrolla actualmente, que le permita llevar a cabo un análisis funcional de los mismos.

4.12. Manual de procesos

Uno de los propósitos fundamentales de la estrategia señalada por el Ejecutivo Federal para el mejoramiento de la función pública, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las dependencias de la Administración Pública Federal. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades. Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia. (Exteriores, 2004, pág. 6).

4.12.1. Importancia de los manuales

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

- “El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada. El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

4.12.2. Clasificación de los manuales

La utilización de los manuales es de suma importancia dentro de una organización, ya que son estos los que se ocupa de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la institución y

aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Por la importancia, a continuación, se realiza una breve explicación de los siguientes tipos de manuales de aplicación en las organizaciones, según Franklin (2014):

- **Manual de organización:** Describe la organización formal, mencionado cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones, autoridades y responsabilidad de los mismos.
- **Manual de políticas:** Está constituido por los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.
- **Manual de procedimientos y normas:** Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización en dichos procedimientos.
- **Manual del especialista:** El manual para especialistas contiene normas o indicaciones relacionadas exclusivamente ha determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- **Manual del empleado:** Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa, sobre temas que hacen a su relación con la misma y que se les entrega en el momento de la incorporación.
- **Manual de propósito múltiple:** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

4.12.3. Objetivos del manual

Cuenta con los siguientes objetivos (Alvarez, 2007):

- Estandarizar las funciones y formas de proceder de la entidad, para ser más efectivos en la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con la unificación de los criterios internos y externos que garanticen el control de la entidad.
- Fortalecer los procesos de evaluación del sistema de control interno para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, garantizando el mejoramiento continuo y con ello el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y sociales.

- Incrementar la eficiencia operacional a través de una interrelación de los diferentes agentes, buscando la eliminación de las actividades repetitivas y la integración de las tareas críticas de éxito.
- Motivar a la creación de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la entidad pública.
- Desarrollar un Manual de Operación, a través del cual se definan métodos, procedimientos e instrumentos básicos que permitan, el “fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas de la entidad” y se desarrolle una filosofía gerencial fundamental en autocontrol, el apoyo a la administración pública, el uso adecuado y eficiente de los recursos de acuerdo con la administración de riesgos. “Para la elaboración de este manual de operación, se trabajó de acuerdo a la metodología y marco conceptual definido por la función pública, y se contó con el apoyo de todos los funcionarios de la entidad, quienes trabajaron de forma activa en su construcción”.

4.12.4. Características del manual

Las características de un manual es que el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”. Podemos decir que los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad. (Palma, 2010).

4.12.5. Limitaciones del manual

Para (Rodriguez, 1992), todo manual de funciones tiene limitaciones ya que siempre están sujetos a cambios, por tal motivo se mencionan algunas limitaciones que tienen los manuales:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Exigen un costo en su redacción y confección que se debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización

4.12.6. Principios del manual

Las regulaciones internas tienen entre sus objetivos el de facilitar el adecuado desempeño de la entidad cumpliendo con los Principios de Control Interno y de Contabilidad Generalmente Aceptados. Según Gomez (1994) para alcanzar este objetivo, la elaboración del Manual debe cumplir, como mínimo, con los siguientes principios:

- Abordar en cada documento de manera concisa un aspecto concreto de un tema, con una redacción que no conduzca a interpretaciones ambiguas, así como una forma de presentación que garantice la rápida comprensión por parte de todos los destinatarios.
- No ser contradictorio en ninguna de sus propuestas, ni con las regulaciones de carácter estatal o internacional vigentes, lo que demanda de la existencia de un supervisor a nivel de la entidad que se encargue de velar por el cumplimiento de este aspecto.
- Definir claramente el destino y alcance de cada uno de los tipos de regulaciones autorizadas.
- Permitir el acceso a la información disponible de forma rápida, lo cual se puede obtener mediante una adecuada división del Manual en Subsistemas, donde se agrupen las regulaciones asociadas a un tema o aspecto específico.
- Garantizar el sistemático y pleno acceso de todos los miembros de la organización a esta información.
- Establecer el formato de cada tipo de regulación utilizada en el Manual.
- Definir los procesos asociados a la actualización y preservación del Manual.
- Evitar, siempre que sea posible la recursividad, entendida como la utilización en el texto de reiteradas referencias a otros documentos.
- El manual debe constituir una herramienta de capacitación de la empresa, por lo cual debe ser didáctico.

- Siempre que sea posible utilizar esquemas tales como diagramas de flujo, árboles de decisión, etc., ya que facilitan la interpretación de lo regulado al mismo tiempo que permite identificar a través de su inspección posibles inconsistencias.

4.13. Diagrama de flujo

De acuerdo a la autora Aguilar (2011) un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

4.13.1. Importancia de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son muy importantes tanto para el ámbito público como para el privado ya que con la ayuda de los mismos ayuda a llevar de manera ordenada y secuencial las actividades, procesos que se quiera llevar a cabalidad, facilitando la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un programa o un objetivo. (Herrera, 2022, pág. 1).

4.13.2. Simbología

Los símbolos más comunes que se utilizan para ayudar a representar en el diagrama de flujo la tenemos en la siguiente tabla en base al Instituto Nacional de Normalización Estadunidense denominado con ANSI.

Figura 4. Simbología para el diagrama

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.

Nota: Datos tomados de trabajo de investigación (Interamericana, 2019).

4.14. Diagnóstico situacional

Según Wilhelm y Espinoza (2015) consideran “el diagnóstico situacional como aquel proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora”. Por lo tanto este tipo de proceso ayuda a identificar aspectos tanto positivos como negativos en la organización para destacar nuevas estrategias, mejorar la toma de decisiones, la comunicación y desarrollo de funciones,

haciendo relación el diagnóstico situacional en el sector público se determina que este proceso guía las acciones de cambio y transformación seleccionando las técnicas de recolección de información que permiten analizar los resultados y determinar las debilidades sobre las cuales es importante actuar con propuestas de mejora continua, para el caso de esta investigación se usa la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas) para organizar la información y determinar las principales problemáticas de atender.

4.15. Universidad Nacional De Loja

La Universidad Nacional de Loja es una institución de educación superior laica, autónoma, de derecho público, con personería jurídica y sin fines de lucro; de alta calidad académica y humanística que ofrece formación en la modalidad presencial y a distancia, promoviendo a través de la investigación científico-técnica, los problemas del entorno con calidad, pertinencia y equidad; coadyuvando al desarrollo sustentable de la región y del país, interactuando con la comunidad por medio de propuestas alternativas a los problemas nacionales y con responsabilidad social; reconociendo y promoviendo la diversidad cultural y étnica y la sabiduría popular. (Universidad Nacional de Loja, 2021).

4.15.1. Misión

Es misión de la Universidad Nacional de Loja: la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y la prestación de servicios especializados.

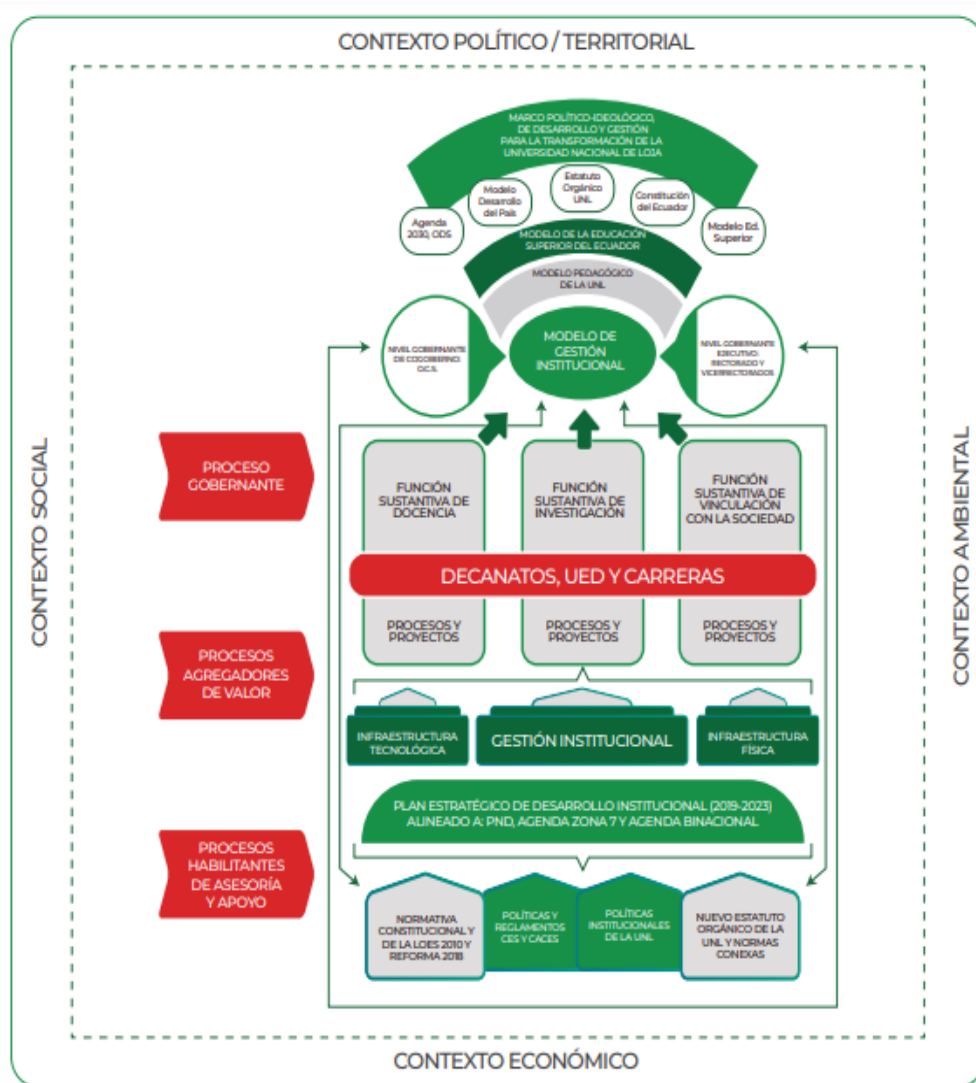
4.15.2. Visión

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

4.15.3. Procesos en la Universidad Nacional de Loja

La Universidad Nacional de Loja construyó su propio Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, en donde su artículo 5 hace referencia a los diferentes procesos que participan en la generación de productos y servicios, los que se ordenan y clasifican de acuerdo a su grado de contribución o valor agregado para el cumplimiento de la misión institucional. (Ver anexo 1)¹

Figura 3. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja



Nota: obtenido de (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, 2019).

¹ Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL

4.15.4. Metodología Universidad Nacional de Loja

De acuerdo a la metodología de la universidad Nacional de Loja denomina los siguientes conceptos (Loja, 2001).

- Mapeo

Este consiste en diagramar de manera general, las unidades del subproceso a identificar, en otras palabras, son las actividades que son parte del proceso institucional, pues el objetivo principal de esta etapa es la de elaborar el mapa general del subproceso.

- Identificación de procesos

Luego de recopilar la información, se logrará conseguir una lista de las actividades necesarias para la generación de la “salida verificable” que se obtendrá con el desarrollo del proceso.

- Esquematización de procesos.

Para cada proceso, se deberá elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o un flujo global del proceso. Los diagramas a nivel de procesos mostrarán el flujo, únicamente con las actividades o bloque que componen el subproceso, de tal manera que permita entender el contexto total del proceso.

- Diagramación de procesos

En esta etapa se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, considerando que se deberá diagramar los procesos, utilizando el formato de diagrama denominado SIPOC.

- Diagrama SIPOC (Flujograma)

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la institución

5. Metodología

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo ya que se basó en un diagnóstico y levantamiento de información, enfocándose en los actores claves lo cual permitió plantear una propuesta, mediante la definición de procesos y procedimientos con la finalidad de satisfacer las necesidades en la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja.

5.1.1. Investigación documental

La actual investigación se basó en un análisis crítico de fuentes teóricas (libros, normativas, artículos, entre otros) para una adecuada construcción del manual de procesos/procedimientos, un diagnóstico situacional, conceptos sobre los contenidos antes mencionados y lo consiguiente de elementos que componen la gestión por resultados y lo cual me permitió llevar a cabo la realización de mi trabajo de investigación.

5.2. Diseño de investigación

5.2.1. Investigación – Acción

Luego de haber identificado la situación actual del problema en la Dirección de Contratación Pública, se buscó restablecer y presentar una estrategia teórica fundamentada con la finalidad de mejorar el escenario mediante la observación, evaluación y análisis de acciones encaminadas a la formulación un diagnóstico situacional y el planteamiento de la propuesta investigativa.

5.3. Métodos de Investigación

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación y de sus objetivos propuestos son los siguientes:

- **Método Inductivo:** La característica de esta norma es que se basa su análisis desde lo particular hacia lo general. Se aplicó este método en la realización del diagnóstico situacional de la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja y en el levantamiento de la información de la línea base del proceso desarrollado dentro de la misma, con la finalidad de poder efectuar el respectivo manual según los datos recopilados a través de los diferentes medios y así optimizar los procesos.

- **Método Analítico:** Mediante este método se pudo analizar las diferentes partes que interactúan en la ejecución del proceso, observando la naturaleza y causas que provocan las ineficiencias del mismo, alcanzando en su totalidad el objetivo que se investiga, comprendiendo el comportamiento de sus diferentes partes.
- **Método Sintético:** Luego del análisis del método anterior, mediante el presente método se integraron todas las actividades que son necesarias para el cumplimiento del proceso y así lograr elaborar la diagramación respectiva del mismo, el cual se incluyó en el manual de procesos y que posteriormente servirá de ayuda para poder ofrecer las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

5.4. Alcance de la investigación

Según Rusu (2011) el alcance de investigación “es toda iniciativa para conocer un tema o área de la realidad, por lo que la elección depende de la información que se tenga sobre el asunto”. Es por este motivo que el presente trabajo posee los siguientes alcances investigativos:

- **Explicativo:** Ya que debe ir correctamente estructurado en cada una de sus fases para que el desarrollo de formulación de los procesos de apoyo en la gestión se de en un sentido de entendimiento total que permita la consecución de los objetivos de la investigación.
- **Descriptivo:** Porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En este caso se pretende especificar las propiedades y características del proceso “Régimen Común” de la Dirección de Compras Públicas de la Universidad Nacional de Loja.

