

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ECONOMIA**



*TEMA:*

**“PROPUESTA DE MEJORA EN PROCESOS DE  
CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN  
PÚBLICA PARA LAS SUB ALCALDIAS  
DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ”**

MODALIDAD DE TITUACIÓN:

TRABAJO DIRIGIDO

INSTITUCIÓN : “Gobierno Municipal de La Paz”  
Postulante : Oscar Quiñones Ticona  
Tutor Académico : Ing. Tomas Byron  
Tutor Relator : Lic. Sonia Leguia

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2009**

## DEDICATORIA

A mis papás Juan y Mercedes, quienes me apoyaron en todo momento. Muchas gracias por su esfuerzo, comprensión y por confiar en mí.

A mis hermanos Jhonny, Raúl, Nelly, María y Luis, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre. Son el mejor regalo que la vida me pudo haber dado.

A Paola J. Salguero M., por el apoyo moral y por ser lo más importante, especial y amado para mí.

A el todo poderoso Dios padre nuestro, porque realizo mi sueño. Gracias...Dios mío, por darme la oportunidad de estar con toda mi familia y poder compartir con cada uno de ellos esta alegría y por todo el amor con el que rodeas a mí y mi familia.

Oscar Quiñones T.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Dios padre todo poderoso por ser mi guía y mi fortaleza en todo momento de mi vida.

A mis padres y hermanos que me brindaron todo el apoyo, fuerza y el cariño necesario para poder culminar esta etapa tan importante en mi vida.

Al Ing. Tomas Bayron C, por asesorarme a lo largo de la realización del presente trabajo y por compartir sus conocimientos conmigo.

Al Lic. Sonia Leguía, por su tiempo y sabiduría.

A la Universidad Mayor de San Andrés, por los valiosos conocimientos que me transmitieron a través de sus docentes durante los cinco años de carrera.

Oscar Quiñones T.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I**

#### **ASPECTOS GENERALES**

1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Fondo Estratégico (FE).....	3
1.2.2 Fondo de Atención Ciudadana (FAC).....	3
1.2.3 Fondo de Servicios (FS), fondo de Servicio de la Deuda (FSD) y Fondo de Funcionamiento.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 ALCANCE DEL TRABAJO.....	7
1.5.1 Ámbito Geográfico.....	7
1.5.2 Sector Económico.....	8
1.5.3 Área Temática.....	8
1.6 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	8

### **CAPITULO II**

#### **METODOLOGÍA**

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1.1 Tipo e Investigación.....	9
2.2 UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.3.1 Técnicas De Investigación.....	10
2.3.2 Entrevistas.....	10
2.3.3 Cuestionarios.....	11
2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	11
2.4.1 Fuentes Primarias.....	11
2.4.2 Fuente Secundarias.....	11

### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEORICO**

3.1 ECONOMIA DEL BIENESTAR.....	12
3.1.2 Eficiencia En La Asignación.....	12

3.1.3 Eficiencia Y Equidad.....	12
3.2 ADMINISTRACIÓN.....	13
3.2.1 Definición de Administración.....	14
3.2.2 Proceso Administrativo.....	14
3.2.3 Planificación.....	14
3.2.4 Organización.....	15
3.2.5 Dirección.....	15
3.2.6 Control.....	16
3.3 PARÁMETROS DEL SISTEMA.....	16
3.4 LOS SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	17
3.4.1 Sistemas de la Empresa.....	17
3.4.2 Sistema de Planificación.....	17
3.4.3 Sistema de Información.....	18
3.4.4 Sistema de Control.....	18
3.4.5 Sistemas Operativos.....	19
3.5 SEGUIMIENTO.....	19
3.6 PROCESO.....	19
3.7 PROCEDIMIENTO.....	19
3.8 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	20
3.8.1 Clasificación de los Manuales Administrativos.....	20
3.9 PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....	20
3.9.1 Proyecto.....	20
3.9.2 Inversión Pública.....	21
3.10 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	21
3.10.1 Administración Pública.....	21
3.10.1.1 Rasgos de la Administración Pública.....	22
3.10.2 Gestión Pública.....	22
3.10.3 Gestión Municipal.....	22
3.10.3.1 Componentes de la Gestión Municipal.....	22
3.10.3.2 Nuevo Modelo de Gestión Municipal.....	23
3.10.4 Municipio.....	24
3.10.4.1 Composición del municipio.....	24
3.10.5 Municipalidad.....	24
3.10.6 Alcaldía.....	25
3.10.6.1 Sub Alcaldías.....	25

## **CAPITULO IV**

### **MARCO LEGAL**

4.1 MARCO LEGAL.....	26
4.1.1 Constitución Política del Estado.....	26

4.1.2 Ley N° 2028 de Municipalidades.....	27
4.1.3 Ley N° 1551 de Participación Popular.....	27
4.1.4 Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.....	28
4.1.5 Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.....	30
4.1.6 Decreto Supremo N° 29190 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.....	31
4.1.7 Reglamento del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios.....	32
4.1.8 Resolución Ministerial N° 528, Reglamento Básico De Operaciones Del Sistema Nacional De Inversión Pública.....	33
4.1.9 Resolución Municipal N° 0056/2008, Reglamento Del Subsistema De Contratación De Bienes Y Servicios.....	33

