

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
*ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN*

PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO  
DE "ELABORACIÓN DE LOS  
EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN" EN  
LA UNC

REINGENIERÍA DE LOS  
REINGENIERÍA DE LOS  
NEGOCIOS



2013

**Docente:**

Lic. Admón. Luis Rojas Santillán

**Integrantes:**

- Cabrera Soriano Silvia
- Castañeda Chucchucán Milena
- Castañeda Lezama Lilian
- Revilla Bazán Tania
- Rodríguez Espejo Patricia



# MODELO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN BASE AL ESTUDIO DE CASOS

Silvia Cabrera Soriano; Milena Castañeda Chuchucán; Lilian Castañeda Lezama; Patricia Rodríguez Espejo; Tania Revilla Bazán

## I. Resumen

Actualmente las organizaciones viven inmersas en un entorno de alta competitividad, por lo que su reto es obtener “buenos resultados”. Para ello, éstas deben gestionar sus actividades y recursos considerando modelos o normas de referencia reconocidos para identificar, establecer, documentar, medir y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones con un enfoque basado en procesos y dándole mayor importancia al cliente (interno y externo), así como a la mejora continua. Es por ello, que el presente trabajo busca proponer un modelo de gestión por procesos, sistematizando el proceso de “Elaboración de expedientes de contratación” que se desarrolla en la Unidad Técnica de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Este informe se encuentra estructurado en: un resumen, algunos elementos del PEI, la situación problemática, la teorización, el modelo de solución, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente, hemos podido concluir que toda organización desarrolla actividades, las cuales deben ser vistas como procesos que añadan valor para los clientes, por lo que es necesario identificarlos y sistematizarlos para su mejor gestión, de tal forma de poder incrementar la eficiencia y eficacia de estos.

## II. Elementos del Plan Estratégico

### 2.1 Visión

Ser una Universidad líder en el Norte del País, formadora de académicos, profesionales competitivos e investigadores de alta calidad con valores y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo social del País, desarrollándose en un ambiente moderno, con infraestructura y tecnología de punta, y con Personal Docente y Administrativo competente e identificando con la institución.

### 2.2 Misión

Somos una Universidad comprometida en la formación académica profesional de pre y post grado de calidad, contribuyendo al desarrollo sustentable regional y nacional, con un elevado nivel humanístico, científico, tecnológico, con principios morales, valores éticos, liderazgo, y con un alto compromiso con el ambiente.

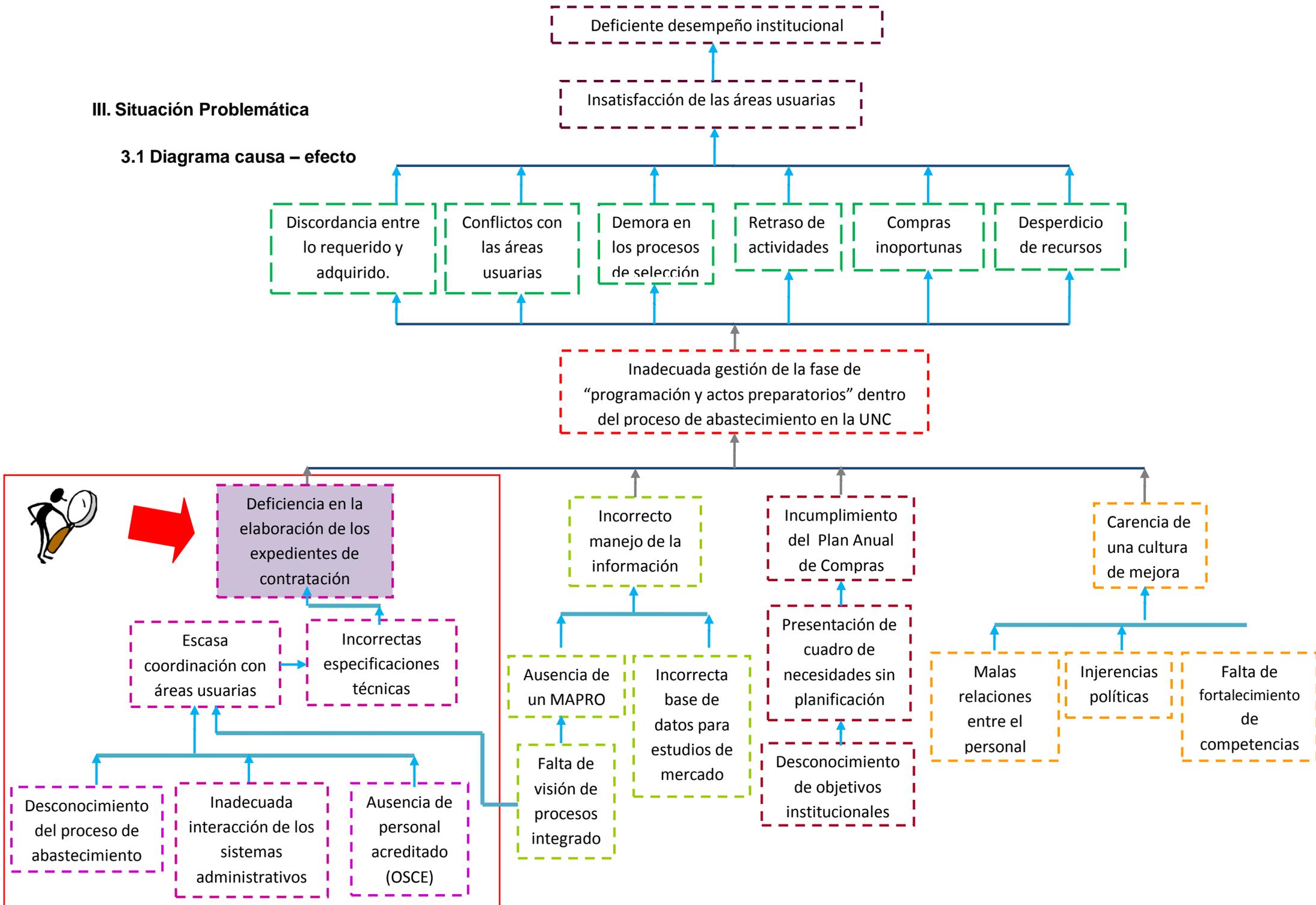
### 2.3 Objetivos Estratégicos

Factores Clave	Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivos CMI - SMART
CLIENTES	Formación Académico Profesional	Lograr una Educación Superior universitaria de calidad, pertinente, acreditada y en perspectiva a la internacionalización.	Incrementar la competitividad del 50% de las Escuelas Académico Profesionales con mallas curriculares acorde con la globalización y demanda del Mercado Profesional.

	Extensión y proyección universitaria	Contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la región y del país, dentro de un contexto de responsabilidad social.	Promover la formación de talleres de arte con la participación del 75% de los estudiantes universitarios en un período de 3 años.
	Bienestar universitario	Brindar un servicio asistencial y promotor que permita una adecuada formación en condiciones de equidad.	Aumentar en un 25 % el número de becas para el Comedor Universitario en un plazo de 3 años.
FINANCIERO	Producción de bienes, servicios, innovación tecnológica, cultura y arte.	Promover y desarrollar Centros Productivos con visión empresarial, dentro de un marco de rentabilidad sostenido, con eficiencia y eficacia.	Elaborar un proyecto de creación de un Centro de Consultoría Empresarial a cargo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas con un avance del 75 % en un lapso de un año.
PROCESOS	Proceso de gestión	Buscar el desarrollo institucional permanentemente con calidad y mejora continua.	Capacitar al 50 % del personal administrativo en las actividades de su cargo en un período de un año.
	Infraestructura y equipamiento	Ejecutar e implementar obras de infraestructura y equipamiento que permitan el desarrollo ordenado, eficiente y eficaz.	Disminuir los tiempos de espera en el cumplimiento de los requerimientos de bienes y/o obras de infraestructura solicitadas por las áreas usuarias en un 20 % en un plazo de 3 años.
APRENDIZAJE	Investigación científica y tecnológica	Lograr calidad y pertinencia en la investigación, con producción científica y tecnológica patentable.	Generar un proyecto de investigación científica por cada Escuela Académico Profesional de forma anual.

### III. Situación Problemática

#### 3.1 Diagrama causa – efecto



## Justificación de la causa seleccionada

La causa señalada ha sido seleccionada por la gran influencia que tiene en el cumplimiento de la fase de “Programación y Actos Preparatorios”<sup>1</sup> dentro del proceso de abastecimiento en la UNC. Así mismo se justifica en las entrevistas realizadas en trabajos anteriores en la Unidad Técnica de Abastecimiento y en los resultados de la encuesta aplicada a las diez facultades que conforman la Universidad Nacional de Cajamarca y 5 Unidades Técnicas de ésta; donde el 67% de las áreas usuarias tienen desconocimiento del proceso que se siguen para requerir un bien; a su vez el 87% de estas áreas no siguen un marco normativo para realizar las especificaciones técnicas para cada bien solicitado. El 93% ha señalado que no tiene conocimiento del desarrollo del proceso de abastecimientos, así también el 80% manifestó que ha tenido inconvenientes al momento de realizar el trámite de los requerimientos de sus bienes, pues éstos son devueltos para que se levanten algunas observaciones, algunos documentos son extraviados y en la mayoría de los casos sus requerimientos no son atendidos de forma oportuna.

El 73% realiza la planificación de sus necesidades mediante la elaboración de una lista o cuadro de necesidades, las que no siguen ningún estándar establecido.

En su mayoría de áreas usuarias han calificado en una escala de regular a mala, la calidad de atención de la Unidad Técnica de Abastecimientos, como también el tiempo de llegada de sus bienes. La relación de las áreas usuarias con las áreas involucradas en el proceso de abastecimiento son deficientes, pues han tenido diferentes conflictos por reclamos ante la demora de los bienes requeridos.

### 3.2 Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Hipótesis	Objetivo General	Objetivos Específicos
¿Qué modelo de gestión por procesos mejorará el proceso de “elaboración de los expedientes de contratación” en la fase de “programación y actos preparatorios” de la Unidad Técnica de	La implementación del modelo de gestión por procesos propuesto mejorará el proceso de “elaboración de expedientes de contratación” en la fase de “programación y actos	Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el proceso de “elaboración de expedientes de contratación” en la fase de “programación y actos preparatorios” de la Unidad	Conocer el proceso de “programación y actos preparatorios” de la Universidad Nacional de Cajamarca. Identificar y documentar el proceso de “elaboración de expedientes de contratación”. Mostrar un mapa para el proceso de “elaboración de expedientes de contratación”. Diseñar un manual de procedimientos para el proceso de “elaboración de

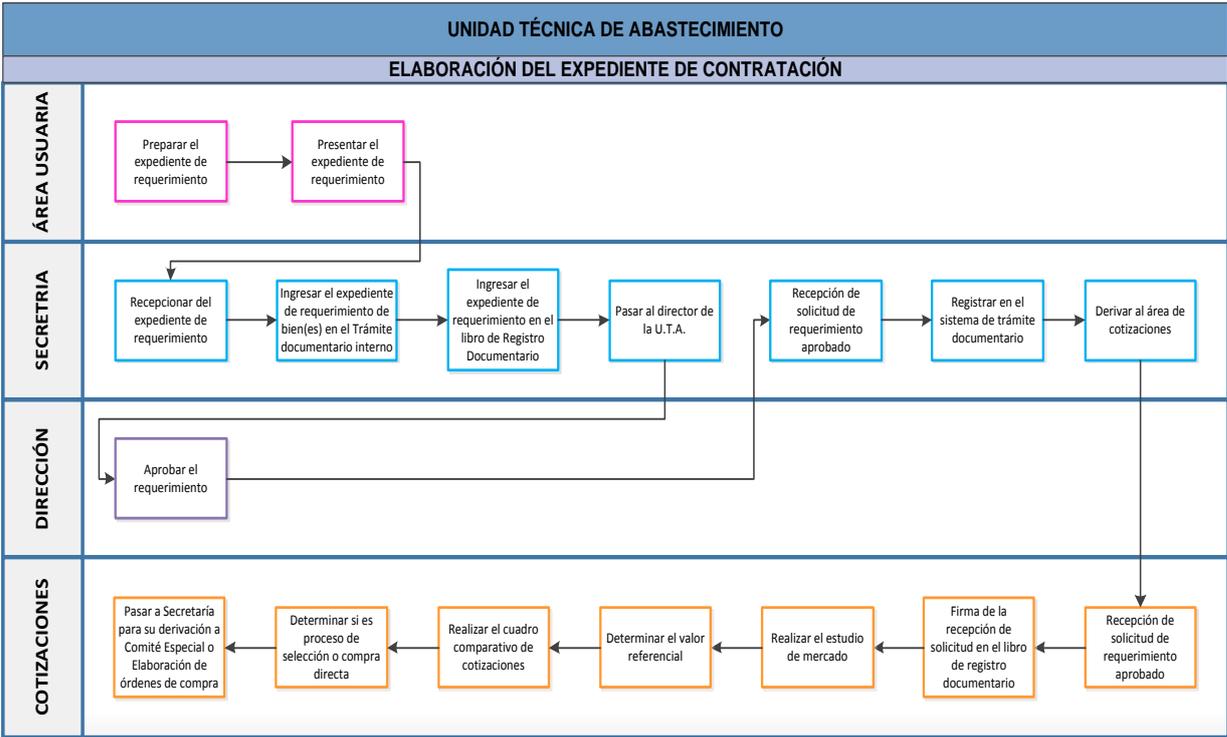
<sup>1</sup> Denominación realizada por la OSCE