5.5. Técnicas de investigación

5.5.1. Observación Directa

La observación directa fue elemental para visualizar todas las fortalezas y debilidades existentes, relacionándose de manera natural en el proceder diario de los funcionarios. Para ello se hizo uso de una ficha de observación (Ver anexo 2)², el cual es un instrumento de investigación de campo en el cual se realiza una descripción específica de lugares o personas.

² *Ficha de Observación*

5.5.2. Entrevista

Esta técnica consiste en un dialogo entre dos personas o más; mediante esta técnica se recopiló información relacionada con el funcionamiento de la Institución, la cual se aplicó al funcionario encargado de la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja, en cuanto al procedimiento de Régimen Común y de cómo se lo realiza. Para ello el modelo de la entrevista es de carácter semi – estructurado (Ver anexo 3)³, debido a que en el momento de su aplicación pueden surgir nuevas interrogantes de interés.

5.5.3. Grupo focal

El grupo focal que se realizó dentro de la Dirección de Contratación Pública, se llevó a cabo mediante el siguiente proceso, en primer lugar, se llevó a cabo una guía con preguntas dirigidas a todos los actores claves en relación a la propuesta del manual de procesos y flujogramas que se socializo, para recibir las sugerencias a ser consideradas en la presentación final de la propuesta.

³ *Entrevista semiestructurada*

6. Resultados

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados para la formulación de los subprocesos de Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo, “gestión de contratación pública” para la gestión por resultados en la universidad nacional de Loja, se procede a describir los resultados obtenidos en la presente investigación:

6.1. Diagnóstico situacional de los subprocesos

Para el cumplimiento de este objetivo, se levantó información mediante dos técnicas de recolección de datos las cuales fueron la ficha de observación y la entrevista semiestructurada, mismas que permitieron identificar la situación actual del proceso.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

La Universidad Nacional de Loja es una institución de educación superior pública la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, dentro de ella se encuentra la Dirección de Compras Públicas, la misma que es la encargada de uno de los roles más importantes e influyentes dentro de la institución ya que sin esta unidad no se podría hacer la adquisición o contratación de bienes, obras, servicios y consultorías. Dentro de la Dirección laboran 5 funcionarios, el director de contratación pública, dos analistas de contratación pública, el analista legal de contratación pública y el especialista de contratación pública.

Con la aplicación de las técnicas, se pudo determinar varios aspectos tanto positivos como negativos, los puntos positivos es que a pesar de no tener disponible un manual de procesos todos los funcionarios tienen claro sus roles y las actividades que deben cumplir, además de que se capacitan constantemente para estar al día con las normativas vigentes y con el Sistema Oficial de Contratación Pública, mismas que son muy importantes para el desarrollo eficiente de todo el personal. Cabe recalcar que dentro de la Dirección existe un excelente ambiente laboral lo que se puede evidenciar en el trabajo que realizan.

Por otro lado, se logró evidenciar los aspectos negativos que existen dentro del departamento, tales como que no cuentan con espacio suficiente para poder guardar y ordenar todos los procesos que llegan a la unidad, otro aspecto negativo que se pudo encontrar es la desactualización de los equipos informáticos ocasionando un retraso en el cumplimiento de las actividades.

Figura 6. Aspectos de la Unidad de Contratación Pública



Nota. Elaboración propia del autor. Obtenido del diagnóstico situacional realizado

La Dirección de Contratación Pública, tiene como misión el asesorar a toda la institución en las actividades referentes a la contratación de bienes, servicios, obras o consultorías, según sea el caso. Su estructura está dada en base a las responsabilidades que debe cumplir, cuenta con cinco funcionarios los cuales están detallados en la figura anterior y que cumplen diferentes roles enfocados en ofertar un servicio eficiente.

Diagnostico situacional

Diagnostico situacional de la dirección de contratación publica

La Dirección de Contratación Pública se encarga de dar asesoramiento a todas las áreas requerientes de la Universidad Nacional de Loja, canaliza la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías ya sea del régimen común o especial, los procedimientos que lleva a cabo son los que están establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública los cuales están enfocados en el régimen común y especial, que van según el objeto para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías.

La Dirección de Contratación Pública no tiene establecido un manual de procesos lo cual trae dificultades como la dispersión de criterios al momento de no saber qué actividad realizar, lo

que dificulta la toma de decisiones. A pesar de esto, cuenta con un presupuesto que le permite cumplir con sus funciones.

Con los datos obtenidos en la entrevista aplicada al director de la Unidad de Compras Públicas, los procesos que se llevan a cabo dentro del régimen común son: procedimientos dinámicos mediante compras por catálogos y subasta inversa, y los procedimientos comunes mediante ínfima cuantía.

Se pudo determinar algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se describen a continuación:

Figura 7. Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo, con experiencia y conocimientos • Capacitación constante al personal
Factores Externos		Estrategias FA	Estrategias DA
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores asignan productos de baja calidad • Proveedores desconocen los procesos de contratación 	Seguir con la capacitación constante de todo el personal para que adquieran más conocimientos y así evitar desconocimientos dentro del proceso de contratación	Ampliar el espacio de almacenamiento de información y actualizar las unidades tecnológicas a unas de última generación para evitar que se realicen productos de baja calidad, es decir, se realice una contratación deficiente
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de propiedad institucional • Reforma al Reglamento General del SNCP 	Con los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, el personal estaría en plenas condiciones para lograr ajustarse al Reglamento General del SNCP	Mejorar el espacio físico para el almacenamiento de información y nuevas unidades informáticas aprovechando la propiedad institucional educativa a la que pertenece la unidad administrativa de contratación

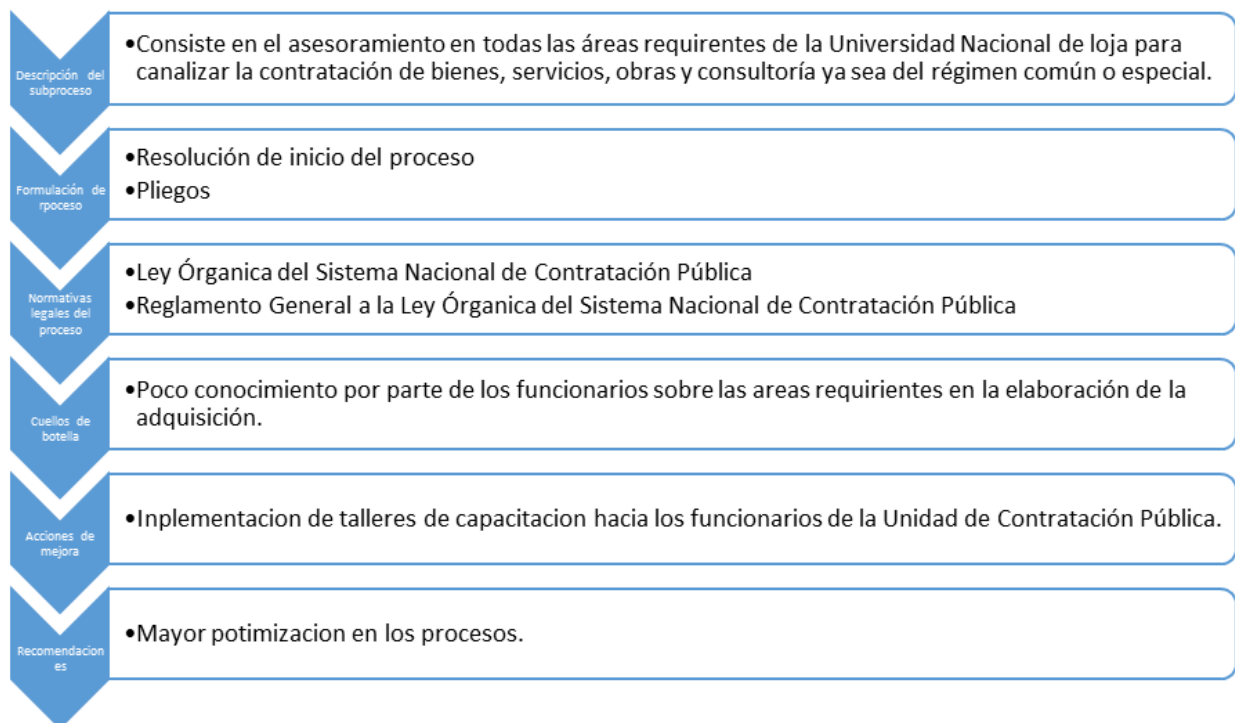
Nota. Elaboración propia del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Como se evidencia en la figura anterior, una de las principales fortalezas de la Dirección es que cuenta con personal constantemente capacitado y capaz de resolver situaciones que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades. Otro aspecto positivo identificado y tomado

como una oportunidad es la reciente reformatión hecha al Reglamento General del Servicio Nacional de Contratación Pública, la cual extiende algunos beneficios enfocados al fortalecimiento institucional. Por otra parte, como debilidades se encontró que el espacio físico en el que se encuentra es reducido lo que limita el almacenamiento de información y ocasiona el acumulamiento de la misma, mientras que como amenazas se presenta el que los proveedores desconozcan los procesos de contratación establecidos y que asignen productos de baja calidad. Así también las constantes reformas que se hacen al marco normativo del Servicio Nacional de Contratación Pública.

Con la información brindada por los actores claves, se pudo elaborar una representación gráfica relacionada con la estructura descriptiva del proceso.

Figura 8. *Análisis del proceso Régimen Común*



Nota. Elaboración propia del autor. Obtenido de entrevista aplicada a los actores claves del proceso

Mediante la información recabada se ha determinado que el propósito del proceso de régimen común es asesorar a todas las áreas requirentes de la Universidad Nacional de Loja para canalizar la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías. Para poder realizar una adquisición el proveedor debe cumplir con el perfil establecido tanto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública como en el Reglamento General a la Ley Orgánica del

Sistema Nacional de Contratación Pública ya que en muchos casos se han presentado inconvenientes por parte de los proveedores al no conocer el perfil que deben tener para poder hacerse acreedores a un contrato.

6.2. Propuesta “Manual del Subproceso de Régimen Común”

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se utilizó la técnica de investigación denominada entrevista en conjunto con la metodología para el levantamiento de procesos (ver anexo 4)⁴ obteniendo el siguiente resultado.

⁴ Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL



1859

CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: 28/06/2022
PROCESO: Contratación Pública por Régimen Común		Propietario del proceso: Dirección de Contratación Pública
Objetivo: Formular el subproceso habilitante de apoyo de “contratación pública; Régimen Común” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.		Status: Propuesta
Macroproceso: Gestión Administrativo - Financiero	Responsable: director (a) de Contratación Pública	Página: 1

**MANUAL DEL SUBPROCESO HABILITANTE DE APOYO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
REGIMEN COMUN, EN LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

Versión: 1.0

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cristian Leonidas Gualán Méndez estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: 28/06/2022	Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón. Mg, Sc. Directora de Trabajo de Titulación Fecha: 11/01/2022 Dr. Leonardo Fabián Galán Pinos Director de Contratación Pública Fecha: 28/06/2022	Ing. José Maldonado. MAAF Director de la Carrera de Administración Pública Fecha: 28/06/2022

Registro de edición de documento

Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.0	28/06/2022	Versión inicial	Todas



Proceso: Contratación Pública por Régimen Común	Órgano Administrativo Responsable: Dirección de Contratación Pública	Página:
Código: N/A		

a) Tipo de mega y macro proceso

La Universidad Nacional de Loja a través de la estructura organizacional de administración y gestión institucional del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019- 2023) define las diferentes unidades administrativas, donde se clasifican conforme al grado de importancia de sus funciones como:

- Proceso gobernante
- Proceso agregador de valor
- Proceso de asesoría (habilitante)
- Proceso de apoyo (habilitante)

En el caso del proceso de Contratación Pública por Régimen Común, la unidad administrativa encargada es la Dirección de Contratación Pública perteneciente al proceso habilitante de apoyo, cuya autoridad responsable de velar cumplimiento de este y todos los procesos es el Órgano Académico Superior y Rectorado como proceso gobernante.

b) Objeto

Gestionar y administrar la ejecución de los procedimientos de contratación pública para la adquisición o arrendamiento de bienes, construcción de obras, prestación de servicios incluidos los de consultoría; contrataciones demandadas en base a las necesidades y procesos institucionales,

garantizando el cumplimiento de la normativa legal vigente, a fin de asegurar su legal y correcta celebración.

c) Alcance

El proceso de Contratación Pública es aplicable a la Universidad Nacional de Loja e inicia desde la recepción del requerimiento de contratación de las áreas solicitantes, hasta la entrega del expediente al rectorado para su posterior aprobación de contrato, concluyendo con el archivo de todos y cada uno de los procesos que hayan sido contratados en el ejercicio fiscal.

d) Límites

Entradas

- Resolución de inicio de procesos
- Pliegos

Salidas

- Contrato Firmado

e) Políticas

Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 con coherencia interna y correspondencia externa, son:

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.
- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional.

Para la ejecución de los procesos de contratación, dentro de la fase precontractual, se requiere la siguiente documentación obligatoria.