## **CAPITULO V**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

5.1 GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	34
5.1.1 Misión.....	34
5.1.2 Visión.....	34
5.1.3 Objetivo General del Gobierno Municipal de La Paz.....	35
5.1.4 Sub Alcaldía Maximiliano Paredes.....	35
5.1.5 Sub Alcaldías.....	36

## **CAPITULO VI**

### **MARCO PRÁCTICO**

6.1 DIAGNÓSTICO.....	37
6.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	37
6.3 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
6.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	39
6.4.1 Análisis de las Entrevistas.....	39
6.4.2 Análisis del Cuestionario N° 1.....	53
6.4.3 Análisis del Cuestionario N° 2.....	70
6.4.4 Análisis de la información primaria seleccionada.....	80
6.4.5 Análisis de la información secundaria seleccionada.....	82
6.4.5.1 Proceso de Contratación.....	82
6.4.5.2 Proceso de Ejecución.....	89
6.4.5.3 Proceso de Pago.....	90
6.5 ANÁLISIS CAUSA – EFECTO.....	98
6.6 SÍNTESIS DEL ANALISIS.....	99

## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA**

7.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA EN MEJORA DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....	102
7.2	INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....	104
7.2.1	Forma De Efectuar El Seguimiento Al Proceso De Contratación De Obras De Inversión Pública.....	105
7.2.2	Sistema De Seguimiento Al Proceso De Contratación De Obras De Inversión Pública.....	111
7.2.3	Manual De Información De Pasos A Seguir En El Proceso De Contratación De Obras De Inversión Pública.....	116
7.3	INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....	119
7.3.1	Forma De Efectuar El Seguimiento Al Proceso De Ejecución De Obras De Inversión Pública.....	120
7.3.2	Manual De Información De Pasos A Seguir En El Proceso De Ejecución De Obras De Inversión Pública.....	126
7.4	INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....	135
7.4.1	Forma De Efectuar El Seguimiento Al Proceso De Pago De Obras De Inversión Pública.....	136
7.4.2	Sistema Seguimiento Al Proceso De Pago De Obras De Inversión Pública.....	141
7.4.3	Manual De Información De Pasos A Seguir En El Proceso De Pago De Obras De Inversión Pública.....	146

## **CAPITULO VIII**

### **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

8.1	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	150
8.2	OBJETIVO PRINCIPAL.....	150
8.3	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN.....	150
8.4	EJECUCION DE LA PROPUESTA.....	151
8.5	RECURSOS PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	153
8.6	TALLERES DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN.....	153
8.6.1	Capacitación Técnica y Específica de Información General.....	154
8.6.2	Tiempo Estimado.....	155
8.7	RESPONSABLES.....	155
8.8	RESULTADOS ESPERADOS.....	155

**CAPITULO IX**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

9.1 CONCLUSIONES..... 157

9.2 RECOMENDACIONES..... 158

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA DE ECONOMIA



## RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente propuesta tiene desarrollados Instrumentos, Sistemas de seguimiento y Manuales de Capacitación dirigidos a funcionarios y contratistas participes de los procesos de contratación, elaboración, ejecución y seguimiento de obras en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz con el fin de que las mismas no sobrepasen los montos presupuestados ni el tiempo de su realización y así lograr una correcta ejecución de los mismos.

Para tal efecto se desarrollo los siguiente puntos; planteamiento del problema, justificación del problema, objetivos de la investigación, alcance del trabajo, diagnostico del problema, metodología de la investigación, universo de investigación, instrumentos de investigación, fuentes de información, el Marco teórico, donde se hace referencia a los aspectos conceptuales y definiciones pertinentes las cuales se toman en cuenta para el desarrollo de esta propuesta, el Marco legal que regula las actividades que se ejecutan en la administración pública tales como: Normas Básicas, Reglamentos, Leyes y Resoluciones que definen el marco del trabajo, el Marco Institucional, donde se hace referencia a los principales objetivos, metas y/o propuestas del Gobierno Municipal de La Paz de acuerdo a su autonomía municipal y la Propuesta, donde se provee las herramientas e instrumentos necesarios que ayuden a mejorar la calidad y eficiencia en la elaboración, ejecución, seguimiento y pago de las obras de inversión pública.

## INTRODUCCIÓN

Los Municipios desde la implementación de la Ley de Participación Popular y Descentralización Administrativa, adquieren vigencia institucional a partir de la fecha de su promulgación, con el fin de implementar y administrar los recursos de coparticipación tributaria aplicando normas, procedimientos y responsabilidades que están establecidos para los Gobiernos Municipales.

Por esa razón los municipios en la actualidad como entes descentralizados deben velar por la administración de los recursos y bienes que conforman su patrimonio, bajo un estricto control social.

Mediante la Ley de Participación Popular y la de Descentralización Administrativa el Gobierno Central tiene el plan General de desarrollo Económico y Social el cual tiene como objetivo realizar tareas a través de la planificación, ejecución y control de obras públicas elaborando planes, programas y proyectos, para aplicar políticas de desarrollo urbano y peri urbano así como alcanzar a los 314 municipios, potenciando y proponiendo estrategias y políticas reales y progresivas para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de cada municipio y por ende del país.