Abastecimientos de la Universidad Nacional de Cajamarca?	preparatorios” de la Unidad Técnica de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca.	Técnica de Abastecimientos de la Universidad Nacional de Cajamarca.	de expedientes de contratación”. Proponer un Modelo integrado de gestión del cambio, PDCA y Gestión por procesos para la mejora del proceso de “elaboración de expedientes de contratación” en la Universidad Nacional de Cajamarca.
--	--	---	---

**3.3 Delimitación**

- **Espacial**

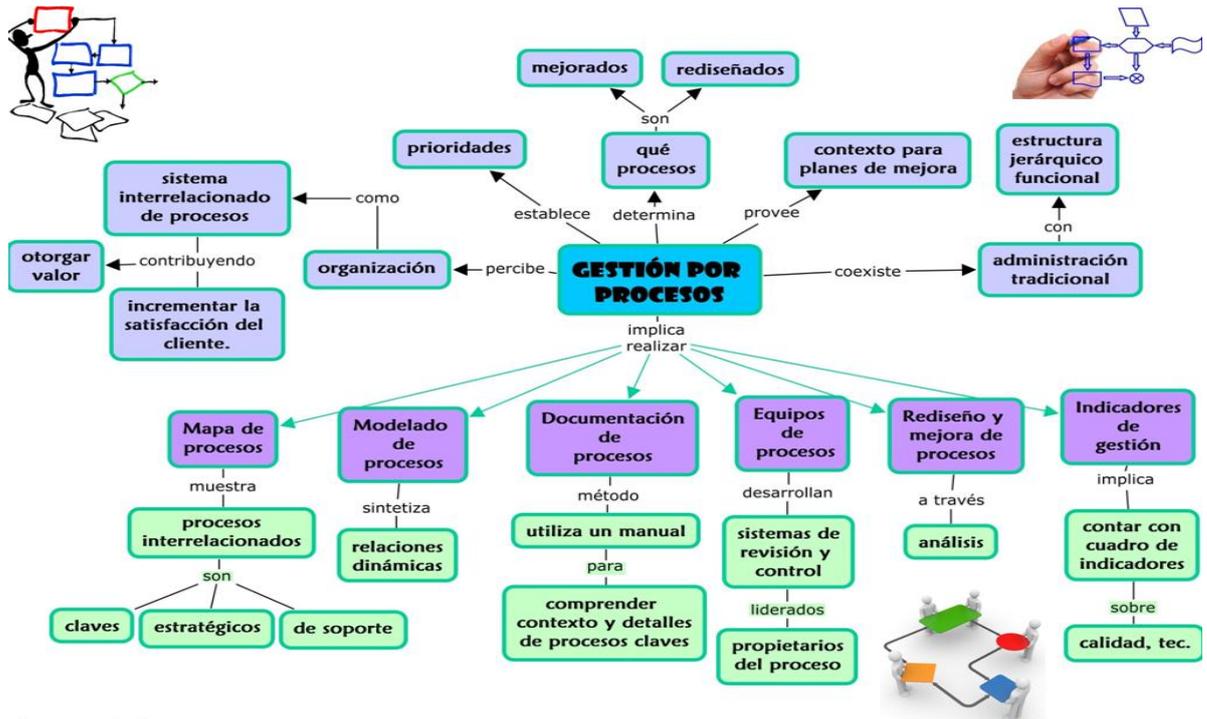
El proyecto de mejora del proceso de “elaboración de los expedientes de contratación” abarcará al área Usuaría, Secretaría, Dirección y al Área de Cotizaciones de la Unidad Técnica de Abastecimiento



- **Temporal**

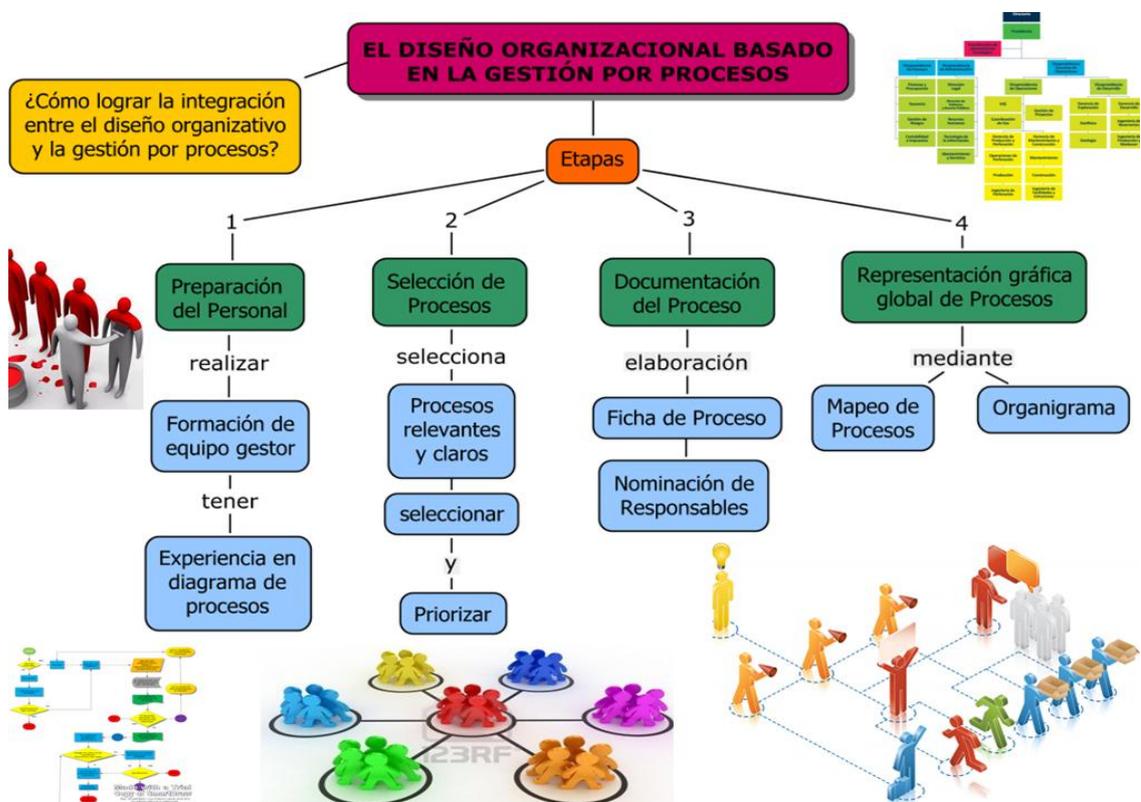
**Inicio:** 04 de Junio del 2013  
**Fin:** 25 de Julio del 2013

**IV. Teorización**



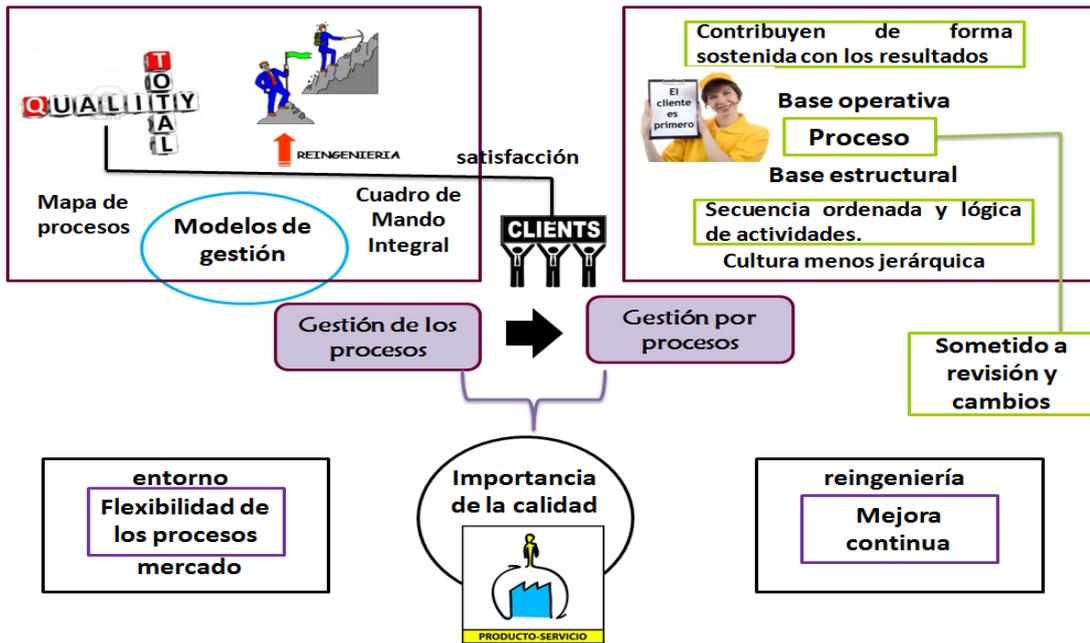
Fuente:

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>



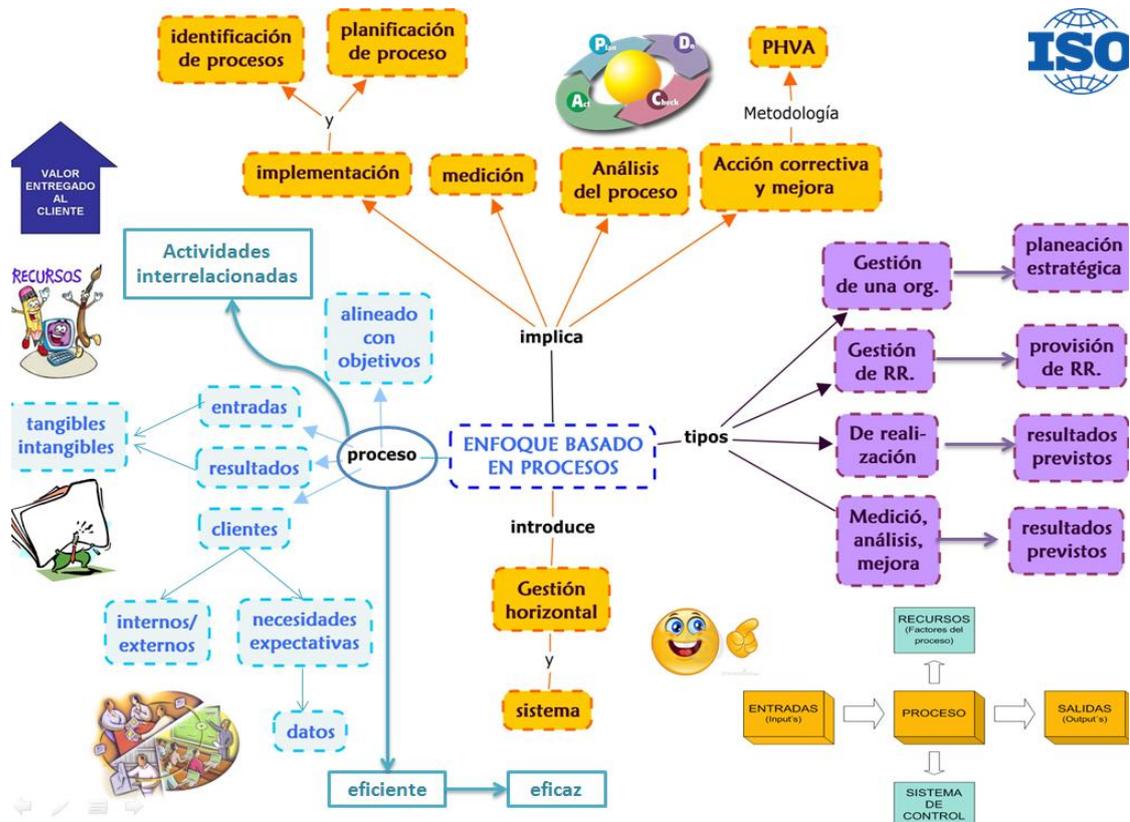
Fuente:

<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>



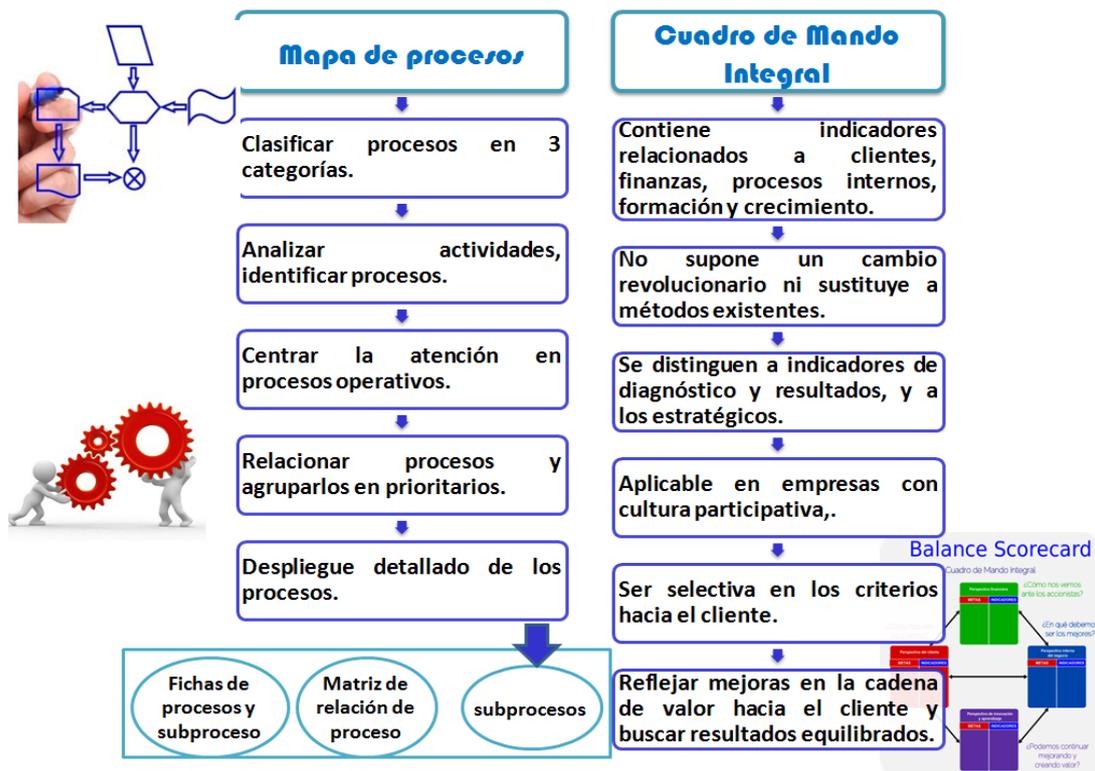
Fuente:

<http://arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/Orientaci%C3%B3n-sobre-el-concepto-y-uso-del-enfoque-basado-en-procesos.pdf>

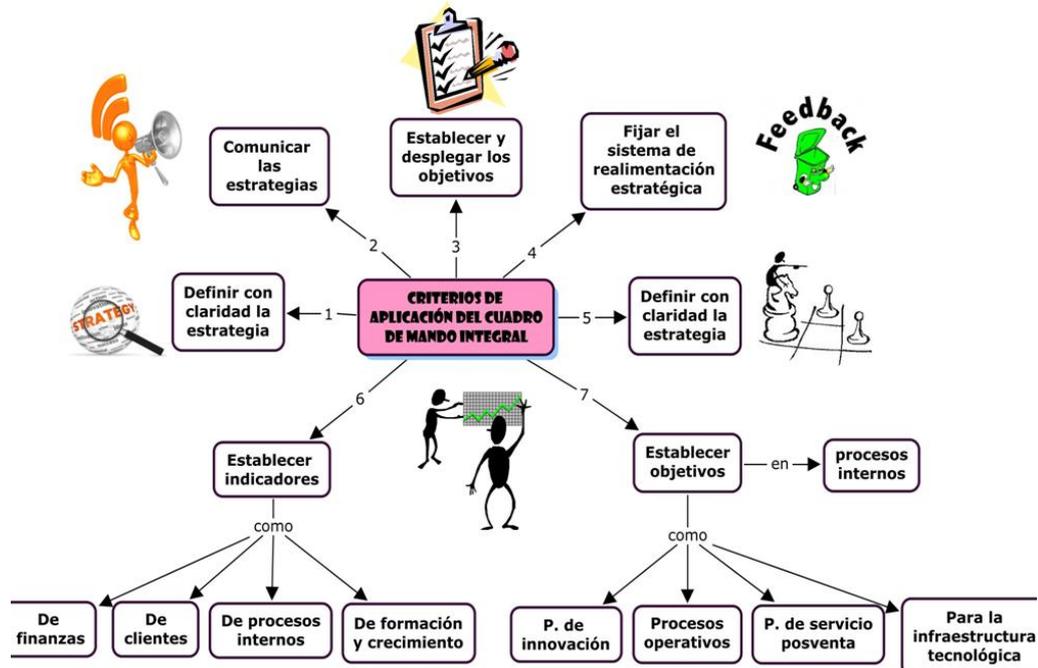


Fuente:

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01B8FA03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>



Fuente: <http://elearning.unc.edu.pe/elearning/mod/folder/view.php?id=53>

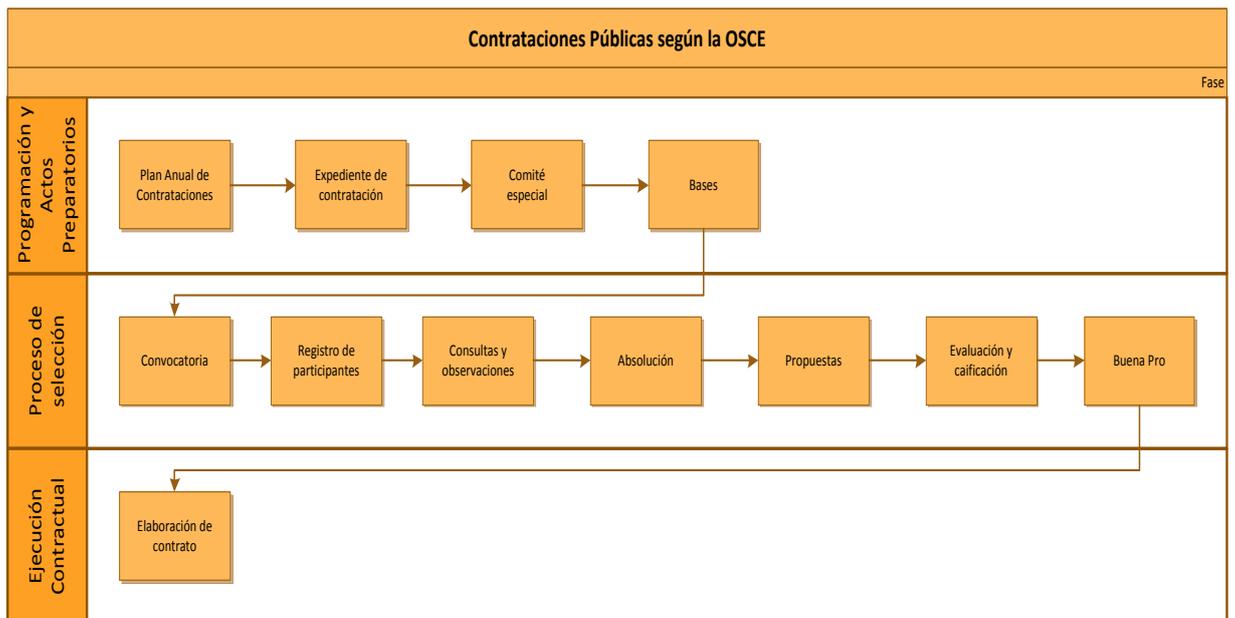


Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>

## V. Modelo de solución

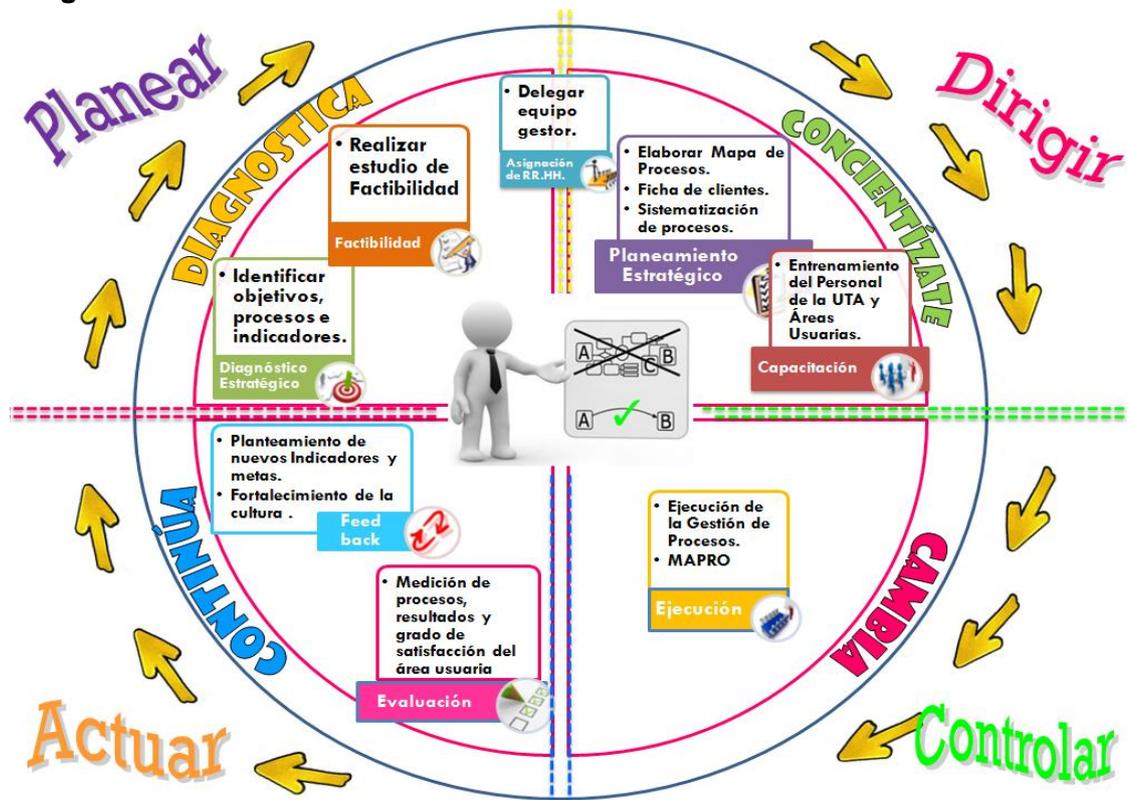
### a. Base legal

- Decreto legislativo N° 1017: Ley de Contrataciones del Estado



- Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010 - 2014 en el Marco de la Política Nacional de Simplificación Administrativa D.S. 025-2010-PCM
- DECRETO SUPREMO N°007-2011-PCM: Decreto Supremo que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad

### b. Infografía



Fuente: elaboración del equipo

## c. Cronograma y presupuesto

### c.1 Presupuesto

#### i. Recursos Humanos

##### Equipo Investigador:

- **Investigadores:**

- ✓ Cabrera Soriano Silvia
- ✓ Castañeda Chucchucan Milena
- ✓ Castañeda Lezama Lilian
- ✓ Revilla Bazán Tania
- ✓ Rodríguez Espejo Patricia

- **Asesor:** Lic. Admón. Luis Eduardo Rojas Santillán.
- **Capacitadores:** Investigadores.

#### ii. Recursos Materiales

- **Material de Escritorio:**

- ✓ Papel Bond
- ✓ Lapiceros
- ✓ Corrector
- ✓ Mica A4
- ✓ Folder Manila

- **Material de Impresión:**

- ✓ MAPRO
- ✓ Material de Aprendizaje

- **Servicios Auxiliares:**

- ✓ Computadoras Portátiles
- ✓ Internet
- ✓ Pasajes
- ✓ Refrigerios
- ✓ Llamadas Telefónicas

- **Ambientes:**

- ✓ Se utilizará el domicilio de las integrantes según su disponibilidad.
- ✓ Biblioteca de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la UNC.