- Resolución de aprobación del PAC y/o modificaciones donde conste el requerimiento.
- Estudios Técnicos, especificaciones técnicas y/o Términos de referencia de los bienes y/o servicios a requerirse, con la respectiva firma de responsabilidad del área requirente.
- Disponibilidad presupuestaria económica de fondos, actualizada a la fecha que se requiere la aprobación del pliego.
- Expediente precontractual, debidamente follado y organizado cronológicamente, previo a la aprobación del pliego.
- Pliegos aprobados por la máxima autoridad o su delegado.

f) Consideraciones de actualización

Con el objetivo de definir la veracidad de la información correspondiente a las actividades encaminadas a la Contratación Pública se consideran los siguientes lineamientos de actualización:

- Definir cuáles son los responsables encargados de la ejecución del proceso Contratación Pública (dueño del proceso y el director del órgano administrativo al que pertenece dicha gestión), además de los evaluadores de seguimiento del mismo.
- Planificar reuniones organizadas, con el objetivo de describir cómo se está realizando el proceso Contratación Pública mediante análisis de resultados presentados por los responsables del proceso, donde los evaluadores del seguimiento tendrán el criterio de presentar o no cambios en el modelo de ejecución del proceso antes mencionado.
- Para la realización de los cambios se deberá generar una resolución elaborada bajo lineamientos legales de política institucional.
- Se deberá generar evidencia de las reuniones programadas mediante actas de asistencia por parte de todos los presentes.

g) Esquema General de Macroproceso



h) Responsables

ÍNFIMA CUANTÍA	
ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Área Requirente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la necesidad adquisición y generar el requerimiento • Elaborar términos de referencia • Elaborar solicitud de emisión de certificado presupuestario • Enviar la documentación de contratación
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir la certificación presupuestaria
Rector	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar requerimiento • Aprobar términos de referencia • Escoger uno de los proveedores con la mejor oferta • Suscribir el contrato
Dirección Contratación Pública	<p>En caso de que el bien conste en el catálogo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar orden de compra • Realizar trámites y entrega del bien/servicio <p>En caso de que el bien no conste en el catálogo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar certificación de no constancia del bien • Registrar necesidad en el portal de compras públicas • Descargar proformas de ofertas de proveedores • Presentar el cuadro comparativo de proveedores • Habilitar al proveedor en el portal y solicitar los datos del mismo • Elaborar la orden de compra para recibir el bien • Elaborar contrato • Realizar el pago al proveedor • Publicar el contrato en el portal de compras públicas

SUBASTA INVERSA	
ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Área Requirente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la necesidad adquisición y generar el requerimiento • Elaborar términos de referencia • Elaborar solicitud de emisión de certificado presupuestario • Enviar la documentación de contratación
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir la certificación presupuestaria
Rector	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar requerimiento • Aprobar términos de referencia • Aprobar y forma comisión técnica • Aprobar los pliegos mediante resolución • Recibir informe, emitir sumilla de registro de actas y adjudicar al proveedor para su contrato
Dirección Contratación Pública	<p>En caso de que el bien conste en el catálogo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar orden de compra y entregar el bien/servicio <p>En caso de que el bien no conste en el catálogo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar los pliegos y el proceso en el portal • Hacer invitación a los proveedores • Verificar las ofertas en el sistema • Elaborar contrato • Realizar el pago al proveedor • Publicar el contrato en el portal de compras públicas
Comisión Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los pliegos • Evaluar ofertas y elaborar informe de resultados
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar oferta en físico y digital

i) Marco Legal

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

- **Art. 1.-Objeto y Ámbito.** - Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría,

Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

- **Art. 5.- Del "Servicio Nacional de Contratación Pública" (SERCOP).** - Es la entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de las políticas, gestión y administración desconcentrada. Para el cumplimiento de sus fines tiene autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria.

Código Civil

- **Art. 1864.-** Los arrendamientos de bienes nacionales, municipales o de establecimientos públicos, están sujetos a la Ley de Contratación Pública y otras leyes; y en lo que no lo estuvieren, a las disposiciones del presente Título.

Unidad de bienes

- Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes. La máxima autoridad a través de la Unidad de Administración de Bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de

implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

Planificación

- Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley. El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas www.compraspublicas.gov.ec; incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del plan. La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.

a) Registro de proveedores y entidades

Para los efectos de esta norma, toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que desee participar en los procesos de contratación, deberá estar inscrita y habilitada en el Registro Unico de Proveedores, RUP, cuya información será publicada en el portal de compras públicas. De igual modo, las entidades

contratantes se registrarán en el portal para acceder al uso de las herramientas del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Contratación

- Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública. La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado, a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes, considerando, entre otras, las siguientes medidas:
 - Las adquisiciones serán solicitadas, autorizadas y ejecutadas con la anticipación suficiente y en las cantidades apropiadas.
 - La ejecución de las compras programadas para el año se realizará tomando en consideración el consumo real, la capacidad de almacenamiento, la conveniencia financiera y el tiempo que regularmente toma el trámite.
 - La adquisición de bienes con fecha de caducidad, como medicinas y otros, se la efectuará en cantidades que cubran la necesidad en tiempo menor al de caducidad del principio activo. - Se mantendrán las unidades de abastecimiento o bodegas necesarias para garantizar una adecuada y oportuna provisión.
 - El arrendamiento de bienes se hará considerando el beneficio institucional frente a la alternativa de adquisición.

- La certificación de la disponibilidad presupuestaria, así como la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

a) Procedimientos precontractuales

Para la contratación de obras, adquisición de bienes y servicios, incluidos los de consultoría, las entidades se sujetarán a distintos procedimientos de selección de conformidad a la naturaleza y cuantía de la contratación, a los términos y condiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y las resoluciones del Instituto Nacional de Contratación Pública, INCOP, respecto de cada procedimiento de contratación. En el caso de compras de bienes y servicios normalizados se observarán los procedimientos dinámicos, es decir: compras por catálogo y compras por subasta inversa.

Para la contratación de bienes y servicios no normalizados y para la ejecución de obras, serán aplicables los procedimientos de: licitación, cotización y menor cuantía, ferias inclusivas, ínfima cuantía, a más de los procedimientos especiales del régimen especial. Los procedimientos precontractuales a considerarse en el caso de contratación de servicios de consultoría son: contratación directa, contratación mediante lista corta y mediante concurso público.

b) Pliegos

Para la adquisición de bienes, obras o servicios, la entidad contratante elaborará los pliegos pertinentes, utilizando de manera obligatoria los modelos de pliegos del Instituto Nacional de Contratación Pública que

apliquen según el procedimiento de contratación a utilizar. La entidad contratante podrá modificar o completar los modelos obligatorios, bajo su responsabilidad, a fin de ajustarlos a las necesidades particulares de cada proceso de contratación, siempre que se cumpla con la ley.

Los pliegos establecerán las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios de la obra a ejecutar, el bien por adquirir o el servicio por contratar y todos sus costos asociados, presentes y futuros.

Los pliegos deben ser aprobados por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad ambiental y social, debiendo priorizarse los productos y servicios nacionales.

c) Comisión

Técnica La máxima autoridad de la entidad, cuando le corresponda efectuar procedimientos de lista corta, concurso público, subasta inversa, licitación o cotización de conformidad con lo dispuesto por la ley, conformará y nombrará para cada procedimiento la pertinente Comisión Técnica que estará integrada de la siguiente manera: 1. Un profesional designado por la máxima autoridad, quien lo presidirá. 2. El titular del área que lo requiere o su delegado. 3. Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado. Los miembros de la Comisión Técnica serán servidoras o servidores de la entidad contratante y no podrán tener conflictos de intereses con los oferentes; de haberlos, será causa de excusa.

j) Entradas verificables**Ínfima Cuantía**

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de términos de referencia
2	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de emisión de certificado presupuestario
3	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Certificado presupuestario
4	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Memorando de documentos de contratación
5	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación de no existencia en el catálogo electrónico
6	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de compra

Subasta Inversa

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de términos de referencia
2	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de emisión de certificado presupuestario
3	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Certificado presupuestario
4	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Memorando de documentos de contratación
5	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de conformación de comisión técnica
6	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de compra
7	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Pliegos
8	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de ofertas
9	Etapa Pre contractual	Aprobado y vigente	<ul style="list-style-type: none"> Área Requirente 	<ul style="list-style-type: none"> Adjudicación de proveedor

k) Procedimiento descriptivo

Para la elaboración del presente manual se tomó en consideración las siguientes actividades, acciones y consideraciones:

- Entrevista con los actores responsables del proceso Contratación Pública por Régimen Común bajo la responsabilidad de la Dirección de Contratación Pública
- La normativa legal, leyes, reglamentos y demás documentación relacionada con el proceso Contratación Pública por Régimen Común, por ejemplo, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Código Civil, con el objetivo de validar la legalidad del proceso y las actividades que se ejecutan en el mismo.
- El manual de metodología para el levantamiento de proceso UNL, donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del diagrama de flujo y el manual de proceso, mediante la aplicación de formatos de recolección de información donde se especifica los recursos utilizados, los responsables de cada actividad, las actividades de entrada, actividades de salida, además de la ubicación en archivo de la información generada en el proceso.
- Por último, se detalla las consideraciones de actualización, generales y la presentación de los documentos que se utiliza en el proceso en los anexos, con el objetivo de garantizar un panorama de transparencia desde el inicio y fin del procedimiento.

Ínfima Cuantía

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Identificar la necesidad de adquisición y generar requerimiento	Área Requirente	Software	1 día	Diario	SI
2	Autorizar requerimiento	Rector	Software	1 día	Diario	SI
3	Elaborar términos de referencia	Área Requirente	Software Correo electrónico	2 horas	Diario	SI
4	Solicitar emisión de certificación presupuestaria	Área Requirente	Software Correo electrónico	1 hora	Diario	Si
5	Emitir certificado presupuestario	Dirección Financiera	Software Correo electrónico	1 hora	Diario	Si
6	Emitir vía memorando documentación de contratación	Área Requirente	Software Correo electrónico	2 horas	Diario	Si
7	Aprobar términos de referencia - Si el bien consta en el catálogo electrónico se realiza la compra, entrega del bien y fin del proceso - Si el bien no consta en el catálogo electrónico se procede a la actividad 8	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
8	Elaborar certificación de no constancia del bien en el	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	3 horas	Diario	Si

	catálogo electrónico					
9	Registrar la necesidad en el portal de compras públicas	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	30 minutos	Diario	Si
10	Descargar las proformas de las ofertas de los proveedores	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
11	Presenta el cuadro comparativo de los proveedores	Dirección de Contratación Pública	Software Portal de Compras Públicas	4 horas	Diario	Si
12	Escoger uno de los proveedores con mejor oferta	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
13	Habilitar el proveedor en el portal y solicitar los datos del mismo	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	4 horas	Diario	Si
14	Elaborar la orden de compra para recibir el bien	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
15	Elaborar el contrato	Dirección de Contratación Pública	Software Portal de Compras Públicas	4 horas	Diario	Si
16	Suscribir el contrato	Rector	Software Correo electrónico	4 día	Diario	Si
17	Realizar el pago al proveedor	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	4 horas	Diario	Si
18	Publicar el contrato en el portal de compras públicas	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
	FIN DEL PROCESO					

Subasta Inversa

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Identificar la necesidad de adquisición y generar requerimiento	Área Requirente	Software	1 día	Diario	SI
2	Autorizar requerimiento	Rector	Software	1 día	Diario	SI
3	Elaborar términos de referencia	Área Requirente	Software Correo electrónico	2 horas	Diario	SI
4	Solicitar emisión de certificación presupuestaria	Área Requirente	Software Correo electrónico	1 hora	Diario	Si
5	Emitir certificado presupuestario	Dirección Financiera	Software Correo electrónico	1 hora	Diario	Si
6	Emitir vía memorando documentación de contratación	Área Requirente	Software Correo electrónico	2 horas	Diario	Si
7	Aprobar términos de referencia - Si el bien consta en el catálogo electrónico se realiza la compra, entrega del bien y fin del proceso - Si el bien no consta en el catálogo electrónico se procede a la actividad 8	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
8	Aprobar y formar mediante resolución la comisión técnica	Rector	Software Correo electrónico	3 horas	Diario	Si

9	Elaborar los pliegos	Comisión Técnica	Software Correo electrónico	30 minutos	Diario	Si
10	Aprobar los pliegos	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
11	Registra los pliegos y el proceso en el portal	Dirección de Contratación Pública	Software Portal de Compras Públicas	4 horas	Diario	Si
12	El sistema hace la invitación a los proveedores	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
13	Entregar la oferta en físico y digital	Proveedor	Software	1 día	Diario	Si
14	Verifica si las ofertas están en el sistema	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	4 horas	Diario	Si
15	Evaluar las ofertas y elaborar un informe de resultados	Comisión Técnica	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
16	Recibir informe, emitir sumilla de registro de actas y adjudicar al proveedor para que se contrate	Rector	Software Portal de Compras Públicas	4 horas	Diario	Si
17	Elaborar Contrato	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	4 día	Diario	Si
18	Realizar el pago al proveedor	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	4 horas	Diario	Si
19	Publicar el contrato en el portal de compras públicas	Dirección de Contratación Pública	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
	FIN DEL PROCESO					

l) Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Etapa Contractual	Aprobado y vigente	Portal de Compras Públicas	• Contrato para adquisición