La Municipalidad, es una entidad descentralizada, autónoma de derecho público con personería jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines.

Con la Ley de Descentralización Administrativa, las Sub Alcaldías se constituyen en el nivel de delegación operativa desconcentrada del Gobierno Municipal de La Paz, encargadas de la ejecución de políticas y proyectos de desarrollo municipal, velar por la eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos, promover el desarrollo económico y social y dirigir la atención de los asuntos relativos a la administración, el mantenimiento de la infraestructura, el equipamiento y los servicios municipales en su jurisdicción Distrital o macro distrital.

En vista a lo señalado anteriormente, el Gobierno Municipal de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés, en fecha 13 de septiembre de 2000

suscriben el convenio institucional para la realización de Trabajo Dirigido como modalidad de Titulación de los estudiantes.

Dicha modalidad de Titulación consiste en la asistencia tiempo completo en los horarios del G.M.L.P. En un lapso de 6 meses como mínimo, como también la realización de un tema o proyecto de investigación supervisados y evaluados en base a un temario aprobado bajo la supervisión y coordinación de un tutor académico y un institucional.

El presente Trabajo Dirigido se realizó en la Sub alcaldía Maximiliano Paredes dentro el Centro Administrativo Financiero (C.A.F), entre los principales objetivos de esta unidad se encuentran, la de administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros y materiales de la Sub alcaldía Maximiliano Paredes, la cual aplica los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, establecidos en la Ley 1178, y procesos aplicados por el órgano central; su función general es ejecutar, supervisar y controlar los procesos administrativos y financieros de la Sub alcaldía, en observancia a las normas y regulaciones de contratación establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios aprobadas por Decreto Supremo N° 29190 de 11 de julio de 2007 y su reglamentación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>1. Ley de Participación Popular N° 1551 del 20 de abril de 1994.

2. Ley de Descentralización Administrativa N° 1654

3. Ley SAFCO N° 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1990.

4. Decreto Supremo N° 29190 de 11 de julio de 2007 (NB – SABS)

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Según datos del Censo 2001, el Municipio de La Paz cuenta con una población de 793.293 habitantes y se encuentra comprendida en la Provincia Murillo del Departamento de La Paz. Limita al norte con la Provincia Larecacha, al noroeste con la Provincia Caranavi, al este con la Provincia Nor Yungas, al sureste con el Municipio de Palca, al sur con los municipios de Mecapaca y Achocalla y al oeste con El Alto.

En vista al crecimiento poblacional y la expansión del territorio en la actualidad, se puede estimar hasta el momento que la construcción como actividad alcanzó y alcanzará cifras importantes, demostrando que la nación precisa consolidar su infraestructura física y productiva con calidad, materializando obras como elementos básicos para la sociedad y concretando así una economía productiva y sobre todo dinamizadora de empleo.

De tal forma el proceso de contratación de obras de inversión pública para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, es un proceso que amerita ser estudiado, ya que su adecuado análisis nos permitirá saber cuales son las principales falencias y deficiencias que se tiene con el actual procedimiento en adjudicación y ejecución de obras ya sea en la modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo o Licitación Pública de los proyectos de inversión pública, su adecuado estudio permitirá el desarrollo y crecimiento económico de nuestro departamento y por ende del país.

Mediante ese análisis podremos obtener eficacia en la gestión administrativa del municipio en su jurisdicción favoreciendo la adecuada utilización de los recursos técnicos, humanos y financieros.

Y poder tener así eficiencias interinstitucionales en el manejo de los recursos y las políticas públicas sectoriales e intersectoriales. Facilitar la participación de

las organizaciones territoriales de base y del comité de vigilancia en la planificación participativa municipal. Respetar la unidad socio cultural de las organizaciones territoriales de base. Contribuir en el aprovechamiento adecuado de las unidades geográficas, económicas, ecológicas y productivas existentes en el municipio.

Ya que Gobierno Nacional tiene como política generar oportunidades para todos los actores económicos, promoviendo la inclusión de los Micro y Pequeños Empresarios, Organizaciones Económicas Campesinas y Asociaciones de Pequeños Productores en los procesos de contratación del Estado, con el objetivo de fortalecer e impulsar la producción nacional mejorando la calidad de vida de los bolivianos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

El estudio del proceso de contratación de obras de inversión pública para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz es fundamental, ya que con un adecuado estudio de los instrumentos que se emplean en este actual sistema de contratación de obras, se pueda ejecutar, supervisar y controlar los procesos administrativos y financieros de las Sub Alcaldías, en observancia a las normas de contratación aplicables en la legislación comparada mas moderna, establecidas en; Normas, Decretos, Leyes y Reglamentos<sup>2</sup>. etc.

El adecuado uso de estos instrumentos en los procesos de contratación permitirá la identificación de las principales causas de retraso y problemas, ya con la identificación de estos problemas se podrá entregar al departamento un papel decisivo y gravitante en su desarrollo local.

---

<sup>2</sup>1. Normativa del Proceso de contratación SAMP – CAF 2008

2. Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

3. Decreto Supremo N ° 29190 - Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

4. Ley de Municipalidades N° 2028

5. Ley SAFCO N° 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental.

6. Reglamento del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios

Y lograr así una participación activa y mejorar la calidad de vida de la población local, ello implica un nuevo modo de hacer gestión pública, a fin de redefinir un gobierno local preocupándose del desarrollo local.