Descripcion	Unidad de Medida	Cantidad	Costo (S/.) Unitario	Costo (S/.) Total
<b>Materiales de Escritorio:</b>				
Papel Bond	Ciento	1/2 Cto.	S/. 7.20	S/. 3.60
Lapiceros	Unidades	5	S/. 1.50	S/. 7.50
Corrector	Unidades	1	S/. 1.80	S/. 1.80
Mica A4	Unidades	1	S/. 0.40	S/. 0.40
Folder Manila	Unidades	2	S/. 0.60	S/. 1.20
<b>Sub Total Materiales de Escritorio</b>				<b>S/. 14.50</b>
<b>Material de Impresión:</b>				
Mapro	Unidades	3	S/. 1.00	S/. 3.00
Material de Aprendizaje	Unidades	2	S/. 0.60	S/. 1.20
<b>Sub Total Materiales de Impresión:</b>				<b>S/. 4.20</b>
<b>Servicios Auxiliares:</b>				
Computadoras portatiles	Horas	240	S/. 1.00	S/. 240.00
Internet	Horas	60	S/. 1.50	S/. 90.00
Pasajes	Tarifa Univ.	170	S/. 0.50	S/. 85.00
Refrigerios	Unidad	5	S/. 2.00	S/. 10.00
Llamadas Telefonicas	Minuto	50	S/. 0.45	S/. 22.50
<b>Sub Total Servicios Auxiliares</b>				<b>S/. 447.50</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>S/. 466.20</b>

**Financiamiento:**

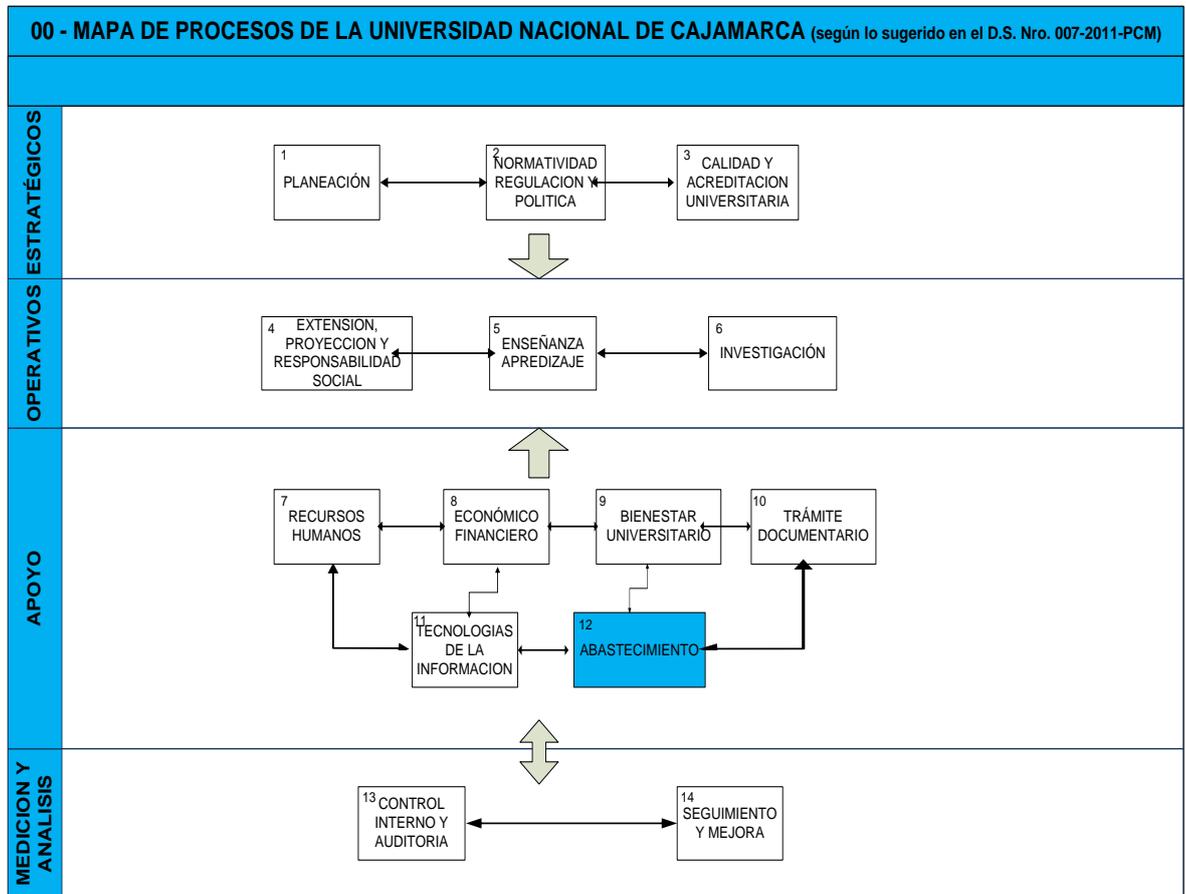
Este proyecto será autofinanciado, es decir, será asumido con recursos propios de las responsables de éste.





d. Planeación del proyecto

i. Mapa de procesos



ii. Ficha de clientes

<b>Revisión: 01</b> <b>Fecha: 07/2013</b>	<b>FICHA DE CLIENTE</b>
<b>Código del Cliente</b>	FC - 12.01.1
<b>Proceso</b>	Elaboración del expediente de contrataciones
<b>Dueño de proceso</b>	Unidad Técnica de Abastecimiento
<b>Nombre</b>	Comité Especial
<b>Necesidad</b>	Recibir expediente de contrataciones terminado para desarrollar proceso de selección.
<b>Expectativas</b>	Información oportuna, exacta y actualizada.
	Adecuada determinación del tipo de modalidad del proceso.
	Resumen ejecutivo con fuentes completas.
	Conocimiento del proceso y normatividad.
	Uso de TIC's.

	Rapidez.
--	----------

<b>Revisión: 01</b> <b>Fecha: 07/2013</b>	<b>FICHA DE CLIENTE</b>
<b>Código del cliente</b>	FC - 12.01.2
<b>Proceso</b>	Elaboración del expediente de contrataciones
<b>Dueño de proceso</b>	Unidad Técnica de Abastecimiento
<b>Nombre</b>	Área de Elaboración de órdenes de compra
<b>Necesidad</b>	Recibir expediente de contrataciones terminado para elaborar la orden de compra.
<b>Expectativas</b>	Expediente de contrataciones completo.
	Información oportuna, exacta y actualizada.
	Adecuado cálculo del valor referencial correspondiente a una compra directa.
	Conocimiento del proceso.
	Uso de TIC's.

<b>Revisión: 01</b> <b>Fecha: 07/2013</b>	<b>FICHA DE CLIENTE</b>
<b>Código del Cliente</b>	FC - 12.01.3
<b>Proceso</b>	Elaboración del expediente de contrataciones
<b>Dueño de proceso</b>	Unidad Técnica de Abastecimiento
<b>Nombre</b>	Área usuaria
<b>Necesidad</b>	Recibir bien(es).
<b>Expectativas</b>	Bienes de calidad.
	Recepción de bienes de forma oportuna.
	Comunicación constante.
	Trato amable.

### iii. Sistematización de procesos

a. Tabla ASME

Proceso: Elaboración de expedientes de contratación

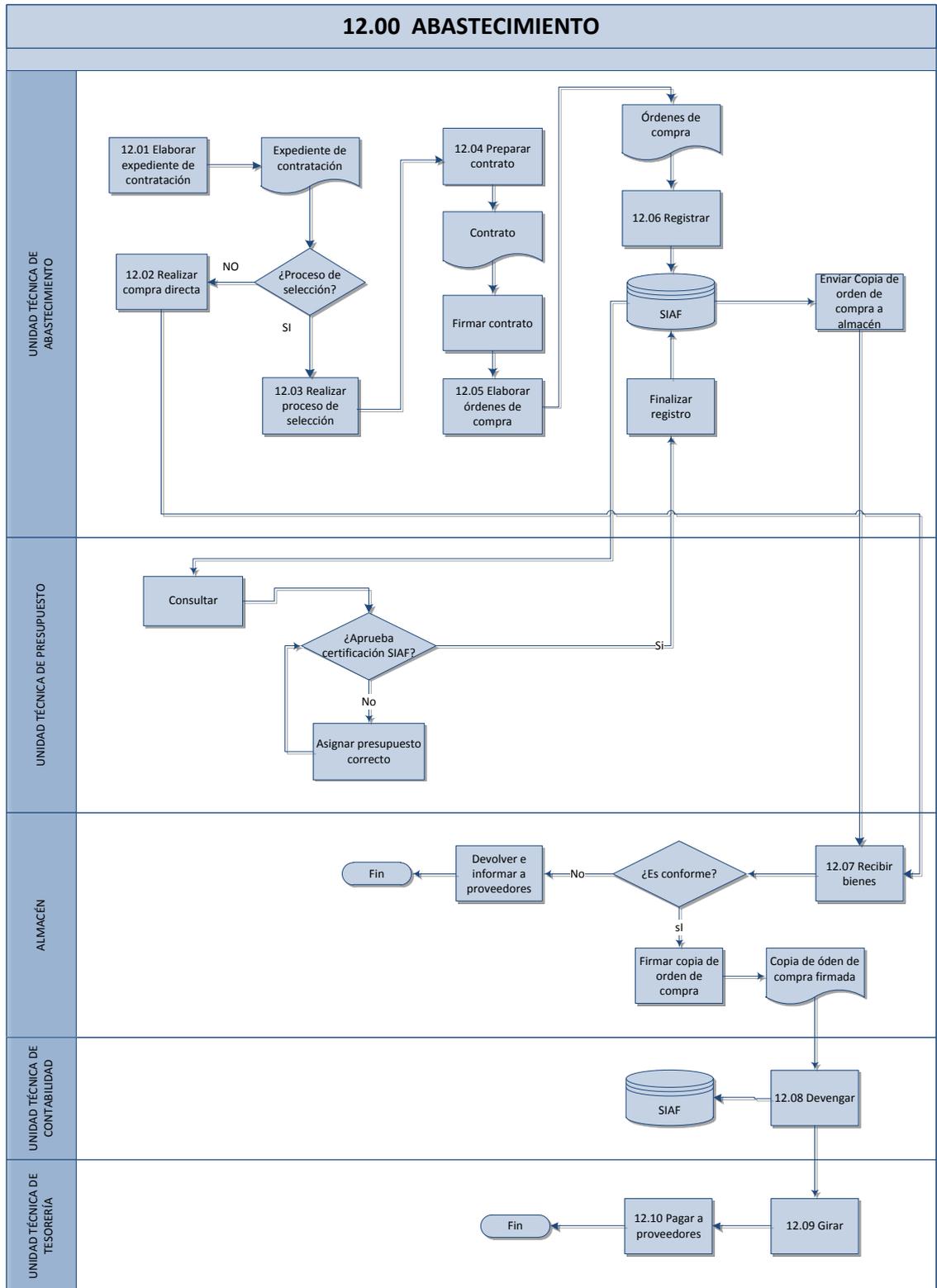
Fuente de Información: Director de la U.T.A.