m) Consideraciones adicionales

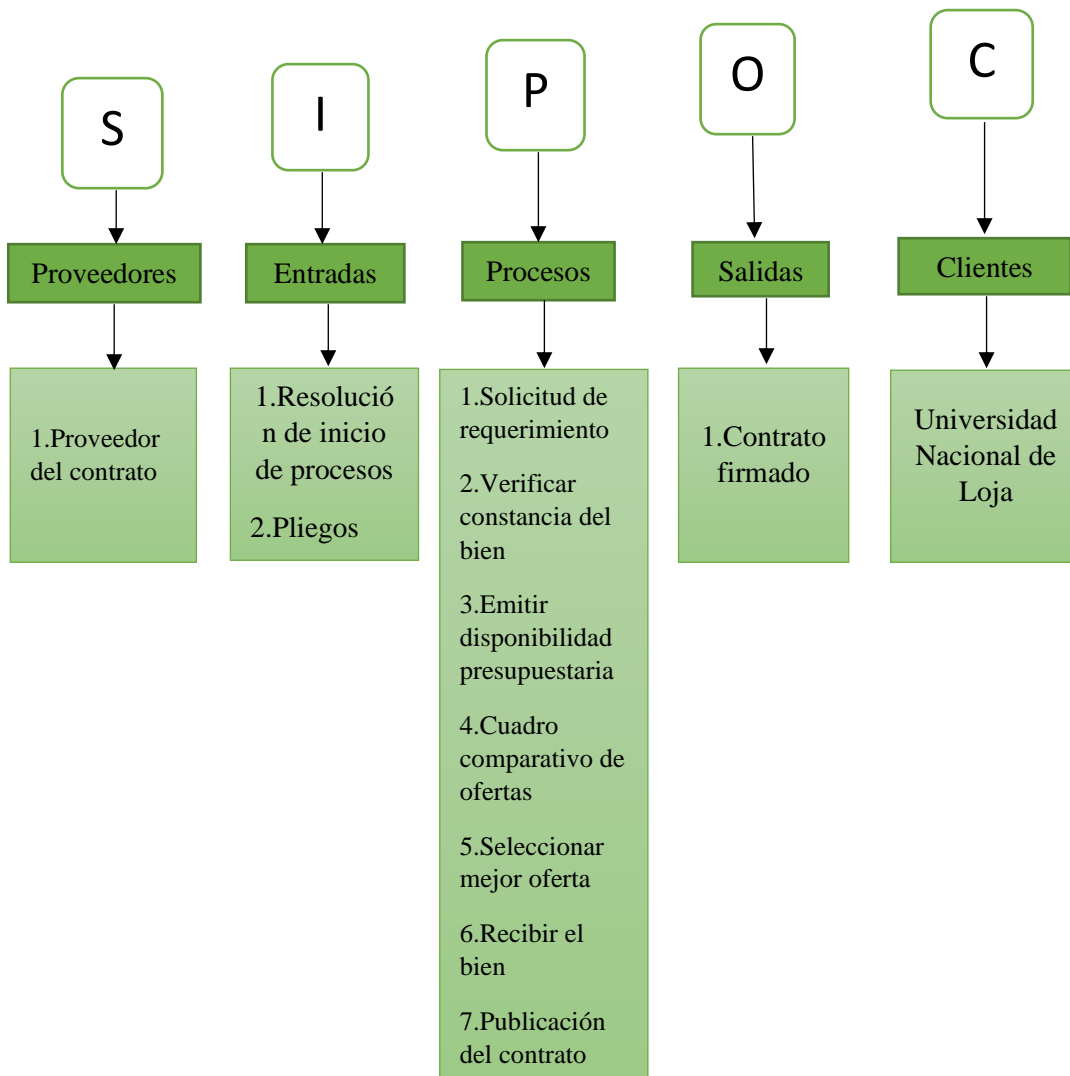
- La autoridad nominadora o su delegada/o a través de la Dirección de Contratación Pública o quien hiciera sus veces, serán los responsables de aplicar lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Código Civil, y la normativa legal vigente.

Glosario de Términos


- **Contratación:** Proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio
- **Partida presupuestaria:** Es el documento emitido por la dirección financiera que certifica la disponibilidad presupuestaria que se necesitan para cubrir las necesidades de contratación.
- **Proceso gobernante:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Proceso agregador de valor:** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad
- **Procesos habilitantes (asesoría y apoyo):** Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

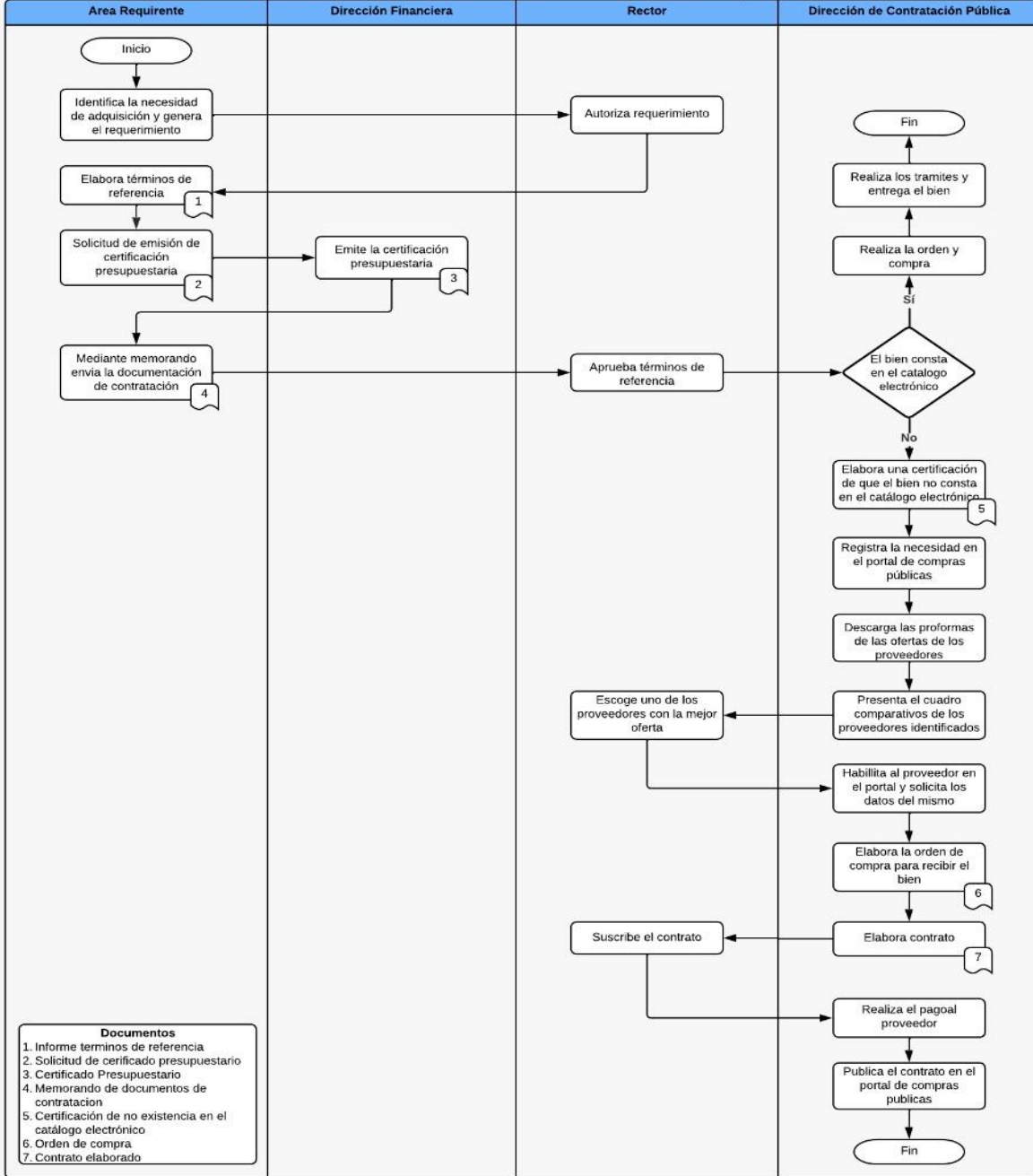
- **Adjudicación:** Acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.
- **Declaratoria de Desierto:** La máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, declara desierto el procedimiento de manera total o parcial.

n) Diagrama SIPOC



o) Flujogramas

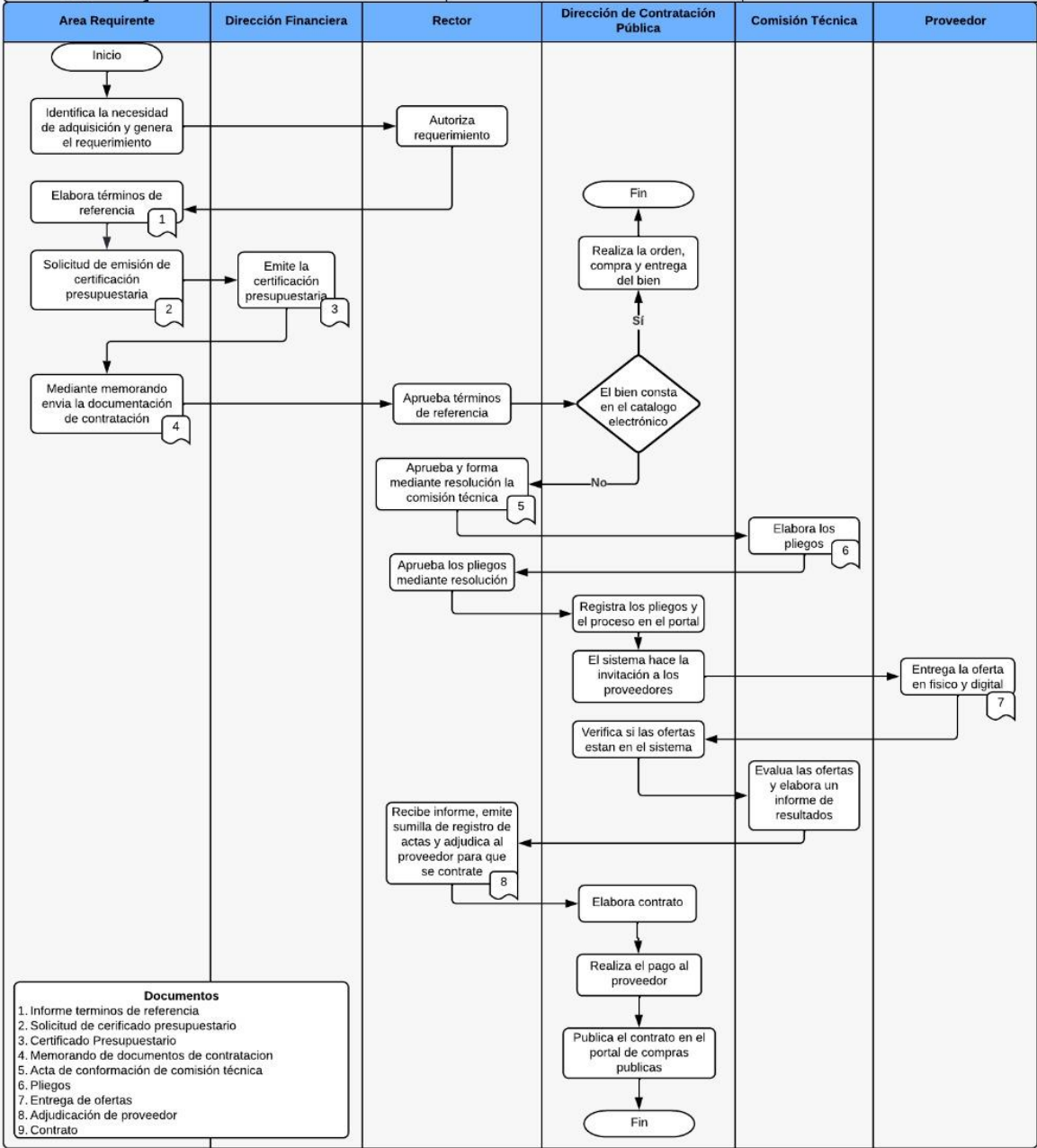
	Responsable: Director/a de la Dirección de Contratación Pública	Macroproceso: Gestión administrativo - financiero	Fecha de elaboración: 28 de Junio de 2022
	Organo Administrativo: Dirección de Contratación Pública	Proceso: Contratación Pública (Régimen Común - Infima Cuantía)	Inicio: Necesidad de adquisición de bienes/servicios/obras/consultoría
	Página: 13 de 21	Status: Propuesta	Fin: Etapa contractual



De acuerdo al flujograma he podido determinar las diferentes actividades que se realizan en la Dirección de contratación pública contando que los procesos para poderse efectuar deben llegar a los diferentes departamentos y de esta manera poder culminarlo.



Responsable: Director/a de la Dirección de Contratación Pública	Macroproceso: Gestión administrativo - financiero	Fecha de elaboración: 28 de Junio de 2022
Organo Administrativo: Dirección de Contratación Pública	Proceso: Contratación Pública (Régimen Común - Subasta inversa)	Inicio: Necesidad de adquisición de bienes/servicios/obras/consultoría
Página: 13 de 21	Status: Propuesta	Fin: Etapa contractual



De acuerdo al presente flujograma se puede evidenciar que existen unos cambios ya que en este proceso de subasta inversa interviene la comisión técnica y los proveedores lo cual existe mayores actividades para poder llegar a culminar la fase.

p) Registros de información del proceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Expediente Electrónico	Expediente de compras e adquisiciones	Por fecha de presentación	Digital / Portal de Compras Públicas	Permanente	Dirección de Contratación Pública

q) Indicadores

Característica	Descripción
Nombre	Número de días que demora el proceso
Descripción	Eficiencia en la contratación o adquisición
Forma de cálculo	Fecha de vinculación de la adquisición - Fecha de solicitud del requerimiento
Período de medición:	Año calendario

Característica	Descripción
Nombre	Número de contratos elaborados
Descripción	Eficacia en la contratación o adquisiciones
Forma de cálculo	(Número de contratos elaborados / Número de contratos solicitados) *100
Período de medición:	Año calendario

r) Anexos

Ínfima Cuantía

- Informe de términos de referencia
- Solicitud de emisión de certificado presupuestario
- Certificado presupuestario
- Memorando de documentos de contratación
- Certificación de no existencia en el catálogo electrónico

- Orden de compra
- Contrato de Adquisición

Subasta Inversa

- Informe de términos de referencia
- Solicitud de emisión de certificado presupuestario
- Certificado presupuestario
- Memorando de documentos de contratación
- Acta de conformación de comisión técnica
- Pliegos
- Entrega de ofertas
- Adjudicación de proveedor
- Contrato de Adquisición

Objetivo 3. Socializar la propuesta con los actores que forman parte de los subprocesos del régimen común dentro del proceso habilitante de apoyo gestión de contratación pública para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja

Para el cumplimiento del presente objetivo fue de suma importancia que las propuestas investigativas tales como Diagnóstico Situacional y el Manual del Procesos de Contratación Pública por Régimen Común hayan pasado por distintas fases como la de observación, correcciones, validez y aprobación por parte de los actores participantes dentro del proceso. Para llevar a efecto este objetivo se planifico una reunión para el día 29 de julio del 2022 a las 16h00 en la Dirección de Contratación Pública, los actores claves fueron invitados personalmente por parte del estudiante encargado de la presente investigación. Para dar a conocer la propuesta fue necesario elaborar material didáctico (*ver anexo 5*) mismo que ayudo a la comprensión de los actores. Finalizada la socialización el director de la Dirección de Contratación Pública procedió a validar y aprobar el contenido de la propuesta. Acto seguido, todos los presentes firmaron un registro de asistencia denominado acta de socialización (*Ver anexo 6*) para la respectiva evidencia del cumplimiento del objetivo.