Entre los instrumentos tenemos la estructura de las inversiones del GMLP, la cual esta conformado por los siguientes Fondos y Subfondos del gasto que presentan la siguiente distribución:

### **1.2.1 Fondo Estratégico (FE)**

Los Proyectos Estratégicos, son definidos obligatoriamente sobre la base programática del PDM y el Programa de Gobierno, los mismos son propuestos por las áreas organizacionales responsable de su ejecución a través de Secretaria Ejecutiva y definidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva del GMLP.

### **1.2.2 Fondo de Atención Ciudadana (FAC)**

Nueva nominación del “**Fondo de Demanda Social**”. Denota no solo un cambio de nombre, sino el cambio cualitativo en la orientación de la inversión pública municipal.

Se encarga de las obras de inversión pública destinados en infraestructura y mejoramiento barrial. Sujetas al proceso de planificación participativa y ejecutada por las sub alcaldías, este Fondo de Atención Ciudadana (FAC) está conformado por:

#### **a) Proyectos Estructurantes.**

Acciones de importancia que articulan un conjunto de barrios o distritos. Ejecutadas por sub alcaldías.

#### **b) Proyectos Sectoriales.**

Destinados a cubrir los déficits básicos en los servicios. Definido por las Oficialías Mayores y ejecutado por las sub alcaldías.

**c) Los Proyectos de Continuidad.**

Son aquellos proyectos que teniendo un compromiso social adquirido no pudieron ser ejecutados por distintas razones en la gestión, deberán ser registradas en el POA del próximo año, para lo cual se asignaran recursos específicos para el efecto que no afectará el techo de inversión asignado a las sub alcaldías.

**d) Proyectos Vecinales (POA Vecinal).**

Son proyectos que se definen a través de la dirigencia y deben ser priorizados por los vecinos, estos proyectos pueden ser nuevos o de continuidad y generalmente son de bajo presupuesto, no pueden ser superiores a 200.000.- Bs. Obras superiores a este monto son responsabilidad de las Oficialías Mayores del Gobierno Municipal de La Paz.

**1.2.3 Fondo de Servicios (FS), fondo de Servicio de la Deuda (FSD) y Fondo de Funcionamiento**

Los proyectos inscritos en estos Fondos, se refieren a inversiones de tipo recurrente e inversiones directamente relacionadas a las atribuciones municipales, las cuales obedecen a políticas institucionales específicas, es decir es destinada a cubrir los servicios que brinda la alcaldía, ej. Servicios Públicos, servicios de Salud, Desayuno Escolar. etc.

Este trabajo abordará al **Fondo de Atención Ciudadana (FAC)**, ya que dicha ejecución es responsabilidad de las sub alcaldías, puesto que estas determinan las operaciones de funcionamiento, inversión, aplicaciones financieras, se estima el tiempo de su ejecución, se define el presupuesto de recursos y gastos requerido, se establecen los indicadores de eficiencia y eficacia de los resultados a obtener.

*Debido a estas situaciones descritas se ha identificado el siguiente problema:*

***¿Cómo mejorar los Procesos de Contratación de Obras de Inversión Pública para las Sub Alcaldías del G.M.L.P., aminorando los plazos establecidos en la norma?***

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El 11 de julio de 2007 el Poder Ejecutivo emitió el Decreto Supremo 29190, en sustitución a el Decreto Supremo N° 27328 del 31 de enero de 2004, el mismo que se encuentra vigente desde agosto del mismo año. El nuevo Decreto Supremo introduce una serie de modificaciones que pueden incidir en conductas poco transparentes y proclives a actos directos de corrupción. Este como otros aspectos, definen contradicciones que han originado que los nuevos procesos de contratación de inversión pública se hayan declarado desiertos y es por esa razón que es necesario hacer una revisión a esta norma que no se esta ejecutando por completo.

El presente trabajo busca identificar los principales problemas que se presentan en el proceso de contratación de obras de inversión pública y erradicar estos.

La eliminación de estos problemas permitirá llevar con regularidad el proceso de adjudicación de obras en el marco de la eficiencia y economía de acuerdo a las normas jurídicas vinculadas a este tema.

Es necesaria la identificación de los principales problemas para que se pueda facilitar y viabilizar los trámites de licitación, contratación, realización y ejecución de las obras en los tiempos y plazos establecidos y poder así fortalecer la retroalimentación de los sistemas de administración y control interno para que a través de Instrumentos de Seguimiento y de Capacitación se mejoren estos procesos e incrementen los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad.