Ejecutado por:  
Equipo

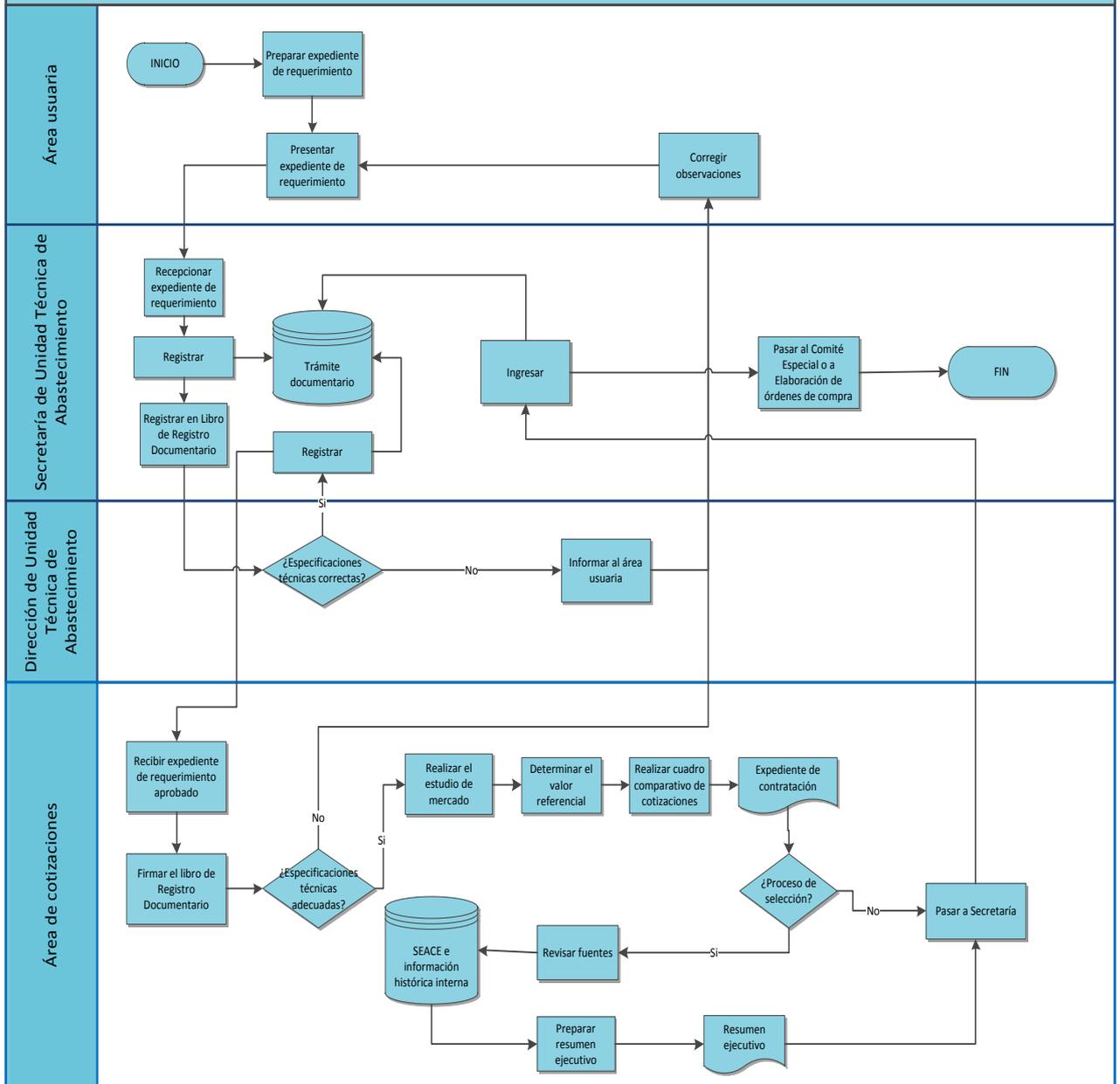
Número	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos							Tiempo de Actividad					Tipo de Valor**		
				Recursos Humanos			Otros				Operac.	Revisión	Traslad.	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Secretaria	Director Técnico	Profesional	Papel bond A-4	Fólder manila	PC	Bolígrafo	○	□	➔	D	▽			
1	Preparar expediente de requerimiento	Área usuaria	1800	1	0	1	1	1	1	1	•					1		
2	Presentar expediente de requerimiento	Área usuaria	3	1	0	0	0	0	0	0	•					1		
3	Recepcionar el expediente de requerimiento	U.T.A.	2	1	0	0	0	0	0	1	•					1		
4	Registrar el expediente de requerimiento en la base de Trámite Documentario	U.T.A.	10	1	0	0	0	0	1	0					•		1	
5	Registrar el expediente en el Libro de Registro Documentario	U.T.A.	5	1	0	0	0	0	0	1					•			1
6	Pasar al director de la U.T.A.	U.T.A.	1	1	0	0	0	0	0	0			•			1		
7	Revisar las especificaciones técnicas del expediente de requerimiento	U.T.A.	5	0	1	0	0	0	0	0		•					1	
8	Pasar a secretaría para su derivación al Área de cotizaciones	U.T.A.	5	0	1	0	0	0	0	1			•					1
9	Recibir expediente de requerimiento aprobado por la Dirección	U.T.A.	2	0	0	1	0	0	0	1	•					1		
10	Firmar el Libro de Registro Documentarios	U.T.A.	2	0	0	1	0	0	0	1				•				1
11	Revisar las especificaciones técnicas	U.T.A.	10	0	0	1	0	0	0	0		•						1
12	Realizar el estudio mercado	U.T.A.	350	0	0	1	1	0	1	1				•		1		
13	Determinar el valor referencial	U.T.A.	5	0	0	1	0	0	1	0	•					1		
14	Realizar el cuadro comparativo de cotizaciones	U.T.A.	15	0	0	1	0	0	1	0	•					1		

15	Determinar proceso a seguir (proceso de selección o compra directa)	U.T.A	5	0	0	1	0	0	1	0		•				1		
16	Consultar las fuentes en caso de ser proceso de selección (SEACE y fuentes internas)	U.T.A	5	0	0	1	0	0	1	0		•				1		
16	Preparar el resumen ejecutivo en caso de proceso de selección	U.T.A	10	0	0	1	1	1	1	0	•					1		
17	Pasar a secretaría para su derivación	U.T.A	5	0	0	1	0	0	0	1			•			1		
18	Ingresar en la base de Trámite Documentario	U.T.A	10	1	0	0	0	0	1	1					•			1
19	Enviar el expediente de contrataciones al Comité Especial o al Área de elaboración de órdenes de compra.	U.T.A.	30	1	0	1	0	0	0	1			•			1		
			2280	8	2	12	3	2	9	10						13	2	6

b. Diagramas de procesos



12.01 DIAGRAMA ACTUAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN



c. Ficha de procesos (de acuerdo a la situación actual)

<b>Universidad Nacional de Cajamarca</b>		<b>Revisión: 01</b> <b>Fecha: 07/2013</b>
<b>PROCESO:</b> Elaboración del expediente de contratación	<b>Propietario:</b> Unidad de Abastecimiento	Técnica de
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar el proceso de selección o la compra directa del (os) bien (es) requerido (s).		<b>DOCUMENTACIÓN</b> FP-12.01
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Con la preparación del expediente de requerimiento por parte del área usuaria.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Área usuaria, Secretaría de la Unidad Técnica de Abastecimiento, Dirección de la Unidad Técnica de Abastecimiento. Área de Cotizaciones.</li> <li>• <b>Termina:</b> Con el pase del expediente de contrataciones al Comité Especial o al área de Elaboración de órdenes de compra.</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Expediente de requerimiento de bien(es)		
<b>PROVEEDORES:</b> Área usuaria		
<b>SALIDAS:</b> Expediente de contratación		
<b>CLIENTES:</b> Comité especial o Área de elaboración de órdenes de compra.		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo (en días).</li> <li>• N° de expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos.</li> <li>• N° de expedientes de requerimiento de bien (es) aprobados.</li> <li>• N° de expedientes de contratación pasados a los comités especiales o al Área de elaboración de órdenes de compra.</li> </ul>	<p><b>12.01.1</b> = Tiempo de elaboración de expediente de contratación en días</p> <p><b>12.01.2</b> = Porcentaje (%) de expedientes de contratación pasados a comités especiales y al Área de elaboración de órdenes de compra.</p>	

d. Fichas de indicadores (de acuerdo a la situación actual)

**Eficiencia:**

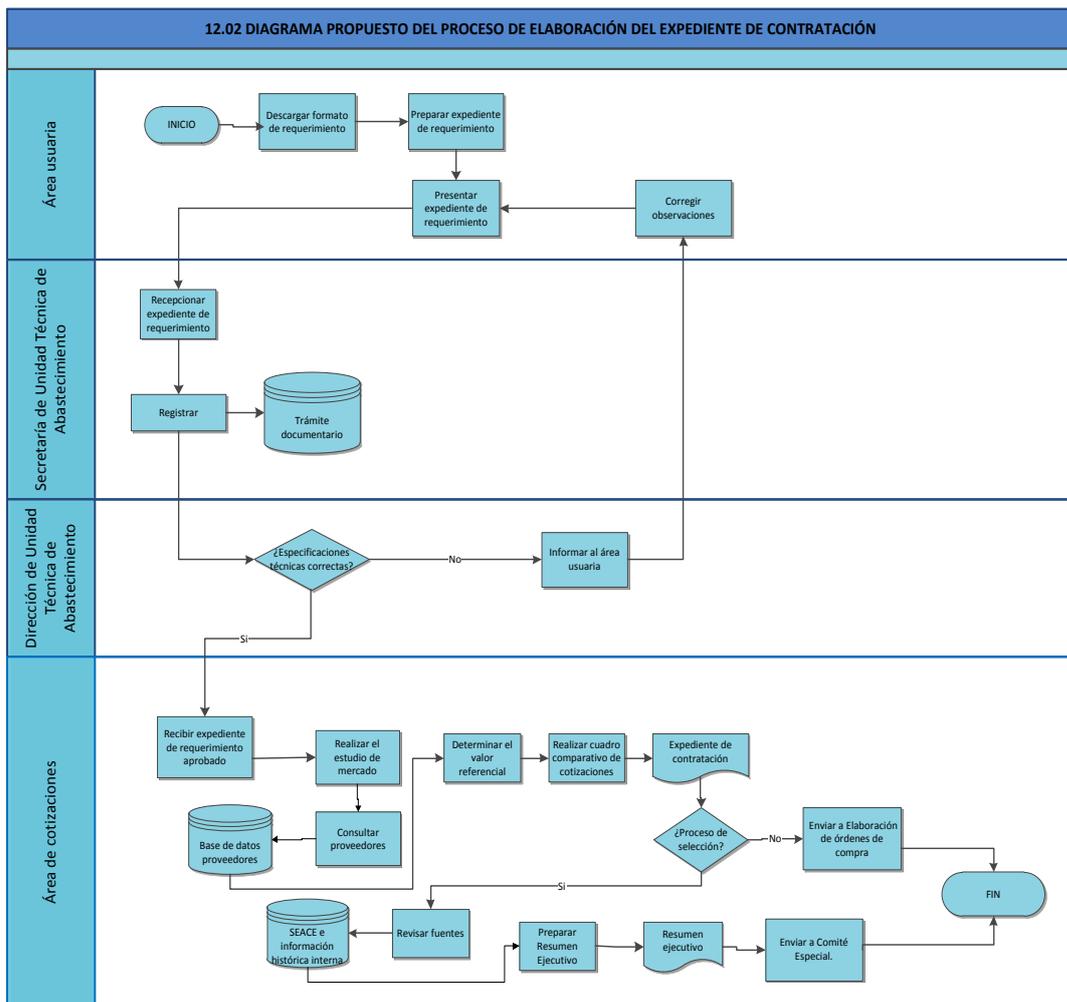
<b>Universidad Nacional de Cajamarca</b>	<b>Elaboración del expediente de contratación</b>	<b>FI 12.01.1</b>
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA:</b> PROCESO FP 12.01 <b>COD. FICHA.</b> FI 12.01.1	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	12.01.1 El tiempo total debe ser menor o igual a 15 días laborables (120 horas)	
<b>INDICADOR</b>	Tiempo de elaboración de expediente de contratación en días.	
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{Sumatoria total del N° de días que demoró cada aprobación de expediente de requerimiento de bien(es)}}{\text{N° de expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos}}$	
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Variables de control	
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>	Gráfica de I 12.01.1 – Anual	

**Eficacia:**

<b>Unidad Técnica de Abastecimiento</b>	<b>de</b>	<b>Elaboración del expediente de contratación</b>	<b>FI 12.01.2</b>
<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>REFERENCIA: PROCESO FP - 12.01</b> <b>COD. FICHA. FI - 12.01.2</b>	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>		12.01.2 Debe ser mayor o igual a 75%	
<b>INDICADOR</b>		% de expedientes de contratación pasados a comités especiales y al Área de elaboración de órdenes de compra.	
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de expedientes de contratación entregados}}{\text{N}^\circ \text{ expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos}} \times 100$	
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>DE</b>	Base de datos, Variables de control	
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>	<b>Y</b>	Gráfica de 12.01.2 – Anual	

**e. Diagrama y fichas propuestas**

○ **Diagrama propuesto**



○ **Ficha de proceso propuesto**

<b>Universidad Nacional de Cajamarca</b>		<b>Revisión: 01</b> <b>Fecha: 07/2013</b>
<b>PROCESO:</b> Elaboración del expediente de contratación	<b>Propietario:</b> Unidad de Abastecimiento	Técnica de
<b>FINALIDAD:</b> Desarrollar el proceso de selección o la compra directa del (os) bien (es) requerido (s).		<b>DOCUMENTACIÓN</b> FP-12.01
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Con la descarga del formato de requerimiento por parte del área usuaria.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Área usuaria, Secretaría de la Unidad Técnica de Abastecimiento, Dirección de la Unidad Técnica de Abastecimiento. Área de Cotizaciones.</li> <li>• <b>Termina:</b> Con el pase del expediente de contrataciones al Comité Especial o al área de Elaboración de órdenes de compra.</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Expediente de requerimiento de bien(es)		
<b>PROVEEDORES:</b> Área usuaria		
<b>SALIDAS:</b> Expediente de contratación		
<b>CLIENTES:</b> Comité especial o Área de elaboración de órdenes de compra.		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo (en días).</li> <li>• N° de expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos.</li> <li>• N° de expedientes de requerimiento de bien (es) aprobados.</li> <li>• N° de expedientes de contratación pasados a los comités especiales o al Área de elaboración de órdenes de compra.</li> </ul>		<p><b>12.01.1</b> = Tiempo de elaboración de expediente de contratación en días</p> <p><b>12.01.2</b> = Porcentaje (%) de expedientes de contratación pasados a comités especiales y al Área de elaboración de órdenes de compra.</p>

○ **Fichas de indicadores propuestos**

**Eficiencia:**

<b>Universidad Nacional de Cajamarca</b>	<b>Elaboración del expediente de contratación</b>	<b>FI 12.01.1</b>
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA:</b> PROCESO FP 12.01 <b>COD. FICHA.</b> FI 12.01.1	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	12.01.1 El tiempo total debe ser menor o igual a 5 días laborables (40 horas).	
	<b>Rangos:</b> 0 – 5 días ----- Óptimo 6 – 8 días ----- Tolerable 9 días a más ----- Deficiente	
<b>INDICADOR</b>	Tiempo de elaboración de expediente de contratación en días.	