Se contó con la presencia de los siguientes funcionarios:

- Director de la Dirección de Contratación Pública
- Analista legal de la Dirección de Contratación Pública
- Analista de la Dirección de Contratación Pública

Cabe recalcar que dentro de la socialización de la propuesta y luego del diálogo correspondiente el responsable del subproceso hizo énfasis en una observación la cual fue corregir el diagrama de flujo en una actividad puntual.

6.3. Formulación de los subprocesos de régimen común.

Para el cumplimiento del objetivo general fue necesaria la recopilación de información mediante una ficha de observación y entrevistas semiestructuradas, las cuales contribuyeron a la realización de un diagnóstico situacional, mismo que permitió identificar tanto los aspectos positivos como negativos en los subprocesos de régimen común, para posteriormente proceder a diagramar las diferentes actividades identificadas, logrando así la elaboración del manual de subprocesos.

7. Discusión

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de información, de revisar teorías encaminadas a la gestión por resultados y de analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se procede a discutir lo siguiente:

Objetivo Específico 1. Diagnosticar la situación actual de los subprocesos de Régimen Común

Partiendo de un diagnóstico situacional definido por los autores Wilhelm y Espinoza (2015) quienes mencionan que un diagnóstico situacional es un proceso que permite evaluar el funcionamiento de una organización para posteriormente identificar las causas de sus falencias, lo que se contrasta con lo realizado en el primer objetivo ya que se realizó un diagnóstico situacional de los subprocesos de Régimen Común de la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja, mismo que permitió detectar algunas falencias y arrojo como resultado que uno de los principales problemas es la falta de estandarización de los procesos de ínfima cuantía y subasta inversa.

Para la ejecución de este objetivo fue necesario aplicar instrumentos de recolección de información como la ficha de observación y entrevistas semiestructuradas, para esto se tomó en consideración lo mencionado por Maldonado (2011) quien nos dice que la gestión por procesos es la forma en que se gestiona a toda la organización, tomando en cuenta la secuencia de las actividades que están orientadas a generar un valor añadido que satisfaga las necesidades del cliente, en este caso, la ficha de observación y la entrevista se realizaron con el objetivo de recolectar información que permita conocer cuáles son las actividades que se realizan en los subprocesos para su posterior diagramación, y así, poder elaborar una propuesta de manual que facilite el trabajo en la Dirección, lo que permitirá ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Se logró identificar aspectos negativos y positivos, las falencias encontradas son que no cuentan con equipos informáticos actualizados ni con los recursos materiales necesarios para realizar sus labores diarias, se refleja la necesidad de requerir insumos tales como: impresoras, escáner, computadoras, materiales de oficina y mobiliario, además de la falta de personal, lo que se relaciona con lo mencionado en la Regla Técnica Nacional (2019) en su artículo 10, segundo párrafo, establece que las entidades públicas, de acuerdo con su capacidad presupuestaria, contarán con el talento humano suficiente y calificado para el desarrollo de las actividades de gestión

documental y archivo, así como con los espacios físicos, mobiliario y los recursos técnicos y tecnológicos necesarios.

Objetivo Específico 2. Propuesta de manual de los subprocesos del Régimen Común

A partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico situacional, se pudo elaborar el manual de los subprocesos de Régimen Común el cual se encuentra dentro del proceso Gestión de Contratación Pública de la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja. La normativa base para el cumplimiento de este objetivo en la Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja.

La norma ISO 9001:2008 se establece que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados, por lo tanto, una vez formulados los procesos se logró establecer claramente las actividades generales como parte de la contratación pública por ínfima cuantía y de subasta inversa.

Según la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004) los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, esta descripción hace referencia al objetivo para el cual fue elaborada la propuesta, ser útil para la Dirección apoyando al fortalecimiento de la Universidad Nacional de Loja mediante el control de las actividades de contratación pública, además de orientar a los funcionarios en las actividades que deben realizar, para que de esta manera no agreguen ni omitan pasos, logrando así una adecuada ejecución del subproceso.

La importancia de los manuales radica en que explican de manera detallada los procedimientos en una organización, dentro de ellos, los diagramas de flujo cumplen una función importante, representar gráficamente la secuencia de las actividades que se deben desarrollar, Herrera (2022) menciona que los diagramas de flujo ayudan a llevar de manera ordenada y secuencial las actividades y procesos, facilitando la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información.

La presencia de este manual proporcionará a la Dirección una guía clara e idónea donde se plasman las actividades específicas que se deben desarrollar, permitiendo al mismo tiempo aumentar la productividad del talento humano y la prestación de servicios con la atención a tiempo

de las demandas de los usuarios, así como el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de la Universidad Nacional de Loja.

Objetivo Específico 3. Socialización de la propuesta con los actores que forman parte de los subprocesos de Régimen Común.

Para el cumplimiento del presente objetivo, se hizo necesario realizar una reunión con la presencia de los actores clave que intervienen dentro del subproceso, la cual se desarrolló dentro de la Dirección de Contratación Pública. La socialización permitió dar a conocer la propuesta investigativa para posteriormente conocer las observaciones realizadas por los actores, mismas que fueron tomadas en consideración para lograr la secuencia e interacción de las actividades de los subprocesos, proporcionando una visualización clara del funcionamiento del mismo. Para Sánchez (2007) la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad, es por esto que, fue necesario e importante socializar la propuesta para que los funcionarios conozcan el funcionamiento y utilidad del mismo, lo que permitirá la optimización de tiempo y recursos en el desarrollo de sus actividades, logrando brindar una atención eficiente y eficaz, fortaleciendo la administración pública.

Es así que se cumplió con la socialización de la propuesta “Manual de procesos de Contratación Pública por Régimen Común en la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja”, esto con la finalidad de promover el uso del manual elaborado, además de explicar y definir la importancia de la gestión por resultados en temas de la contratación pública, y del control interno como uno de los requisitos esenciales para demostrar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de actividades en esta dirección.

8. Conclusiones

Luego de realizar el respectivo análisis a los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

- La Dirección Financiera es la encargada de planificar, ejecutar y analizar las finanzas de la institución, por lo que es importante mantener controles y levantar la información pertinente para saber si cuentan con un rendimiento óptimo, y así poder realizar diagnósticos que permitan identificar las falencias presentes.
- La formulación de los subprocesos de presupuesto se sustenta en los enfoques de la gestión por resultados, basado en el enfoque de macroprocesos y de instrumentos de gestión, ya que la Dirección Financiera de la Universidad Nacional de Loja mantiene un modelo de planificación institucional.
- Mediante el diagnóstico situacional realizado, se pudo conocer que una de las principales falencias de la Dirección de Contratación Pública es la falta de estandarización de un manual de procesos que sirva como una guía en el desarrollo de actividades. Además, se pudo conocer que cuentan con un espacio físico limitado, escasos de varios insumos y la falta de personal.
- Se identifica la necesidad de implementar un manual de procesos, por lo que se plantea la propuesta denominada “Manual de procesos de Contratación Pública por Régimen Común en la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja”, misma que se utilizará como una herramienta idónea donde se encuentren plasmadas las actividades específicas que se deben realizar dentro de la unidad administrativa.
- La socialización de la propuesta permitió validar la información y obtener observaciones válidas por parte de los actores clave, lo que fue fundamental para adaptar el manual, para que posteriormente se procesa a su aprobación.

9. Recomendaciones

Luego de haber establecido las respectivas conclusiones y con el objetivo de que la Dirección de Contratación Pública preste un mejor servicio, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que de forma continua el macroproceso sea monitoreado y evaluado en base al cumplimiento de sus procesos, subprocesos y actividades de manera ordenada de acuerdo a lo que determina la normativa legal y técnica vigente de la Universidad.
- Se recomienda que se ejecuten capacitaciones constantes entre los funcionarios de la Dirección de Contratación Pública, con la finalidad de socializar los parámetros, instrumentos y formatos que se utilizaran dentro de la dirección, y de hacer conocer las constantes reformas que se hacen al Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Se recomienda agilizar la respectiva aprobación de la propuesta planteada, para que la Dirección pueda hacer uso del mismo lo más pronto posible, con el fin de evitar retrasos en las actividades que se desarrollan y optimizar tiempo y recursos, mejorando el servicio brindado.
- Se recomienda a la Dirección de Contratación Pública emplear indicadores de desempeño, con el objetivo de monitorear, evaluar y verificar el nivel de cumplimiento de lo establecido en el manual. Además, de ser el caso se debe realizar las respectivas actualizaciones de mejora.
- Se recomienda se socialice la propuesta realizada a los actores que no estuvieron presentes en la reunión, y que se genere una documentación legal de respaldo que evidencia la socialización de la misma, con el objetivo de que sustente y evidencie lo presentado dentro la investigación.

10. Bibliografía

- Servicio Nacional de contratación pública. (2018). Curso avanzado de (SNCP). Quito.
- Agudelo, L. (2007). Gestion Por Procesos. Medellin: Panamericana . Obtenido de Obtenido de <https://es.scribd.com/document/367929956/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-PDF>
- Aguilar, S. (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660093424&Signature=LMJXqLaslUtKAsz6zU8PnVhXPtEprkcSqvrkuJ1MrgpyxUtlDqLidMMMDlcEtvwPYS9vZCUCkfzVvxCH5FKCg9p2Ku~1I1-rp5RJ~fU-Hn-kq1Z5rkuCvmLi5.
- Alvarez, B. Y. (2007). Importancia de la implementación del manual de procesos. Medellin: Obtenido de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>.
- Asamblea Nacional. (2016). Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Registro Oficial 588 de 12 de mayo de 2009, LEXISFINDER. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2016/11/CONTRATO-REGLAMENTO_A_LA_LEY_ORGANICA_SISTEMA_NACIONAL_CONTRATACION_PUBLICA.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (2018). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Registro Oficial 395 del 04 de Agosto de 2008, Quito: LEXISFINDER. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/Ley-Org%C3%A1nica-de-Contrataci%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
- Barrio, J. (1999). Como mejorar los procesos en su empresa. El Control Estadístico de Procesos. FC Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Sy4Z_v1yFO0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=VILAR+BARRIO+J.+Como+Mejorar+los+Procesos+en+su+Empresa,+Fundaci%C3%B3n+Confemetal,+2001&ots=IXOU0qWXr&sig=_zmxlds2W33r.
- Bid, C. (2007). Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público. Washington DC: Obtenido de <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210562409s005-c001/read>.
- Cantabria, U. D. (2016). Manual gestión por procesos. Cantabria: Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>.
- Carrasco, J. B. (2011). Gestión de procesos. Obtenido de Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>

- Constitucion de la republica del Ecuador. (2018). Obtenido de Registro Oficial Nro. 449 del 20 de octubre de 2008: Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contraloria, N. D. (2014). Acuerdo de la Contraloría General del Estado. Quito.
- Dirección Técnica del Presupuesto Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). ABC de Gestión por Resultados. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas. Obtenido de https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1edic_300414.pdf
- Domínguez, J. (2018). “Análisis de la calidad de los servicios en línea y la satisfacción de los clientes del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil”. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, Guayaquil.
- Escudero, I. (2020). Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7324/1/T3199-MDA-Escudero-Administracion.pdf>
- Exteriores, S. d. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf.
- Franklin, F. (2014). Organización de empresas. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>.
- Gomez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. Mexico: Mac Graw Hill. Obtenido de <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2012/09/planeacion-y-org-de-emp-cap-6-9.pdf>.
- Herrera. (Mayo de 2022). Diagramas de flujo. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Institucional Plan Estratégico de Desarrollo. (2019). Loja.
- Instituto Nacional de Contratación Pública. (s.f.). Regimen Especial. Quito. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2013/09/revista-ecuador-compra-espan%CC%83ol-kichwa-edicion4.pdf>
- Interamericana, U. A. (2019). Obtenido de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-abierta-interamericana/sistemas-de-informacion/simbologia-ansi-para-diagramas-de-flujo/3385701>

- Ley Orgánica del Servicio Público. (2020). Registro Oficial 294 de 06 de octubre de 2010, Quito: Lexis Finder. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Loja, U. n. (2001). Metodología para el levantamiento de procesos de la universidad nacional de loja. Loja.
- Lozada, V. H. (2013). Modelo de gestión para asegurar la efectividad. Quito: Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12151/Tesis%20Final.pdf>.
- Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32501710/MAKON__Marcos_-_El_modelo_de_gestin_por_resultados.pdf?1386419004=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DADMINISTRACION_PUBLICA_NACIONAL_ADMINIST.pdf&Expires=1636762167&Signature=c3C3F.
- Maldonado, J. A. (2011). Gestion de procesos . Santiago: Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/1084.pdf>.
- Nuñez, F. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? Barcelona : Obtenido de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/analisis-datos-cualitativos.pdf>.
- Ortún, V. (1993). Gestión pública. Madrid: Fundación BBV. Obtenido de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993_cu_000145_ort_ges.pdf
- Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento. Recuperado. Obtenido de e <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.
- Plan estratégico de desarrollo institucional. (2019). Loja.
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja. (2020). Loja: Obtenido de [https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-](https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-.).
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja. (2020). Loja: Obtenido de [REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS DE LA UNL-APROBADO OCS SESIÓN EXTRA. 13-10-2020 CON CERTIFICACIÓN-signed-signed-signed.pdf](#)
- Roberto Auliso, J. M. (2008). Clave para la mejora de los procesos en las organizaciones. Uruguay: <https://pdfslide.net/documents/aulisio-roberto-miles-john-quintillan-isabel-claves-para-la-mejora-de-los-procesos-en-las-organizaciones.html>.
- Rodriguez, J. (1992). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v.

Rusu, C. (2011). Metodología de la Investigación.

Sabino, C. (1986). Como hacer una tesis Guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos.

Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Punto Fijo: Universidad del Zulia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública evolución y tendencia. Salamanca: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49279947/47_GarciaSanchez-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660090267&Signature=gPN0nyPd4oNSYxqpmr8fUX9jeSrUOHzEWRyCfp6pL1wyhQBfvdT7cGUnXQh1cplJwJSSoh0MW3SO3NwEU7EbBqAFAT34qpAYY7Iq9g6tbEXaaa5m2nru--QuSKtT6RiOelbPGGx5-Ku.