En conjunto se puede decir que, mejoraría la infraestructura urbana y de servicios para un mantenimiento preventivo, correctivo, constante y oportuno de los espacios públicos en el municipio de La Paz, a través de la entrega de obras de calidad en plazos establecidos, para lo cual es necesario que exista un



instrumentos de seguimiento para el manejo eficiente de la información por parte de los funcionarios y los contratistas, de tal forma que permita identificar oportunamente el incumplimiento de plazos en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer Sistemas de seguimiento para mejorar la eficiencia en los Procesos de Contratación de Obras de Inversión Pública en los plazos establecidos por la norma.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnostico de los procesos de contratación en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes que ayude a plantear mejoras en demás Sub Alcaldías mediante la relación causa efecto.
- Analizar sobre las fallas que se tiene en las Modificaciones de contrato.
- Estudiar sobre la forma actual de seguimiento a los procesos de contratación, de obras de inversión pública desde la ejecución hasta el pago de estas, utilizando técnicas y fuentes de investigación para plantear mejoras.
- Capacitar a funcionarios e informar a los contratistas sobre los procesos de adjudicación y ejecución de obras desde el inicio hasta el pago de estas, para que estos respondan a los desafíos de los proyectos.
- Concluir con los procesos de contratación en los tiempos establecidos.
- Contar con un Software apropiado y eficiente, además que sea menos burocrático, contando para ello con el personal apropiado.

- Elaborar los instrumentos que guíen y establezcan plazos máximos y faciliten el trabajo de todos los involucrados en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública.

## 1.5 ALCANCE DEL TRABAJO

### 1.5.1 Ámbito Geográfico

El trabajo se realizara para el Municipio de La Paz, conformado por 9 Macro Distritos, 23 distritos, de los cuales 21 corresponden al área urbana y 2 al área rural (Zongo y Hampaturi).

Los distritos urbanos están agrupados en siete macrodistritos, como unidades desconcentradas de administración territorial en correspondencia a siete sub alcaldías. Es necesario mencionar que los macrodistritos poseen dos o más distritos en sus respectivas jurisdicciones, en tanto que Mallasa posee un solo distrito y representa recientemente la séptima sub alcaldía del Municipio de La Paz.

**Cuadro N° 1**  
**Número de Macrodistritos y Distritos**

MACRODISTritos	DISTRITOS	Nº DISTRITOS
D1. Cotahuma	3, 4, 5 y 6	4
D2. Max Paredes	7, 8, 9 y 10	4
D3. Periférica	11, 12, y 13	3
D4. San Antonio	14, 15, 16 y 17	4
D5. Sur	18, 19 y 21	3
D6. Centro	1 y 2	2
D.7 Mallasa	20	1
<b>TOTAL URBANO</b>		<b>21</b>
	Hampaturi	1
	Zongo	1
<b>TOTAL RURAL</b>		<b>2</b>
<b>TOTAL MUNICIPIO</b>		<b>23</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal (PDM). 2005  
Gobierno Municipal de La Paz

### **1.5.2 Sector Económico**

La investigación se abocara específicamente del proceso de contratación de obras de inversión pública realizadas por las Sub Alcaldías en obras contratadas por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs20.001 (Veinte mil 01/100 Bolivianos) a Bs200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos).

### **1.5.3 Área Temática**

La presente investigación estará enmarcada en el área de Administración Financiera, Administración y Control Gubernamental, Control Interno, realizada bajo las normas básicas técnicas y administrativas de las Leyes y el Decreto Supremo 29190.

## **1.6 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

*Los procesos de contratación de obras de inversión pública en las Sub Alcaldías se realizan con tiempos y montos establecidos para la ejecución de este proceso, pero la mayoría de los contratos no se elaboraron en los plazos establecidos en la norma y su reglamento, los cuales tienen retrasos y deficiencias en la elaboración de documentos de contratación, ejecución, supervisión y pago de obras, ya que no se cuenta con el tiempo necesario, instrumentos de seguimiento a este proceso, ni con personal lo suficientemente capacitado, tanto contratante como contratista para la elaboración de los mismos, esto trae efectos como; mala calidad en las obras lo cual ocasiona que las obras no sean concluidas, puesto que en la preinversión se tienen que efectuar modificaciones inmediatas durante la ejecución de las obra, lo cual hace que se tenga problemas en este proceso por las modificaciones que se realizan tanto en el presupuesto y las fechas en las que se realiza dicha contratación, lo cual hace que el proceso no se maneje con la eficiencia y energía necesaria.*

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGIA**

#### **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Pardinás la metodología “es el estudio crítico del método, mientras el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos y la metodología es el conocimiento de esos pasos”.

La investigación tiene carácter científico porque busca la explicación del por qué suceden las cosas, y para esto se empleará principalmente el **método inductivo** porque se partirá de lo particular a lo general, permitiéndonos analizar la elaboración de carpetas en el proceso de contratación. También se utilizará el **método deductivo** porque partirá de lo general a lo particular permitiéndome lo que me permitió revisar tanto documentación bibliográfica como legal para la elaboración del presente trabajo.

##### **2.1.1 Tipo de Investigación**

Para el avance de este proceso de la investigación en una primera instancia se realizó la investigación **exploratoria** la cual me permitió hacer una observación preliminar de los hechos referente al problema detectado, además se hizo una recolección primaria de datos mediante conversaciones con funcionarios municipales. También se hizo revisión y análisis de material bibliográfico, lectura de investigaciones de trabajos afines relacionados con los conceptos pertinentes al tema.

El otro tipo de investigación que se realizó es la **explicativa** ya que se explica las características más primordiales del problema de estudio (causa y efecto), en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo. Indistintamente se empleo la investigación de campo porque la investigación se desarrollo en el medio donde se desarrolla el problema principal.