<b>FORMA DE CÁLCULO</b>		Sumatoria total del N° de días que demoró cada aprobación de expediente de requerimiento de bien(es) $\frac{\text{Sumatoria total del N° de días que demoró cada aprobación de expediente de requerimiento de bien(es)}}{\text{N° de expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos}}$
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>DE</b>	Variables de control
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>	<b>Y</b>	Gráfica de I 12.01.1 – Trimestral

**Eficacia:**

Unidad Técnica de Abastecimiento	Elaboración del expediente de contratación	FI 12.01.2
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA:</b> PROCESO FP - 12.01 <b>COD. FICHA.</b> FI - 12.01.2	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	12.01.2 Debe ser mayor o igual a 75%	
<b>INDICADOR</b>	% de expedientes de contratación pasados a comités especiales y al Área de elaboración de órdenes de compra.  <b>Rangos:</b> >= 80 % ----- Óptimo 51 – 79 % ----- Tolerable 0 - 50 % ----- Deficiente	
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{N° de expedientes de contratación pasados}}{\text{N° expedientes de requerimiento de bien(es) recibidos}} \times 100$	
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>DE</b>	Base de datos, Variables de control
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>	<b>Y</b>	Gráfica de 12.01.2 – Trimestral

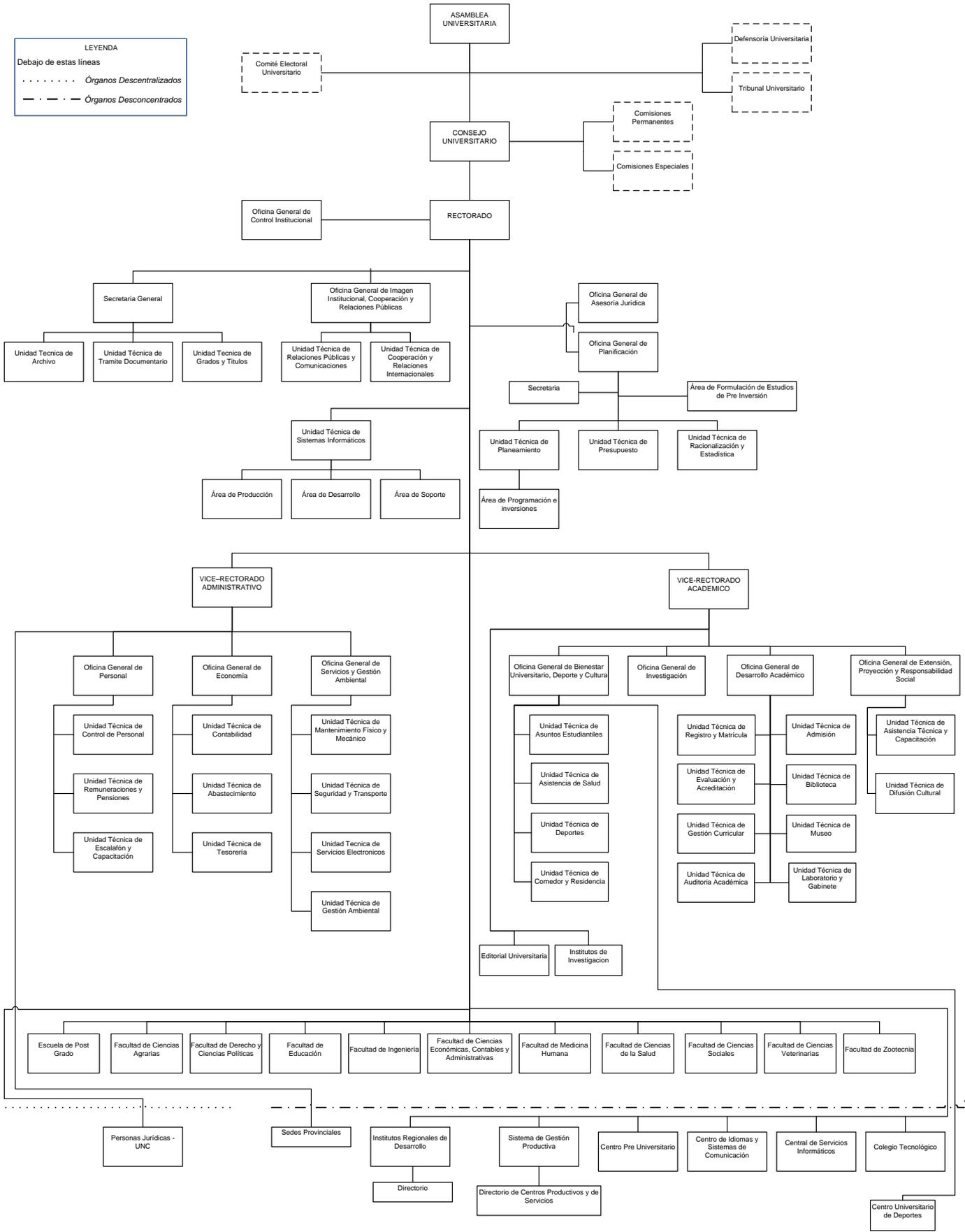
**e. Ejecución del proyecto**

**I. Manual de Procedimientos**

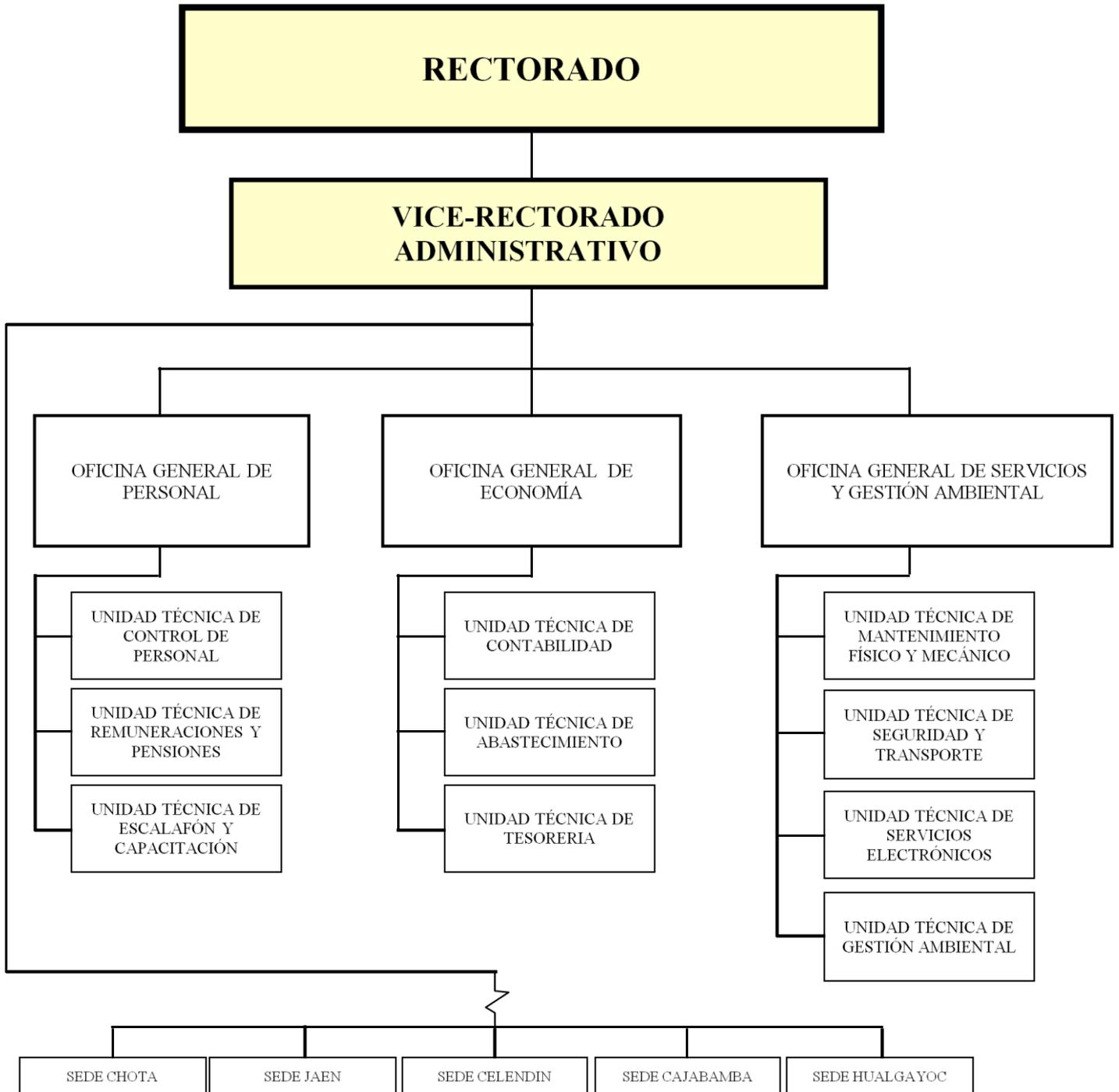


**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA:**  
**ESTATUTO (R.R. N° 008-2006-UNC) Y REGLAMENTO GENERAL (R.R. N°1895-2007-UNC)**  
 Aprobado con Resolución Rectoral de Consejo Universitario No 0327-2008-UNC, de fecha 25 de febrero del 2008  
 Y Resolución Rectoral N° 264 – 2011 - UNC