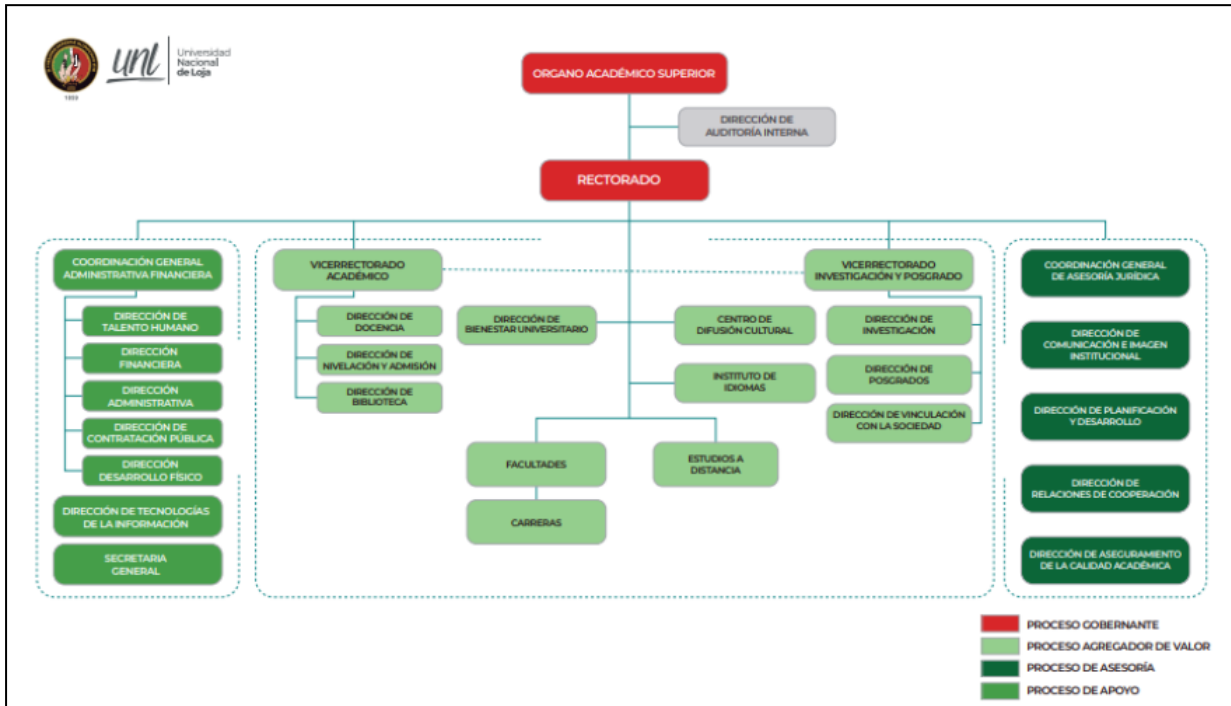
Servicio Nacional de Contratación Pública. (21 de Agosto de 2018). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Registro Oficial 395 de 04 de agosto de 2008, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/Ley-Org%C3%A1nica-de-Contrataci%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>

Torres, I. (s.f.). Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos. <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>.



Universidad Nacional de Loja. (2021). Loja: Obtenido de <https://www.unl.edu.ec/universidad>

11. Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL



Anexo 2. Ficha de Observación

		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública	
Ficha de observación para el diagnóstico del subproceso de “Régimen Común” para la gestión por resultados en la Dirección de Contratación Pública de la Universidad Nacional de Loja				
N.º	Criterios de Observación	Si	No	Observación
a)	El subproceso de Régimen Común se encuentra regulado a través de normativas, leyes o reglamentos.		X	
b)	Los responsables del subproceso Régimen Común se encuentran definidos.		X	
c)	El personal de la Dirección cuenta con el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de las actividades.	X		
d)	El espacio de trabajo es el adecuado para el cumplimiento de las actividades.	X		
e)	Se toman decisiones en la Dirección de Contratación Pública dentro del subproceso de Régimen Común.	X		
f)	La Dirección de Contratación Pública cuenta con un adecuado ambiente laboral para el cumplimiento de las actividades.	X		
g)	El subproceso de Régimen Común cuenta con un algún registro de información.		X	
h)	La Dirección de Contratación Pública cuenta con los materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones.	X		

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-54-7929
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconi Espinosa”,
Casilla letra “S”, Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 3. Entrevista Semiestructurada



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL SUBPROCESO DE “RÉGIMEN COMÚN” PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

Los motivos de la presente entrevista son:

- Efectuar un análisis interno y externo del subproceso de “Régimen Común” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, teniendo como resultado un diagnóstico situacional actual del subproceso.
- Analizar el procedimiento, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del subproceso de “Régimen Común”, obteniendo como resultado la elaboración de un Manual del subproceso antes mencionado.

Objetivo 1: Realizar un diagnóstico situacional de los subprocesos del Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo, gestión de contratación pública para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Aplicable para el encargado de la Dirección de Contratación Pública.

1. ¿Cuál es la misión de la Dirección de Contratación Pública?

Consiste en el asesoramiento en todas las áreas requirentes de la Universidad Nacional de Loja para canalizar la contratación de bienes, servicios, obras y consultoría ya sea del régimen común o especial.

2. ¿Cómo se encuentra definida la estructura de Dirección de Contratación Pública?

Esta confirmado por el director, especialista legal de contratación o analista legal de contratación, asistente administrativo.

3. ¿Cuáles son normativas legales que regulan los procesos de la Dirección de Contratación Pública?

La constitución de la república del Ecuador, ley orgánica de contratación pública, código orgánico administrativo, código civil.

4. ¿La Dirección de Contratación Pública cuenta con una planificación apropiada para el desarrollo de las actividades?

Se la determina en el PAC inicial para cada periodo fiscal.

5. ¿Cuáles son los procedimientos que lleva a cabo la Dirección de Contratación Pública?

Todo lo que está establecido en la norma los que se enfocan en el régimen común y especial, que van según el objeto para la contratación de bienes servicios obras y consultoría

6. ¿En qué consiste el procedimiento de “Régimen Común” dentro de la Dirección de Contratación Pública?

Consiste en contratación de bienes y servicios normalizados que ocupan un alto presupuesto seguidamente de las obras, la cual existe una convocatoria pública donde pueden participar todas las personas que cumplan con todos los requisitos.

7. ¿Dentro de la Dirección de Contratación Pública existe un manual de procesos sobre el procedimiento de “Régimen Común”?

No existe un manual institucional, se maneja por las disposiciones establecidas en la ley.

8. ¿Cuál es la razón por la cual la Dirección de Contratación Pública no cuenta con este tipo de manuales?

Por su reciente creación

9. ¿Cuáles son dificultades que presenta la Dirección de Contratación Pública al no contar con un manual de procesos de “Régimen Común”?

Puede existir una dispersión de criterios.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la Dirección de Contratación Pública?

El que no exista un manual de procesos.

11. ¿Cuenta con los recursos adecuados para llevar a cabo las actividades en la Dirección de Contratación Pública?

El recurso de talento humano se cuenta optimo, se cuenta con un equipo multidisciplinario

12. ¿La Dirección cuenta con un plan de capacitación?

Se cuenta con una retroalimentación, mediante plataformas.

13. ¿Considera usted que la Dirección cuenta con un presupuesto adecuado para llevar a cabo las actividades?

En el departamento ayuda a la ejecución del presupuesto con las contrataciones de todas las áreas.

14. ¿Qué cree usted que hace falta para que el departamento funcione de una manera más óptima?

Mediante el manual de recesos y flujogramas

15. ¿Cuáles son los posibles riesgos que tiene la Dirección de Contratación Pública al cumplir con las actividades?

El riesgo es que no se ejecute el presupuesto.

16. ¿Considera usted que con la implementación del manual se facilitaría el cumplimiento de las actividades en la Dirección de Contratación Pública?

Es una ayuda que permitirá tener claro los roles, actividades y la ejecución de los procesos.

17. ¿Quiénes intervienen dentro del proceso de “Régimen Común”?

La entidad contratante es la Universidad, los proveedores del estado.

OBSERVACIONES:

Aplicables a los actores que intervienen en el subproceso de “Régimen Común”

1. ¿Conoce el subproceso de Régimen Común?
2. ¿Conoce las normativas legales que sustenta el subproceso de “Régimen Común”?
3. ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual la Dirección de Contratación Pública no cuenta con el manual de subproceso de Régimen Común?
4. ¿Cuáles son los problemas que usted ha podido identificar al no contar con un manual en el subproceso de “Régimen Común”?
5. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que se pueden implementar para el mejoramiento del subproceso “Régimen Común”?
6. ¿Qué recomendaciones daría usted para el mejoramiento del desarrollo de subproceso ya mencionado?

OBSERVACIONES:

Objetivo 2: Elaborar un manual de los subprocesos del Régimen Común dentro del proceso habilitante de apoyo, gestión de contratación pública para la gestión por

resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Levantamiento de información del Subproceso

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
2	
3	

3. Desarrollo del Subproceso

3.1. Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2. Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1						
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Subproceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



.....
Cristian Leonidas Gualán Mendez
Autor de los instrumentos

.....
Ing Tania Elizabeth Patiño Calderón
Directora de Tesis



Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 - 54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Anexo 4. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL

		Universidad Nacional de Loja	Carrera de Administración Pública
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL			
CONSIDERANDO			
<p>Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte...”</p>			
<p>Que, mediante Registro Oficial Nro. 298, suplemento de fecha 12 de octubre de 2010, se publicó la Ley Orgánica de Educación Superior; y, en el Registro Oficial Nro. 526, suplemento de 2 de septiembre de 2011, se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior;</p>			
<p>Que, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, mediante Resolución Nro. RSP-S3-R051-02, en sesión de 30 de enero de 2002;</p>			
<p>Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, instituye que las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, adecuaran su estructura orgánica, funcional académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico.</p>			
RESUELVE:			
Expedir la: “METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA”			
<p>Facultad Jurídica, Social y Administrativa 072 -54 7929 Ciudad Universitaria “Guillermo Falconi Espinosa”, Casilla letra “S”, Sector La Argelia · Loja - Ecuador</p>			



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

1. OBJETIVO:

- Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente.
- Dotar de las herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

La metodología podrá ser aplicada tanto para el levantamiento de procesos, así como para generar un enfoque preliminar de un sistema de gestión de calidad, es decir, en términos generales, será aplicable al desarrollo de los procesos institucionales, entendiéndose como tales los que se describen a continuación:

- Levantamiento de procesos para la adquisición de nuevas soluciones tecnológicas.
- Creación de nuevos procesos acordes a los productos y servicios institucionales.
- Mejoramiento de procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría.
- Creación de nuevos procesos con controles automáticos o manuales.

3. METODOLOGÍA

Dentro de las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, se destacan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan la modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas.

La modularidad conseguida mediante el diseño de bloques autónomos, permitirá también, manteniendo el eje central de la metodología, establecer ligeras variaciones para diferenciar un proyecto de levantamiento de procesos existentes, de un proyecto de diseño de un proceso nuevo.

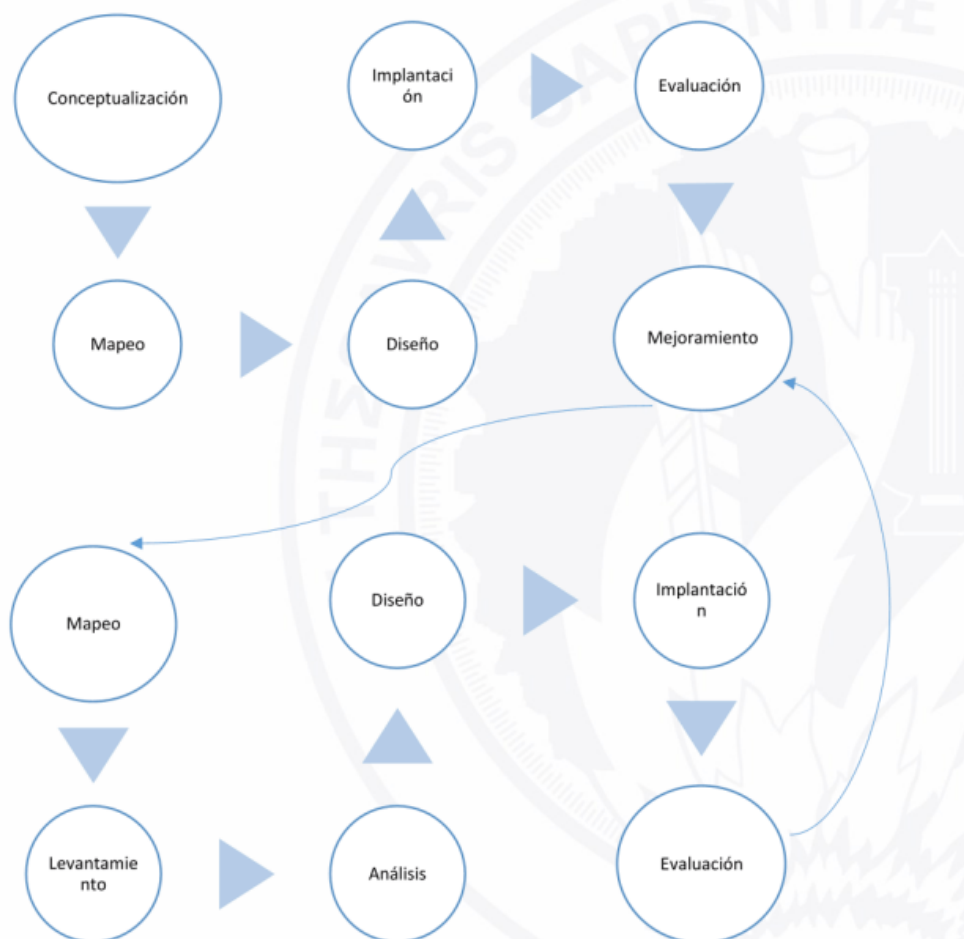


Fig. No. 1. Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es la etapa en la que el proyecto nace como una idea o un conjunto de ideas y conceptos, los que llevados a una definición tangible se traducirán en la “Solicitud de levantamiento de procesos” que deberá ser enviada al Director Nacional de Planificación para su análisis, evaluación, asignación y control.