## **2.2 UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN**

El universo de la investigación es la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes por ser la entidad donde se realizó dicho trabajo dirigido, también por ser una de las siete Sub Alcaldías donde se aplicaron los instrumentos propuestos para la Mejora de los Procesos de Contratación de Obras de Inversión Pública para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.

## **2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recopilación de la información fueron las siguientes:

#### **2.2.2 Entrevistas**

Entrevistas personalizadas a funcionarios de la Sub Alcaldía y contratistas. Etc. La entrevista “consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la persona o mediante las conversaciones de naturaleza profesional”<sup>3</sup>. Se puede definir a la entrevista en sentido técnico, como: Método de investigación científica, que utiliza un proceso de comunicación verbal, para recoger unas informaciones, en la relación con la determinada finalidad.

El propósito de la entrevista, es indagar sobre las deficiencias existentes en los procesos actuales de contratación y Planilla de Pago de Obras Menores en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal, buscando determinar e interrelacionar variables que salen de la necesidad de promover instrumentos de seguimiento y capacitación para la mejora en los procesos de contratación de obras de inversión pública, para que las Sub Alcaldías puedan alcanzar sus objetivos de

---

<sup>3</sup> ARANDIA Lexin. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”. 4ª Edición. Pág. 128.

gestión en cuanto en cuanto a la ejecución presupuestaria y así elevar su nivel de funcionamiento.

### **2.2.3 Cuestionarios**

Cuestionarios para recopilar información de campo para determinar actitudes, con preguntas ordenadas abiertas y cerradas dirigidas al objeto de mi investigación.

Para el planteamiento de las preguntas en el cuestionario se recurre al contenido del Marco Teórico, ya que a través de este se puede determinar parámetros conceptuales que indiquen la existencia y eficiencia del control que realiza la entidad.

## **2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **2.3.1 Fuentes Primarias**

Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes, Secretaría General, Unidad de Planificación y Control, Centro Administrativo Financiero, Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento, Asesoría Legal, Documentos pertenecientes a la Alcaldía municipal de La Paz y Documentos pertenecientes a las Sub Alcaldía Maximiliano Paredes del Gobierno Municipal de La Paz.

### **2.3.2 Fuente Secundarias**

Se utilizaron textos relacionados con el trabajo. Normas, Decretos, Reglamento Específico, Manuales, libros, publicaciones de periódicos, Resoluciones. etc., para así tener información relacionada con el tema.

También se utilizaron técnicas de: Tomar notas. Análisis de contenido. Compilación y manipulación estadística, dichas fuentes fueron internas como externas y material de apoyo referente al tema del Trabajo Dirigido.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

Dentro del presente capítulo esta sustentada el marco teórico, donde se hace referencia a los aspectos conceptuales y definiciones existentes las cuales se toman en cuenta para el desarrollo de esta propuesta.

Como tenemos partes englobadas en la economía del bienestar es por ello que se comenzara explicando este sector de la economía.

#### **3.1 ECONOMIA DEL BIENESTAR**

“La economía del bienestar es la rama de la economía que se ocupa de las cuestiones normativas, se encarga de formular y aplicar los criterios mediante los cuales puede juzgarse la conveniencia de propuestas distintas”<sup>4</sup>. Se puede decir, que la economía del bienestar analiza las condiciones en las cuales la solución de un modelo de equilibrio general puede ser la óptima.

##### **3.1.2 Eficiencia En La Asignación**

“Una asignación económica es eficiente si resulta imposible conseguir otra asignación que mejore la situación relativa de alguien sin empeorar la posición de otros”<sup>5</sup>, ha este modo de conceptualización se denomina eficiencia paretiana. Por tanto, una asignación de recurso es óptima en el sentido de Pareto cuando no puede cambiarse sin que perjudique por lo menos a una persona. Una mejora en el sentido Pareto será cuando se pasa de una situación a otra en la que alguien haya mejorado sin perjudicar a nadie.

##### **3.1.3 Eficiencia Y Equidad**

En general para aumentar la equidad debe sacrificarse una cierta eficiencia. La maximización de la eficiencia se equipara frecuentemente a la maximización del valor de la renta nacional y así se dice que un programa es ineficiente si

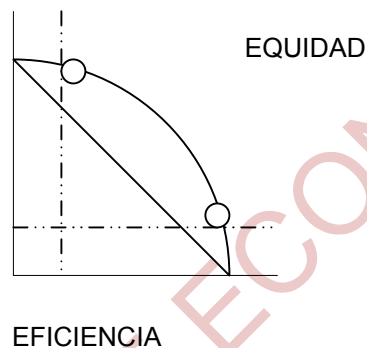
---

<sup>4</sup> La economía del Sector Público, Joseph e. Stiglitz. Septiembre 1988, Antoni Bosch editor

<sup>5</sup> Hacienda Pública Teoría y Aplicada, Musgrave Richard A. y Musgrave Peggy B., 1992, México, MCGRAWHILL Pág. 74.

reduce la renta nacional ya sea desalentando el trabajo como la inversión, en cambio, se dice que un programa fomenta la igualdad si transfiere recursos de los mas ricos a los mas pobres. Aquí vuelve a entrar el juego de la cuestión de los valores ya que algunos desean mantener a toda costa la eficiencia mientras otros quieren eliminar la igualdad.