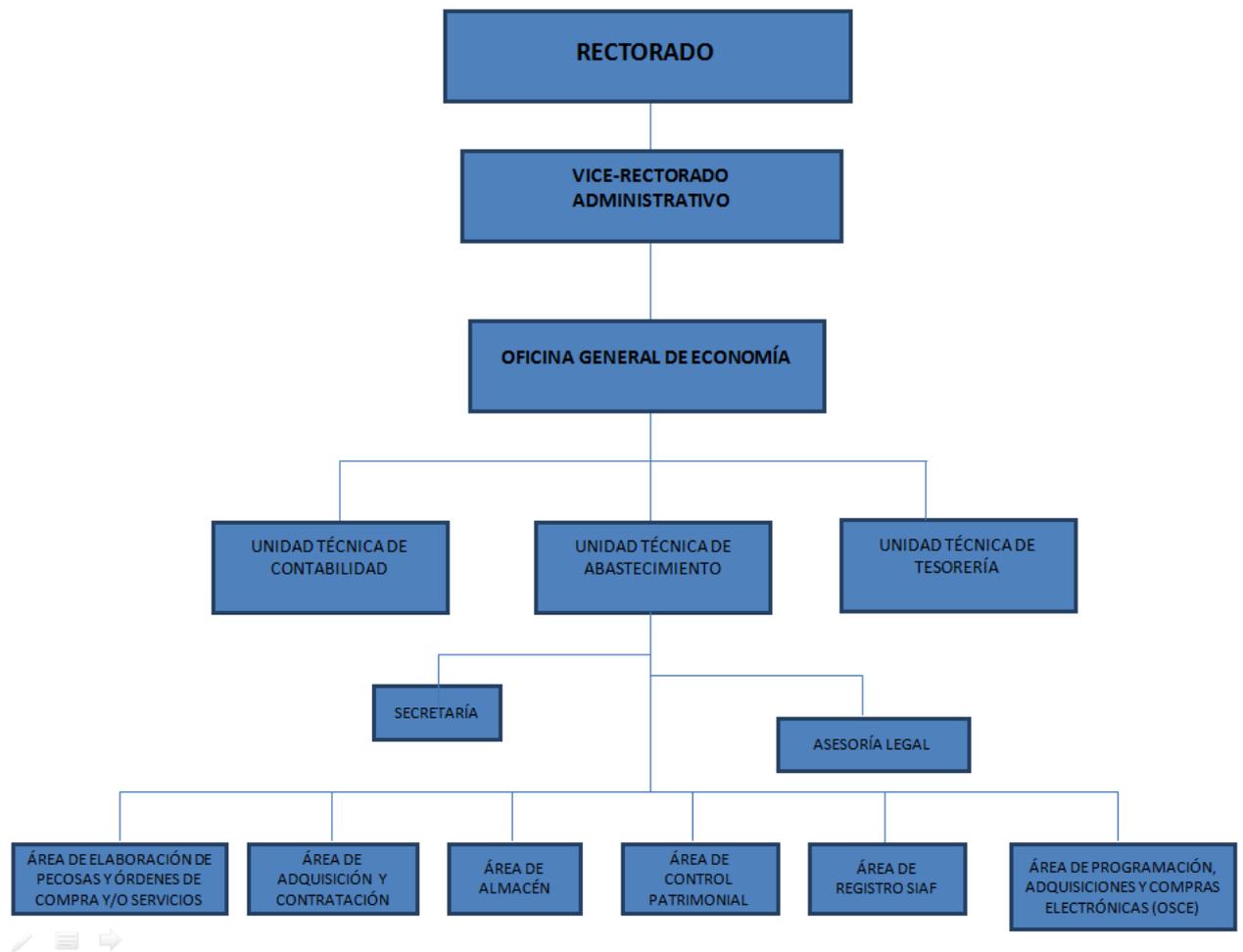
**LEYENDA**  
 Debajo de estas líneas  
 ..... Órganos Descentralizados  
 - - - - - Órganos Desconcentrados



**ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA:  
ÓRGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO**  
Aprobado con Resolución Rectoral de Consejo Universitario No 0327-2008-UNC,  
de fecha 25 de febrero del 2008



## Organigrama de la Unidad Técnica de Abastecimiento de la UNC



**CÓD 12.01**

**ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN**

### 12.01 ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN

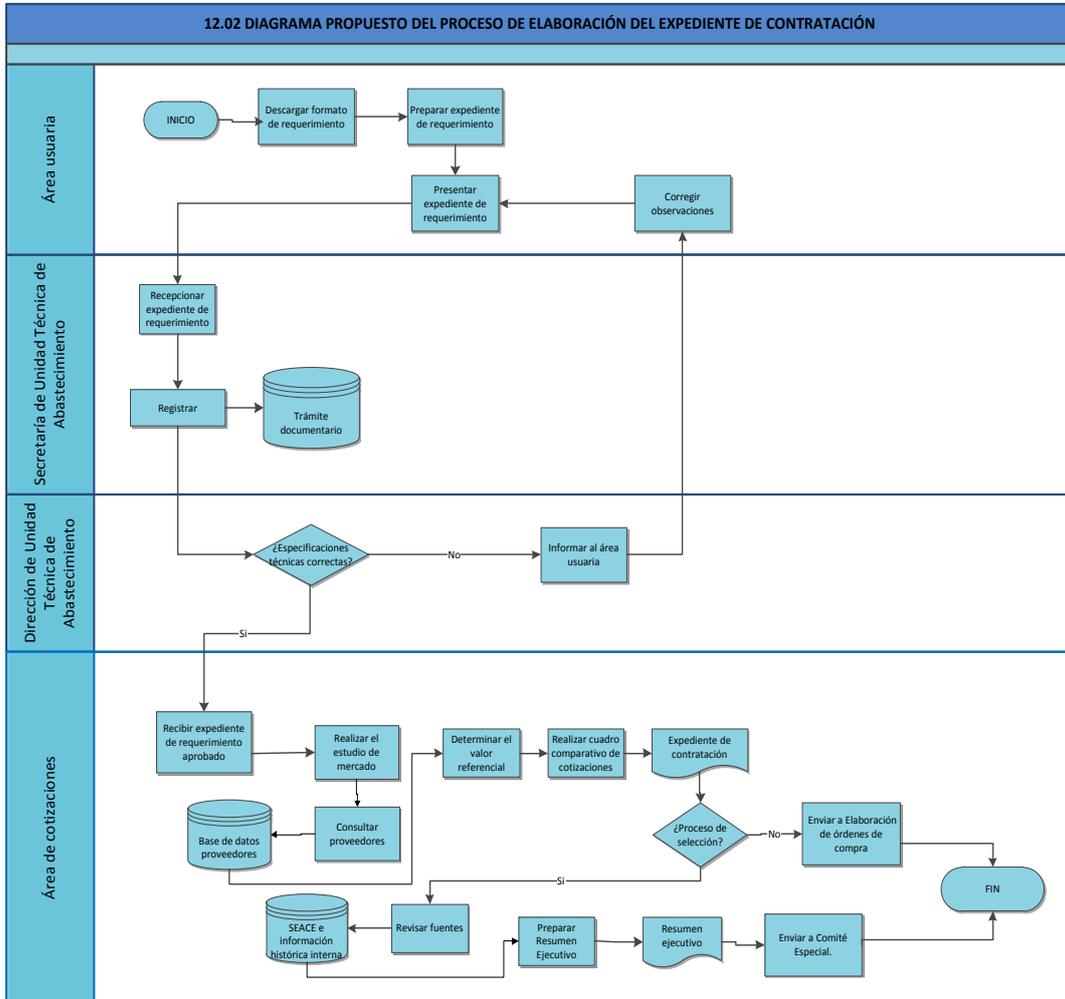
- **FINALIDAD:**  
Desarrollar el proceso de selección o la compra directa del(os) bien(es) requerido(s).
- **UNIDAD RESPONSABLE:**
  - Unidad Técnica de Abastecimiento
- **UNIDADES ORGÁNICAS QUE INTERVIENEN:**
  - Área usuaria
  - Secretaría de la Unidad Técnica de Abastecimiento
  - Dirección de la Unidad Técnica de Abastecimiento
  - Área de Cotizaciones

- REQUISITOS
  - Expediente de requerimiento de bien(es), de acuerdo al formato establecido
- DOCUMENTO RESULTANTE
  - Expediente de contratación de bien(es)
- DURACIÓN
  - 5 días
- PROCEDIMIENTOS

	Procedimientos	Unidad operativa	Duración
			Horas
1	Descargar formato de requerimiento	Área usuaria	0.25
2	Preparar expediente de requerimiento	Área usuaria	5.00
3	Presentar expediente de requerimiento	Área usuaria	0.25
4	Recepcionar el expediente de requerimiento	Secretaría de U.T.A	0.10
5	Registrar el expediente de requerimiento en la base de Trámite Documentario	Secretaría de U.T.A	0.25
6	Pasar al director de la U.T.A.	Dirección de la U.T.A.	0.25
7	Revisar las especificaciones técnicas del expediente de requerimiento	Dirección de la U.T.A.	1.40
8	Pasar al Área de cotizaciones	Dirección de la U.T.A.	0.25
9	Recibir expediente de requerimiento aprobado por la Dirección	Área de Cotizaciones de la U.T.A	0.25
10	Realizar el estudio mercado	Área de Cotizaciones de la U.T.A	24.00
11	Consultar base de datos de proveedores	Área de Cotizaciones de la U.T.A	2.00
12	Determinar el valor referencial	Área de Cotizaciones de la U.T.A	0.50
13	Realizar el cuadro comparativo de cotizaciones	Área de Cotizaciones de la U.T.A	2.00
14	Determinar proceso a seguir (proceso de selección o compra directa)	Área de Cotizaciones de la U.T.A	0.50
15	Revisar fuentes de información: SEACE e información histórica interna (en caso de proceso de selección)	Área de Cotizaciones de la U.T.A	0.50
16	Preparar resumen ejecutivo (en caso de proceso de selección)	Área de Cotizaciones de la U.T.A	2.00
17	Enviar el expediente de contrataciones al Comité Especial o al Área de elaboración de	Área de Cotizaciones de la U.T.A	0.50

órdenes de compra.		
<b>TOTAL</b>		<b>40.00</b>

- FLUJOGRAMA



## II. Evidencias de ejecución

### a) Video:

- **Capacitación al Área Usuaria:**  
<http://www.youtube.com/watch?v=nGvA3FDIIW8&feature=youtu.be>
- **Capacitación Área de Cotizaciones:**  
<http://www.youtube.com/watch?v=Nu9QhYpj8r8&feature=youtu.be>

### b) Fotografías:

- **Capacitación a unidades involucradas:**

Se eligió capacitar a la Unidad Técnica de Tesorería como área Usuaria, para dar a conocer la propuesta de nuestro grupo:



1 Equipo explicando al Director y a la Secretaria de la Unidad Técnica de Tesorería nuestra propuesta.



2 Director de la Unidad Técnica de Tesorería dando recomendaciones de mejora a nuestro equipo de trabajo.

Posteriormente de mostrar y explicar nuestra propuesta a la mencionada área usuaria tomada al azar, pasamos a exponer nuestra propuesta al Director de la Unidad Técnica de Abastecimiento y al encargado del Área de Cotizaciones.



3 Equipo explicando al Director de la Unidad Técnica de Abastecimiento y Encargado de Cotizaciones nuestra propuesta.



4 Director de la Unidad Técnica de Abastecimiento revisando el material que mostraba nuestra propuesta.



5 Sr. Encargado de Cotizaciones mostrando su punto de vista sobre nuestra propuesta.



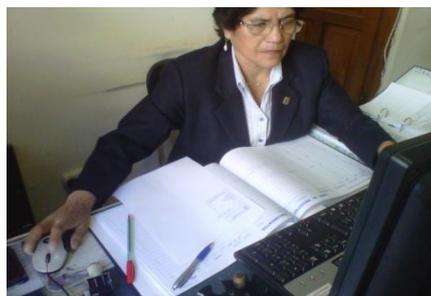
6 Director de la U.T.A. realizando recomendaciones para mejora de nuestra propuesta.

- Simulación de la propuesta



1

Acordando preparar el expediente de requerimiento de una computadora de escritorio.



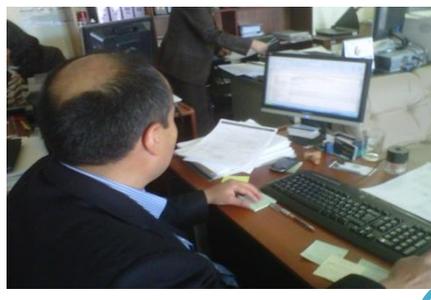
2

Secretaría de la U.T.A. registrando el expediente de requerimiento.



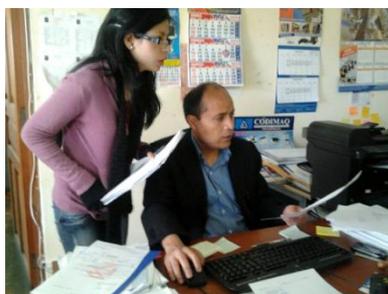
3

Director de la U.T.A. verificando las especificaciones técnicas del requerimiento de la U.T. de tesorería.



4

Encargado del Área de Cotizaciones realizando estudio de mercado.



5

Encargado del Área de Cotizaciones elaborando Cuadro Comparativo de Cotizaciones.



6

Pase al Área de Elaboración de órdenes de compra (fin del proceso).

Modelo de formato de requerimiento a estandarizar, el cual fue llenado por la Unidad Técnica de Tesorería:

Universidad Nacional de Cajamarca – Formato n° 01 - Pedido de Compra

2013

PEDIDO DE COMPRA N° 004

SOLICITANTE: Oficina General de Economía – Universidad Nacional de Cajamarca

Tipo Uso: Ofimático

**Área Usuaría** : Unidad Técnica de Tesorería

**Entregar a** : Unidad Técnica de Abastecimiento

**Fecha** : 21/07/13

**Tarea** : Soporte como software y hardware para desarrollo de tareas ofimáticas y en red mediante sistemas, correspondientes al área usuaria

**Justificación** : Renovación de computadora de escritorio obsoleta, con poca capacidad de almacenamiento y procesador desactualizado, lo que dificulta el desarrollo de tareas usando los sistemas SIAF y SIAB, generando demoras en el que hacer del personal, teniendo horas hombre sin productividad y por ende una unidad ineficiente.