La definición de conceptos es la idea original generada por el usuario o dueño de un proceso institucional, la que debe ser estudiada y analizada de manera general, dentro del marco legal, de normatividad y de control. Para ello, los solicitantes llenarán el “Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos” (Anexo 1 de la presente Resolución).

3.1.2. MAPEO

El mapeo consistirá en diagramar, de manera general y a nivel de bloques, las unidades de proceso que se identifiquen; es decir, las actividades principales que conformarían un proceso institucional. El equipo de trabajo asignado para participar en el levantamiento, deberá identificar los bloques más representativos y significativos del proceso global, entendiéndose como tales, las unidades de procesos que por sus características, constituyan un conjunto temático homogéneo.

Dado que el objetivo central de esta etapa será elaborar el mapa general del proceso, es indispensable que como primera actividad, se conforme el equipo de trabajo multidisciplinario que se responsabilizará por todo el desarrollo e implementación del (los) proceso(s).

3.1.2.1. Conformación del equipo de trabajo para el desarrollo de procesos

El promotor o dueño del proyecto (levantamiento del proceso), asumirá el rol de líder del mismo. Si por cualquier motivo justificado no pudiere ejercer dicho liderazgo, delegará directamente esta función a la persona que considere conveniente, la cual deberá conocer a profundidad el proceso institucional a ser levantado. El líder, en coordinación con el responsable y el(los) profesional (es) de la Dirección de Planificación delegado(s), elaborarán un listado del equipo de trabajo, escogiendo los colaboradores idóneos que intervendrán en la ejecución del proyecto.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

A partir de este punto, todo el equipo de trabajo deberá participar en las actividades planificadas y el líder podrá incorporar nuevos miembros temporales o permanentes al equipo.

Los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación, serán los encargados de brindar el soporte técnico desde el punto de vista de procesos y definirán cómo el trabajo puede ser realizado eficiente y eficazmente con la correspondiente optimización de costos y tiempo.

Los roles del equipo de trabajo serán los siguientes:

El Líder del Proyecto

- Coordinará, dirigirá y administrará todas las actividades de la metodología.
- Participará en las reuniones de establecimiento de actividades, tareas y planes de trabajo o requerimientos.
- Coordinará con el(los) profesional(es) de procesos la elaboración y seguimiento de los cronogramas de actividades que se establezcan.
- Ejecutará los planes de pruebas, de aceptación, monitoreo y estabilización del proceso.
- Generará la documentación de base necesaria para la elaboración de los manuales de procedimientos institucionales.
- Planificará y gestionará la dotación de todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo e implementación del proceso.
- Coordinará el soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Profesional de Procesos

- Coordinará con el Líder del proyecto la planificación y ejecución de las actividades.
- Coordinará el seguimiento general de los proyectos.
- Levantará los procesos, mapeará y diseñará los nuevos procesos o las mejoras correspondientes.
- Recogerá y recopilará la información para la generación de manuales y la documentación del(los) proceso(s).
- Prestará soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Usuario Experto del Órgano Administrativo Requirente

- Especificará los requerimientos del proceso desde el punto de vista operativo.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Informará de cambios en los procesos para actualizar los manuales de procedimientos respectivos.
- Capacitará a los usuarios finales.
- Proveerá de la documentación requerida.

La Unidad de Telecomunicaciones e Información (UTI)

- Coordinará con el profesional de procesos y el líder del proyecto que los requerimientos sean coherentes y adecuados para efectuar la informatización de los procesos.
- Coordinará con el proveedor que el desarrollo de las aplicaciones sea realizado en base a los requerimientos definidos por los usuarios y según el proceso establecido, acorde a la metodología.

3.1.2.2. Identificación de procesos

Con la información recopilada a través del Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos, contenido en el Anexo 1, que forma parte integrante de la presente Resolución, se obtendrá una lista de las actividades, etapas o fases necesarias para la generación de la "Salida Verificable" que se obtendrá con el desarrollo del proceso, considerándolas como grandes pasos o conjuntos temáticos homogéneos.

3.1.2.3. Esquemmatización de procesos

Para cada proceso, se deberá elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o un flujo global del proceso.

Los diagramas a nivel de procesos mostrarán el flujo, sin identificar aún responsables ni actores, sino únicamente las grandes actividades o bloques que componen un proceso, de modo que permita, de manera gráfica y, si es posible en un solo diagrama, entender el contexto total del proceso. En esta fase se determinarán los posibles procesos que sustentarán a la estructura del Mapeo. Para elaborar los diagramas de bloques de preferencia se deberá utilizar el programa *Lucidchart Diagrams*

3.1.3. LEVANTAMIENTO



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, se detalle en forma gráfica la siguiente jerarquía de procesos:

- a) Macroprocesos
- b) Procesos
- c) Microprocesos (Actividades, tareas, movimientos).

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.

3.1.3.1. Diagramación de procesos

En esta fase se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se deberá diagramar los procesos; para ello se utilizará el formato del diagrama denominado SIPOC, tal como se indica a continuación:

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales: S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la Universidad. La simbología para diagramación del SIPOC se encuentra detallada en el Anexo 2 de la presente Resolución.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad.

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

1. Determinar el marco del proceso y los productos o servicios (salidas verificables) que se generan.
2. Definir claramente dónde empieza el proceso (supplier, input) y su final (output, customer).
3. El grupo deberá acordar el nivel de detalle que se mostrará en el flujo, para entender el proceso (process) e identificar las áreas problema. Se podrá empezar con un macro y después añadir los detalles donde sea necesario.
4. Especificar el actor (quién realiza la actividad), qué hace (actividad), cuándo lo hace (secuencia), qué usa para hacerlo (documentos o formatos), cuáles son los resultados de hacer el trabajo (qué se obtiene) y quiénes usan esos resultados (cuál es la actividad siguiente).

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

Propuesto.- Se da cuando el proceso o flujo ha sido diseñado pero no validado.

Aprobado.- Se da cuando el proceso o flujo ya ha sido validado.

Cabe recalcar que la diagramación será el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios expertos, en caso de requerirse.

b) Límites y Alcance:

Será importante revisar los límites de cada proceso, es decir, determinar hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad empieza el siguiente, esto con el propósito de establecer los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir.

Con la definición de las actividades que se incluirán o no en cada proceso, se identificará para cada uno:

- Las entradas y las salidas verificables de información y/o documentos.
- Los órganos administrativos involucrados.
- Los recursos informáticos para la realización.
- Los tiempos de ejecución
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.

c) Codificación:



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Una vez realizada la diagramación respectiva, se procederá a codificar al proceso, es decir, asignar un código que lo identifique dentro del Mapa de Procesos de la institución. La codificación se efectuará de la siguiente manera:

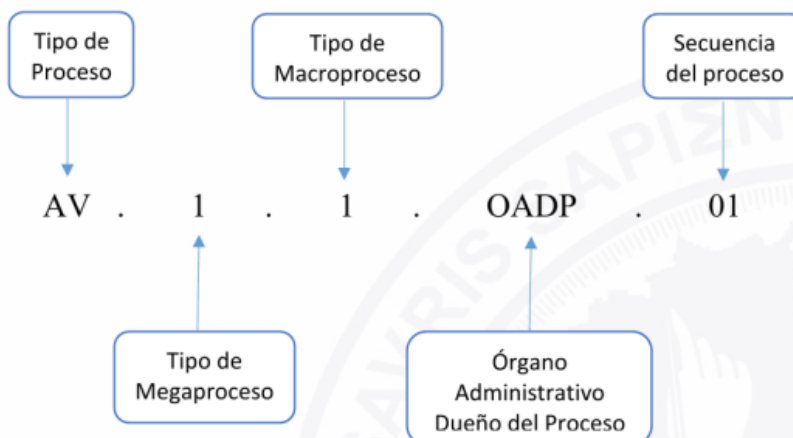


Fig. No. 2. Representación de la codificación de un proceso

El Tipo de Proceso:

- Gobernante;
- Agregador de Valor;
- Habilitante de Apoyo;
- Habilitante de Asesoría.

d) Responsables:

Para la diagramación del proceso se utilizará el esquema de franjas verticales. En cada franja, a manera de título, se registrará la denominación del cargo del responsable de la ejecución de las actividades descritas en dicha franja.

e) Controles:

Cada proceso deberá contar con controles en los puntos de inflexión teniendo en cuenta que en el control se especificará quién lo realizará, en qué consiste y el símbolo distintivo o de identificación.

De acuerdo a lo definido en la cadena de valor.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

f) Documentación utilizada en el proceso

Durante el desarrollo del proceso se utilizarán diferentes tipos de documentos, los cuales deberán ser enumerados y relacionados con la actividad a la que corresponde su uso y detallados en un recuadro especial destinado para el efecto.

El modelo de elaboración del diagrama de flujo del proceso se encuentra detallado en el Anexo 3 de la presente metodología.

3.1.4. EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de elaboración de manuales de procedimiento iniciará con la presentación del proceso levantado por parte del(los) profesional (es) de procesos de la Dirección de Planificación y terminará con la difusión del documento al personal involucrado y con la revisión y actualización de los documentos cuando corresponda.

Las etapas del proceso de elaboración de manuales de procedimiento se detallan a continuación:

3.1.4.1. Recopilación de información

Se recopilará la información relevante relacionada con las características del servicio o proceso del que se elaborará el manual, los beneficios, las políticas que lo regirán y todos los elementos que contribuyan a la elaboración del manual, tales como: manuales de procedimiento, manuales de usuario, instructivos o reglamentos anteriores relacionados.

3.1.4.2. Estructuración del Manual de Procedimiento

La estructuración del manual de procedimiento se la realizará de la siguiente manera:

1) Carátula o Página Frontal

La carátula estará compuesta de los siguientes elementos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Código del proceso sobre el cual se elaborará el manual.
- Fecha en la que entrará en vigencia el manual.
- Proceso: Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Propietario: Nombre del Órgano Administrativo dueño del proceso.
- Objetivo: Enunciado del objetivo que se cumple a través de la ejecución del proceso del que trata el manual.
- Estatus: Estado del manual de procedimiento; podrá ser: Propuesta o Aprobado.
- Macroproceso definido en la Cadena de Valor.
- Número de la página en relación al número de páginas totales que conforman el documento (página x de y páginas).
- Nombre del documento: Nombre del manual, es decir, Manual de procedimiento del proceso que corresponda.
- Versión del documento: Corresponde al número de versión del documento, es decir, 1.0; 2.0; etc.
- Elaborador por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación que participaron en la elaboración del manual.
- Revisado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los servidores involucrados en el proceso que se detalla en el manual. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Aprobado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los dueños del proceso. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Registro de edición del documento: Detalle de las distintas versiones existentes y relacionadas al manual o proceso descrito en éste. Se compone de los siguientes campos: Versión, fecha de vigencia y registro de cambios en relación a versiones anteriores (detalle y No de página modificada).

Cabe recalcar que en todas las páginas del manual deberá registrarse la sumilla de los colaboradores que revisan y aprueban el documento.

El formato para la elaboración de la carátula o página frontal del documento se encuentra en el Anexo 4 de la presente Resolución.

2) Formato del documento



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Las páginas que componen el documento contendrán los siguientes campos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Código del proceso sobre el cual tratará el manual.
- Número de página en relación al número total de éstas: x de y.

3) Cuerpo del documento

a. Tipo de mega y macro proceso

El tipo de mega y macro proceso se establecerá en base a la clasificación definida de acuerdo a la Cadena de Valor.

b. Objeto

En el objeto se definirá el propósito del que tratará el proceso

c. Alcance

En el alcance se definirá la aplicabilidad del documento, es decir, los órganos administrativos a los que aplicará.

d. Límites

Se establecerán las actividades de inicio y finalización del proceso.

e. Políticas

Se describirá el marco de referencia dentro del cual se ejecutará el proceso. Se detallará la normativa y las políticas de regulación así como las funcionalidades y prohibiciones relacionadas.

f. Consideraciones de Actualización

Se describirán las consideraciones que deberán tenerse en cuenta para la actualización del documento, es decir, quién se encargará de su coordinación, revisión y aprobación.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

g. Esquema General de Macroproceso

Por medio de un diagrama, se esquematizará el macroproceso al que pertenece el proceso levantado.

h. Responsables

Se establecerán los servidores que participan en las diversas fases del proceso y las responsabilidades de cada uno.

i. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables)

Se establecerá el Marco Legal y regulatorio con el que tiene relación el proceso levantado.

j. Entradas Verificables

Se deberán especificar los insumos necesarios para que el proceso pueda llevarse a cabo. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la entrada. Por ejemplo, el código del documento que constituye la entrada del proceso: E01, E02, etc., las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente con respecto a cada actividad que integra el proceso institucional.
- **Nombre:** Nombre de la entrada, por ejemplo, del documento (informe, retroalimentación petición, orden de trabajo, etc.) o normativa legal que activa el inicio del proceso.
- **Criterios de aceptación:** Corresponde al estado en el que se encuentra la entrada del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- **Origen:** Órgano Administrativo o cliente externo del que proviene la entrada.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la entrada del proceso.

k. Procedimiento Descriptivo

Presentación en forma narrativa, secuencial y en infinitivo, de cada una de las actividades y tareas que se realizarán para el desarrollo del proceso que tratará el manual y que ha sido previamente levantado. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado (Min)	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Actividad 1.					
1.1	INICIO Tarea 1	Órgano Administrativo	Si aplica	#	Anual / Mensual	Si / No

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Secuencia: Número de actividad y tarea correspondiente, las cuales se enumerarán de manera ordenada y secuencial.
- Tarea: Descripción de la tarea en forma narrativa y en infinitivo. Es preciso recalcar que se detallarán tanto los pasos como los documentos utilizados.
- Responsable: Órgano Administrativo responsable de la ejecución de la tarea que se detalla.
- Sistema Informático: Corresponde a la aplicación informática con la que se ejecuta la tarea descrita, si aplica.
- Tiempo estimado: Tiempo (en minutos) que tarda la ejecución de la tarea descrita.
- Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con la que se realiza la tarea, es decir, diariamente, mensualmente, trimestralmente, etc.
- ¿Agrega Valor?: Si la tarea descrita agrega o no valor al proceso.

l. Salidas Verificables

Se deberán especificar los resultados del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la salida. Por ejemplo, el código del documento que constituye la salida del proceso: S01, S02, etc.; las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente. **Nombre:** Nombre de la salida; es decir, del producto que genera el proceso (Ej.: Informe, oficio, documento, etc.).
- **Criterios de aceptación:** Corresponde al estado en el que se encuentra la salida del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- **Origen:** Órgano Administrativo del que se genera o es propietario de la salida.
- **Referencia:** Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la salida del proceso.

m. Consideraciones adicionales

Corresponderá al enunciado de los aspectos relevantes relacionados con el proceso detallado en el manual, por ejemplo: Glosario de términos y siglas, definición de las características particulares o beneficios del producto o proceso, etc.

n. Diagrama de Flujo

Esquema gráfico de la sucesión en la que se realizarán las actividades y tareas del proceso.