### Disyuntiva entre Eficiencia y Equidad



Con lo que se esta admitiendo que el E cuando juega a economista es como un pulpo en una cacharrería por ello mismo Adam Smith pedía que se dejase actuar libremente a la mano invisible que interviene. Claro está que eso supondría cerrar los ojos ante las graves desigualdades que genera el mercado “ese que dice que funciona bien “.

### 3.2. ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

La administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. “Administración”. 6ª Edición. Pág. 7.



### **3.2.1 Definición de Administración.**

Se define la Administración como "Una Ciencia que a través de un proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, físicos e informativos de una organización logra sus objetivos de una forma eficiente y efectiva".

"La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos".

### **3.2.2 Proceso Administrativo**

Se consideran elementales cuatro etapas básicas dentro del proceso administrativo, clasificadas de la siguiente manera: fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, la dinámica compuesta por la dirección y control, cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se esta haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia.<sup>7</sup>

### **3.2.3 Planificación**

La planificación se define como el "proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la

---

<sup>7</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. "Administración". 6ª Edición. Pág. 11.

elección de un curso de acción”<sup>8</sup>. Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud del planeador varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

### **3.2.4 Organización**

Por tanto, la etapa de organización comprende la creación de una estructura organizacional, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quienes deban realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.<sup>9</sup>

### **3.2.5 Dirección**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

La Dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. “Administración”. 6ª Edición. Pág. 11.

<sup>9</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. “Administración”. 6ª Edición. Pág. 12.

<sup>10</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. “Administración”. 6ª Edición. Pág. 13.

### 3.2.6 Control

La etapa de control consiste en el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

### 3.3. PARÁMETROS DEL SISTEMA

"Sin tomar en cuenta la complejidad de un determinado sistema, sus elementos básicos son: entrada, proceso y salida; estos son elementos llamados parámetros de un sistema, si no existen los tres parámetros mencionados anteriormente no se puede decir que existe un sistema. Caracterizamos ahora cada uno de los elementos en función de la operación del sistema:"<sup>11</sup>

- **Entrada.** El insumo (entrada o input) se define como el componente impulsor o indicador con el cual funciona el sistema. La función de entrada caracteriza a la fuerza alimentadora que proporciona al sistema el material de operación.
- **Proceso.** El proceso se define como la actividad que posibilita la transformación del insumo (entrada en producto, salida). El proceso puede definirse también como el fenómeno que cambia continuamente con el correr del tiempo.
- **Salida.** El resultado de un proceso son las salidas. La salida (producto u output) puede definirse como el fin para el cual se unen los elementos, las características y relaciones del sistema. En un sentido bastante real,

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto. "Iniciación a la Organización y Control". 1999. Pág. 51 y 52

la salida representa la finalidad, meta u objetivo para los cuales se organiza el sistema.

- **Retroalimentación.** El feedback se define como una función de un sistema que compara el producto con un criterio.

### **3.4 LOS SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN**

Hoy en día es común la aplicación del enfoque sistémico en la resolución de problemas empresariales, pues mantiene o mejora el desempeño del sistema introduciendo cambios que permitan la utilización más eficiente de los recursos (hombres, equipo, oportunidades, capital, tiempo, etc.).

La empresa puede ser visualizada como un sistema de sistemas que toma decisiones. El enfoque de sistemas se ocupa de representar en forma objetiva y comprensiva el medio donde se tomarán las decisiones ya que esto facilita la decisión. El concepto de sistemas es un método útil para pensar en las tareas administrativas, permite el reconocimiento del lugar y las funciones apropiadas de los subsistemas.<sup>12</sup>

#### **3.4.1 Sistemas de la Empresa**

"Los sistemas que conforman la empresa son: el sistema de planificación, información, control y operativo".

#### **3.4.2 Sistema de Planificación**

"La planificación es un proceso que toma decisiones, en el cual cabe considerarse tres aspectos fundamentales":

- La planificación es una toma de decisiones anticipada. Es el proceso que determina QUÉ hacer y CÓMO hacerlo, antes de que se requiera la acción.
- La planificación es un sistema de decisiones, que surge cuando el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones

---

<sup>12</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. "Administración". 6ª Edición. Pág. 13.

interrelacionadas, es decir, cuando una decisión que se tome afecte a otra del conjunto.

- La planificación es un proceso que se dirige a producir un estado futuro que se desea y que no puede alcanzarse a menos que antes se emprenda la acción correcta. La planificación pretende tanto evitar futuras acciones incorrectas, como reducir la pérdida de oportunidades.

Por tanto, la planificación es el sistema que permite establecer los cursos alternativos de acción a seguir.

### **3.4.3 Sistema de Información**

El sistema de información a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad misma, que se está realizando para conducirlos o llevarlos, en sucesivas fases o grados de elaboración.

El sistema de información adquiere especial importancia considerando que "cuando menos un 50% del costo de la operación de nuestra economía es costo de información".

### **3.4.4 Sistema de Control**

"Si las otras funciones fundamentales de la administración tales como planeación, organización y ejecución se realizaran a la perfección, existiría poca necesidad de control, sin embargo, muy raras veces ocurre tal situación.