Descripción/Especificaciones Técnicas *		Clasificador	Cantidad	Unidad de Medida
<b>Producto:</b>	Computadora de Escritorio.		1 computadora de escritorio	Computadora de escritorio ensamblada
<b>Modelo:</b>	PRO 6300 SMAL FORM FACTOR			
<b>Capacidad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Procesador (GHZ):</b> INTEL CORE I5-3470 (3.20 GHZ, 6 MB CACHÉ L3)</li> <li>- <b>Memoria (MB):</b> 4 GB DDR3 1600 MHZ</li> <li>- <b>Almacenamiento:</b> 500 GB SATA 6.0 GB/S / 7200 RPM</li> <li>- <b>Sistema Operativo:</b> WINDOWS 7 PROFESSIONAL 64-BIT</li> </ul>			
<b>Medidas aprox:</b>	Pantalla de 17" pulgadas y CPU de 40 cm x 20 cm			
<b>Particularidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Teclado:</b> PS2</li> <li>- <b>Mouse:</b> Óptico PS2</li> <li>- <b>Pantalla:</b> LED</li> </ul>			
<b>Otros:</b>	Instalación de Office 2013			

CPCC. Juan Gerardo Arrelucea Acosta  
Director de la UTTE

\*Los ítems serán descritos de acuerdo al Producto, pudiendo exonerar algunos por la naturaleza de éste.

## f. Control

### I. Matriz de medición de indicadores (esperado – logrado)

Proceso	Indicador	Esperado	Logrado
Elaboración del expediente de contrataciones	Tiempo de elaboración de expediente de contratación en días.	El tiempo total debe ser menor o igual a 5 días laborables (40 horas).	Mediante la simulación se logró que un Expediente de contratación se elabore en 4 días (por compra directa).
	Porcentaje (%) de expedientes de contratación pasados a comités especiales y al Área de elaboración de órdenes de compra.	Debe ser mayor o igual a 75%.	Por falta de tiempo no se pudo medir este indicador (frecuencia de medición: trimestral)

## g. Mejora continua

### I. Mejoras y cambios a implantar en el modelo.

Como equipo, recomendamos que la mejora continua debe ser vista como una actividad sostenible y regular en el tiempo y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual. Es por ello que como parte de la propuesta presentamos a continuación una serie de actividades y modelos a aplicar para lograr la eficiencia y eficacia.

Para la mejora del Proceso: “Elaboración del Expediente de Contratación”, sugerimos las siguientes pautas:

- Los responsables del proceso (tanto de la Unidad ejecutora (Abastecimiento) como del Área Usuaría) deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia ayudará a que fluyan las recomendaciones de todos los involucrados para la mejora.
- Cualquier nuevo proceso que se añada, debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.
- Se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad del nuevo proceso propuesto por nuestro Equipo.
- Se debe implementar sistemas de gestión complementarios a los existentes, así como gestionar el conocimiento en una base de datos al que acceda el personal interesado.

1. **Solución de Problemas:** En caso de que se presenten futuros problemas después de la implementación del proceso propuesto, el personal más capacitado para resolver los problemas y aportar ideas para la mejora continua se encuentra en la propia Organización. Para aflorar todo este potencial de conocimiento que reside en el personal tanto del Área ejecutora como la del Área Usuaría, es necesario utilizar una serie de técnicas y herramientas que, además de generar beneficios importantes para ésta, incrementen el grado de motivación e implicación de todos los colaboradores.

La aplicación de dos herramientas efectivizaría la participación y motivación del personal y contribuiría así a la mejora continua, estas son:

- **Grupos Kaizen:** Se deben formar equipos multidisciplinares formados por personas de diferentes niveles de responsabilidad, es necesario que estén adiestrados en herramientas de análisis y resolución de problemas y en técnicas específicas para la búsqueda y eliminación de cuellos de botella. Así se logrará gestionar de forma activa, el conocimiento depositado en todas las personas de las áreas involucradas.
  - **Sistemas de Sugerencias:** Constituyen otro medio de hacer fluir todo el potencial del personal, se trata de incitar a los colaboradores a la aportación de ideas que puedan suponer mejoras en aspectos como la calidad, la productividad, la seguridad o el bienestar en el entorno de su trabajo. Generalmente, este sistema exige una rigurosa labor de estudio, análisis y respuesta por parte de mandos y directivos, lo cual podría generar un elevado grado de motivación y planteamientos altamente competitivos para las áreas en cuestión y por ende de nuestra Universidad.
2. **Aplicación de las 5s:** Aplicar las 5 S en la Unidad Técnica de Abastecimiento, significaría en primer lugar separar lo necesario de aquello que no lo es, de tal forma que se rescaten elementos de utilidad para el área que los poseía o para otro área de la Universidad, además se ahorrarían importantes espacios físicos. El colocar cada elemento en un lugar determinado es el segundo elemento de las 5 S y ello implica evitar pérdida de tiempo en búsqueda de elementos extraviados, algo muy común tratándose de papelería.

En tercer lugar se encuentra la limpieza del área de trabajo, lo cual mejora el nivel de satisfacción de los empleados y contribuye a una mejor armonía del individuo con el medio circundante con lo que ello implica en materia de productividad y seguridad. El cuarto elemento es el aseo personal y la utilización de los elementos correspondientes a la labor que realiza y el quinto elemento es la disciplina en el desarrollo continuo de las cuatro fases anteriores.

### 3. Replanteo del trabajo administrativo:

El trabajo tiene que replantearse de un modo que aporte tres cualidades a la Unidad Técnica de Abastecimiento.

- **Simplicidad:** La simplicidad en la UTA sería considerada como una virtud. Se puede tomar como base a las iniciativas de Simplificación Administrativa realizadas en distintas instituciones.
- **Rapidez:** La comprensión de tiempo permitirá lograr resultados significativos, como la satisfacción de los usuarios.
- **Equilibrio:** Se espera que todas las personas que contribuyen al proceso asuman más responsabilidad en su propia dirección y control.

- 4. Informatización (aplicación de TIC's):** En primer lugar se deben analizar los procesos o actividades a informatizar bajo el análisis coste-beneficio. Para ello, se debe tratar de priorizar las actividades y procesos que produzcan la mayor incidencia en los niveles de productividad, calidad, costos y tiempos de respuesta. Informatizar más de lo necesario o en actividades que no lo justifican implicaría un derroche o despilfarro de recursos, por eso es necesario realizar un profundo análisis.

En segundo lugar no debe informatizarse los procesos ya existentes sin modificarlos previamente a los mismos. No se trata de automatizar procesos ineficientes, sino mejorar previamente los procesos y aplicarles a estos la informatización, o bien haciendo uso de la informatización reformar productivamente los procesos de trabajo existentes.

- 5. Diagnóstico y mejora de los sistemas:** Partiendo de los diversos aspectos desarrollados con anterioridad, es factible construir un listado de conceptos o puntos a ser verificados y analizados. En función de ello, se debe establecer sobre la base de un puntaje (con la inclusión de ponderaciones en función a las prioridades, restricciones o importancia estratégica) los niveles de calidad, productividad, satisfacción de usuarios -sean estos internos o externos-, tiempos de respuestas, y niveles de costos, que los procesos administrativos -burocráticos tienen en la UNC, para que a partir de ello comenzar un proceso de mejoras en función de las prioridades establecidas, corroborando de forma periódica las mejorías realizadas y de esta forma reformular los procesos o actividades para mejorar consistentemente los niveles de respuesta.
- 6. La ética y la Cultura:** La mejora continua requiere de una ética del trabajo que tenga como aspecto fundamental la visión de lograr los más altos niveles de satisfacción con el menor uso de recursos. Esa es una obligación conjunta de los directivos y empleados de la UTA.
- 7. Ciclo PDCA:** La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la Unidad Técnica de Abastecimiento, para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se puede detectar puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

- **Planificar:** Organización lógica del trabajo.
  - ✓ Identificación del problema y planificación.
  - ✓ Observaciones y análisis.
  - ✓ Establecimiento de objetivos a alcanzar.
  - ✓ Establecimiento de indicadores de control.
  
- **Hacer:** Correcta realización de las tareas planificadas.
  - ✓ Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
  - ✓ Aplicación controlada del plan.
  - ✓ Verificación de la aplicación.

- **Comprobar:** Comprobación de los logros obtenidos.
  - ✓ Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
  - ✓ Comparación con los objetivos.
- **Ajustar:** Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.
  - ✓ Analizar los datos obtenidos.
  - ✓ Proponer alternativa de mejora.
  - ✓ Estandarización y consolidación.
  - ✓ Preparación de la siguiente etapa del plan.

**8. Seguimiento, medición y mejora de los Procesos:** Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que permitirá detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

#### **9. Autoevaluación:**

**Los objetivos que se deben seguir con la autoevaluación son los siguientes:**

- Comprender la autoevaluación como un examen global y sistemático de las formas de hacer y de qué resultados se alcanzan comparándolo con algún modelo similar.
- Reflexionar en equipo sobre las actividades y resultados que arroja la aplicación de nuevas propuestas.
- Descubrir en este examen los puntos fuertes (PF) y áreas a mejorar (AM).
- Priorizar esas áreas de mejora (AM) y elaborar un plan de acción concreto que acerque a la mejora continua.
- Deben ser autocríticos y huir de justificaciones.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas. Como conclusión, basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un buen nivel de gestión.



Fuente: Elaboración propia

## VI. Matriz de conclusiones y recomendaciones

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el proceso de "elaboración de expedientes de contratación" en la fase de "programación y actos preparatorios" de la Unidad Técnica de Abastecimientos	Conocer el proceso de "programación y actos preparatorios" de la Universidad Nacional de Cajamarca.	Las áreas usuarias tienen desconocimiento del proceso de "Programación y Actos Preparatorios", lo cual ocasiona malestar por los inconvenientes que surgen generalmente por la demora en la adquisición de sus requerimientos.	Dar a conocer a las áreas usuarias el proceso actual de "Programación y Actos Preparatorios", además de la posibilidad de mejora o reingeniería, orientando a sobrepasar las expectativas de los clientes a fin de lograr su satisfacción.

<p>Identificar y documentar el proceso de "elaboración de expedientes de contratación".</p>	<p>El proceso actual de "elaboración de expedientes de contratación" cuanta con 19 actividades de las cuales cinco no añaden valor, obteniendo un proceso ineficiente, cuyo producto final se muestra en plazos mayores a un mes.</p>	<p>Es necesario tomar iniciativas para mejorar dicho proceso a través de la documentación propuesta como base en el trabajo desarrollado, en el cual se simplifica el proceso a actividades que añaden valor para los clientes involucrados.</p>
<p>Mostrar un mapa para el proceso de "elaboración de expedientes de contratación".</p>	<p>El proceso de elaboración de expedientes de contratación no se encuentra sistematizado, ni tampoco existen estándares internos, sólo se desarrolla en base a lo que el personal conoce de la Ley de Contrataciones del Estado.</p>	<p>Se recomienda que el personal involucrado en el proceso tome conciencia que el enfoque por procesos es el más adecuado para incrementar su productividad y que para ello se elaboren herramientas como mapas y flujogramas que ayude a la ejecución de sus actividades.</p>
<p>Diseñar un manual de procedimientos para el proceso de "elaboración de expedientes de contratación".</p>	<p>El manual de procedimientos diseñado, tiene por finalidad desarrollar el proceso de selección o la compra directa del(os) bien(es) requerido, con tan solo cuatro involucrados en un periodo máximo de 5 días hábiles, así también detalla a los responsables de dicho proceso.</p>	<p>Capacitar a los involucrados en el proceso, con el fin de que conozcan y lleven a cabo los procedimientos que se detallan en el manual, ayudando además a determinar responsabilidades cuando sea necesario.</p>

	<p>Proponer un Modelo integrado de gestión del cambio, PDCA y Gestión por procesos para la mejora del proceso de "elaboración de expedientes de contratación" en la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>La situación detectada: "Deficiencia en la elaboración de los expedientes de contratación", puede ser solucionada si es que se hace efectiva una mejora de dicho proceso a través de su sistematización y de la aplicación del modelo PDCA y Change (Gestión del cambio), con el compromiso de todos los involucrados y mediante la adopción de TICs.</p>	<p>Implementar la propuesta basada en el Modelo Integrado de Gestión del Cambio, PDCA y Gestión por Procesos; para mejorar el proceso de "Elaboración de Expedientes de Contratación", luego de haber comprobado su efectividad mediante la aplicación piloto y continuar con la mejora continua mediante el feedback.</p>
--	--	--	--

**Blog:** <http://cms.gestionando-el-cambio.webnode.es/blog/>