El formato y la simbología que se utilizará para la elaboración del Diagrama de Flujo se muestran en los Anexos 2 y 3 de la presente Resolución.

o. Registros de Información del Proceso

Se deberán especificar los registros de información del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Registro: Número secuencial y ordenado del registro de información del proceso.
- Descripción: Corresponde al detalle del registro de información del proceso (documento, acta, resolución, etc.).
- Orden: Tipo de ordenamiento del registro de información del proceso.
- Digital/Físico: Corresponde al tipo de archivo del registro de información.
- Tiempo de archivo: Tiempo que permanecerá archivado el registro antes de su destrucción.
- Responsable: Órgano Administrativo encargado del archivo del registro de información.

p. Indicadores

Se deberán establecer los indicadores para medir el proceso, los que se establecerán conforme a la eficacia (cliente interno) y eficiencia (cliente externo) vinculadas al proceso. Para cada indicador se determinará:

- Nombre de indicador
- Descripción de qué consiste el indicador
- Forma de cálculo del indicador
- Período de medición, es decir, cuando se efectuará dicha medición.

Característica	Descripción
Nombre	
Descripción	
Forma de cálculo	
Período de medición:	

q. Estadísticas

Se deberán establecer las estadísticas del proceso o aquellas que se encuentren relacionadas con el mismo.

r. Anexos

Son los documentos, formatos, instructivos o manuales de usuario relacionados con el proceso o producto detallado en el manual.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3.1.4.3. Validación del Manual de Procedimiento

Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios. Los revisores del documento deberán emitir sus opiniones utilizando para ello la función de Microsoft Word llamada "Control de Cambios" en máximo dos días laborables después de haber recibido el manual, sin embargo, se podrá extender el plazo dependiendo de las características y extensión de cada documento.

Posterior a la recolección de las opiniones, observaciones o inclusiones efectuadas por los responsables de la revisión del documento, se realizarán las correcciones correspondientes y se remitirá el documento para su validación final.

3.1.4.4. Aprobación del Manual

Después de la validación del manual por parte de los colaboradores o servidores revisores, éste deberá ser aprobado por escrito por el propietario o dueño del proceso, para constancia de lo cual, se deberán incluir las firmas respectivas en el documento. Adicionalmente, se incluirá a las autoridades correspondientes de acuerdo a su relación con el procedimiento descrito en el manual.

3.1.4.5. Distribución y Difusión

Una vez obtenidas las firmas de todos los revisores y aprobadores involucrados en el documento, éste será difundido al personal que tenga participación en el proceso. Para ello, y dependiendo de la naturaleza del documento, se establecerá si éste es difundido por medio de una resolución o no. Cabe acotar que adicionalmente, deberá publicarse la versión aprobada en la carpeta compartida del Órgano Administrativo correspondiente.

3.1.4.6. Revisión y Actualización

Debido a que la utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, se efectuarán revisiones periódicas con el propósito de que sean actualizados y éstos contengan información que se apege a la realidad del proceso.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Para el seguimiento de procesos y procedimientos se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Seleccionar de manera coordinada, entre las autoridades del Órgano Administrativo vinculado y la Dirección de Planificación, el o los procesos para realizar el seguimiento.
- Identificar claramente como se está realizando en la práctica el proceso.
- Verificar si el proceso contribuye a agregar valor para el usuario.
- Determinar los tiempos reales de las actividades.

Las actividades para realizar el seguimiento a los procesos y procedimientos se detallan a continuación:

- Reunión del servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso o procedimiento en la Dirección de Planificación con el dueño o responsable del proceso; en esta reunión, el responsable del proceso realizará una descripción de cómo está aplicándose el proceso en ese momento. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- El servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso, analizará y evaluará los resultados obtenidos en la reunión de la actividad anterior, mediante el respectivo formato de evaluación.
- Con los resultados obtenidos, se convocará a una reunión a la cual deberá asistir el dueño del proceso, el Director del Órgano Administrativo dueño del proceso y el servidor de la Dirección de Planificación responsable de realizar el seguimiento. En esta reunión se analizarán los resultados de la evaluación y de ser el caso, se tomarán las medidas correctivas necesarias. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- De ser el caso, se registrarán los cambios aprobados en la descripción histórica del proceso y se elaborará un alcance a la resolución respectiva

4. DEFINICIONES RELEVANTES

Actividad: Son todas las acciones que corresponde ejecutar a un responsable u Órgano Administrativo de manera periódica y sostenida, por la naturaleza de los procesos que realiza.

Clientes: Son las personas, entidades u órganos administrativos para quien se produce la salida de un proceso.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Entrada: Son todos los materiales, insumos, información y soporte (tangibles o intangibles) que se necesitan para apoyar el inicio o realización de un proceso.

Indicador: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Megaproceto: Es el conjunto de macroprocesos que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Macroproceso: Es el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a cumplir con los objetivos y metas estratégicas a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Procedimiento: Conjunto de actividades que tienen la finalidad de determinar la manera como se ha de llevar a cabo un proceso, con el objeto de asegurar la obtención de resultados efectivos.

Salida: Son los resultados o productos de un proceso.

5. DISPOSICIONES GENERALES

- En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento.
- La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.



6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA

Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1				Ane		
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

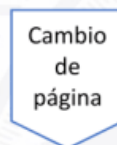
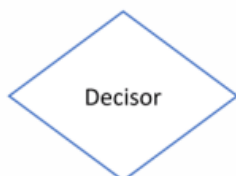
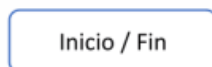


unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

6.2. Anexo 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



Nota: La simbología es la establecida por la aplicación *Lucidchart Diagrams*.




unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

6.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN

	Responsable:		Macroproceso:		Fecha de Elaboración:
	Órgano Administrativo:		Proceso:		Inicio:
	Página:		Status:		Fin:
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
El proveedor de este proceso es:	Las entradas son las siguientes:	Las actividades a realizar son:	La salida es la siguiente:	El cliente es el siguiente:	



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

6.4. Anexo 4: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PÁGINA FRONTAL



1859

CÓDIGO:		Fecha de vigencia:
PROCESO:		Propietario del proceso:
Objetivo:		Status:
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE

Versión: 1.1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:
	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	
	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	

Registro de edición de documento

Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas




unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

6.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO



		
Proceso:	Órgano Administrativo	Página: x de y
Código:	Responsable:	

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Anexo 5. Material Didáctico para socialización



UNL | Universidad Nacional de Loja

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

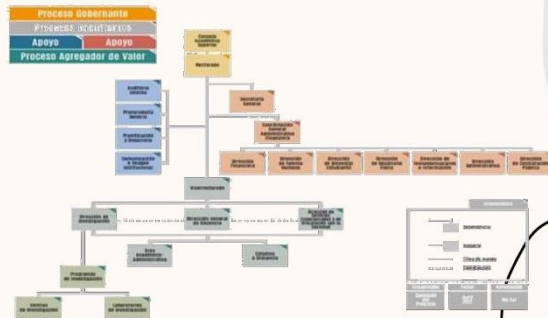
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Nombres:
Cristian Gualán

Tipo de mega y macro proceso

La Universidad Nacional de Loja mediante el “Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos” define y clasifica los procesos generadores de productos y servicios en conformidad al grado de contribución o valor agregado, permitiendo el cumplimiento de la misión institucional. Los procesos que integran la estructura organizacional son los siguientes:

- Procesos gobernantes
- Procesos que agregan valor
- Procesos habilitantes



01

RÉGIMEN COMÚN

OBJETO

Gestionar y administrar la ejecución de los procedimientos de contratación pública para la adquisición o arrendamiento de bienes, construcción de obras, prestación de servicios incluidos los de consultoría; contrataciones demandadas en base a las necesidades y procesos institucionales, garantizando el cumplimiento de la normativa legal vigente, a fin de asegurar su legal y correcta celebración.



ALCANCE

El proceso de Contratación Pública es aplicable a la Universidad Nacional de Loja e inicia desde la recepción del requerimiento de contratación de las áreas solicitantes, hasta la entrega del expediente al rectorado para su posterior aprobación de contrato, concluyendo con el archivo de todos y cada uno de los procesos que hayan sido contratados en el ejercicio fiscal.

LÍMITES

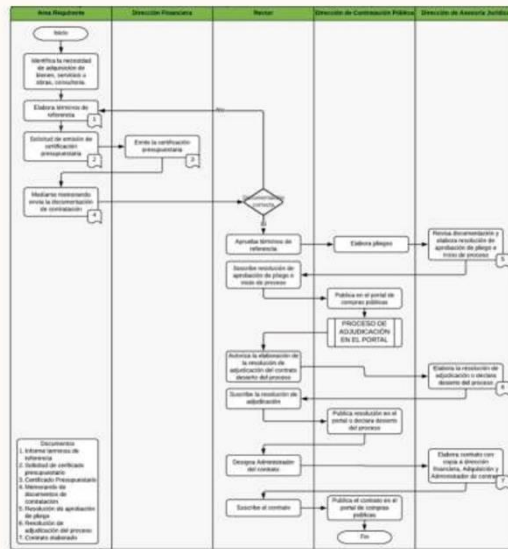
ENTREDAS:

- Resolución de inicios del proceso
- Pliegos

SALIDAS:

- Contrato firmado

FLUJOGRAMA

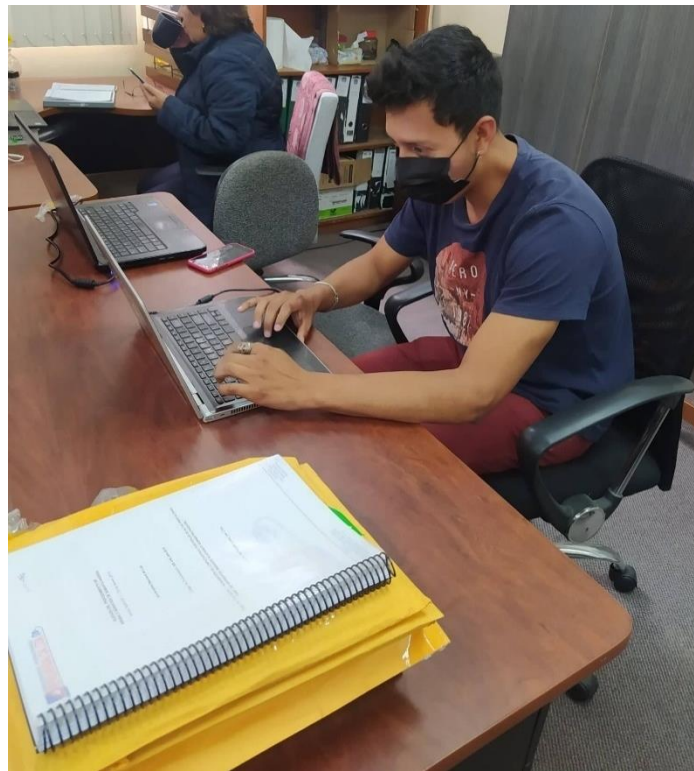


PALABRAS GENIALES

Anexo 6. Informe de reunión de socialización

  Universidad Nacional de Loja		
1859 Reunión para socialización de la propuesta del manual del subproceso de "Régimen Común"		
Fecha: Viernes, 29 de julio del 2022 Hora: 16:00 Lugar: Dirección de Contratación Pública, Universidad Nacional de Loja Tema: Socialización de la propuesta del subproceso de "Régimen Común"		
RESPONSABLES DE LA REUNIÓN		
Nombre y Apellidos	Cargo	
Dr. Leonardo Galán	Director de la dirección de Contratación Pública	
OBJETIVO DE LA REUNIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la propuesta presentada como parte del desarrollo de la tesis. • Realizar un dialogo entre la estudiante y los asistentes. • Concluir con las recomendaciones debidas por parte del director de la unidad y los actores claves del subproceso. 		
ORDEN DEL DÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Saludo y agradecimiento por parte del estudiante. • Socialización de la propuesta. • Dialogo entre los participantes y la estudiante. • Conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes. 		
DESARROLLO DE LA ORDEN DEL DIA		
PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN		
Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Firma
Dr. Leonardo Galán	Director de la Dirección de Contratación Pública	
Dra. Tania Jaramillo	Analista Legal de Contratación Pública	
Lic. Silvia Catalina Carrión Salazar	Analista de Contratación Pública	

Anexo 7. Fotografías de evidencia de aplicación de las técnicas de información y socialización









Anexo 8 Certificación del Abstract

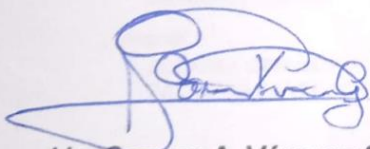
Lic. Carmen Amelia Vásquez González, DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA ORIANGA DE LA PARROQUIA ORIANGA, CANTON PALTAS, PROVINCIA DE LOJA

C E R T I F I C A

Haber realizado la traducción al idioma Inglés del Resumen del Trabajo de Integración Curricular (Tesis) con el tema **"FORMULACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE RÉGIMEN COMÚN DENTRO DEL PROCESO HABILITANTE DE APOYO, "GESTIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA" PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AÑO 2022"**, misma que corresponde a Cristian Leonidas Gualán Méndez con cédula de identidad No. 1104129968 de la Carrera de Administración Pública.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Orianga, febrero 02 de 2023



Lic. Carmen A. Vásquez G.
Docente de INGLES-UEO
C.I. 1102372628