El Sistema de Control tiene como finalidad asegurar que la empresa actúe concientemente, es decir que conozca las causas de sus fallas y de sus éxitos, corrigiendo los primeros en la medida en que ello sea posible y explotando los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables en los que desarrollar su actividad de modo permanente. En el primer aspecto, el control va encaminado a conocer el valor de las desviaciones entre lo planificado y lo realizado."

### **3.4.5 Sistemas Operativos**

"Estos sistemas son el conjunto de personas, medios y recursos de todo tipo, cuyas actividades se encadenan o relacionan entre sí para conseguir o lograr un objetivo común, produciéndose entre ellos transferencia de información, bienes y servicios, con arreglo a ciertos procedimientos definidos".

### **3.10 SUPERVISIÓN**

Supervisión es el proceso mediante el cual se recopila información sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de un programa a lo largo del tiempo.<sup>13</sup>

### **3.11 PROCESO**

Proceso es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.<sup>14</sup>

### **3.12 PROCEDIMIENTO**

Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.<sup>15</sup>

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> De la página Web del Centro de Investigaciones para el Desarrollo: [www.cid.unal.edu.co/](http://www.cid.unal.edu.co/)

<sup>14</sup> Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Glosario Administrativo.

<sup>15</sup> Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Glosario Administrativo.

<sup>16</sup> CHIAVENATO Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7ª Edición. Pág. 186

### 3.13 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.<sup>17</sup>

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.<sup>18</sup>

#### 3.8.1 Clasificación de los Manuales Administrativos

La clasificación de los manuales, por su contenido es la siguiente:

- De Historia de la Organización,
- De Políticas, de Procedimientos,
- De Contenido Múltiple y
- De Información al Público. etc.

### 3.14 PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

#### 3.14.1 Proyecto

Proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana. El proyecto surge como una respuesta a una “idea” que busca ya sea la solución de un problema, la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> RODRÍGUEZ Joaquín. “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”. 3ª Edición. Pág. 55

<sup>18</sup> CONTINOLO Guisepe. “Dirección y Organización del Trabajo Administrativo”. 2ª Edición. Pág. 432

<sup>19</sup> SAPAG Chain Nassir, SAPAG Chain Reinaldo. “Preparación y Evaluación de Proyectos”. 4ª Edición. Pág. 1

### **3.14.2 Inversión Pública**

Se entiende por Inversión Pública todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios, o producción de bienes.<sup>20</sup>

## **3.10 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

### **3.10.1 Administración Pública**

"La Administración Pública es el proceso mediante el cual se definen objetivos, se formulan planes y políticas, se crean y administran instituciones, se movilizan energías humanas, se utilizan recursos y se llevan a cabo los cambios necesarios. Ese proceso va ligado a la acción política a la que sostiene y utiliza con cuantos conocimientos y actitudes puedan necesitarse para un objetivo determinado".

Otra óptica de ver la Administración Pública es considerar a ésta como estructura, como el conjunto de instituciones que realiza los fines del Estado, al respecto Pablo Dermizaky señala: "La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinados a la provisión de obras; bienes y servicios públicos a la sociedad:

"Por lo señalado se puede afirmar que el término Administración Pública tiene un doble sentido, por una parte, como el conjunto de acciones que permita definir, ejecutar y controlar sus políticas públicas y los negocios del Estado, y por otra parte como el conjunto de instituciones que el Gobierno crea para el ejercicio de su poder".

Actualmente el modelo de administración habitual es el modelo burocrático ideado por Max Weber. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

---

<sup>20</sup> Normas Básicas Del Sistema Nacional De Inversión Pública. Artículo 8



### 3.10.1.1 Rasgos de la Administración Pública

La Administración Pública boliviana presenta las siguientes características:

- La descentralización.
- La racionalidad empresarial en la gestión pública, relacionada con el enfoque gerencial.
- El control de la gestión por resultados.
- Integralidad e intersectorialidad.
- Contratos de Rendimiento.
- Racionalización y profesionalización.

### 3.10.2 Gestión Pública

La gestión pública es la respuesta en políticas, planes y programas de ejecución que el Estado, en su afán de eficacia, se proporciona a sí mismo y a la sociedad, a través de procesos políticos propios a su naturaleza; ampliamente entendida como un instrumento de racionalización del manejo o dirección de la acción pública.

### 3.10.3 Gestión Municipal

Se entiende por Gestión Municipal al conjunto de acciones que realiza la municipalidad para resolver los problemas del municipio en las competencias que le corresponde.

#### 3.10.3.1 Componentes de la Gestión Municipal

La Gestión Municipal se compone de:

- **Gestión Estratégica.** Ayuda al Gobierno Municipal a:
  - ⇒ Planificar el desarrollo del municipio y definir como queremos que sea el municipio en el futuro, es decir, define la VISIÓN de desarrollo.
  - ⇒ Identificar los OBJETIVOS y las ACCIONES que son importantes para alcanzar esa VISIÓN.

⇒ Articular ACCIONES con la sociedad, los sectores de salud y educación, instituciones del Estado, las asociaciones de productores, comerciantes y empresarios, para ejecutar acciones y atraer recursos que aumenten la inversión en el municipio.

- **Gestión Operativa.** Es la construcción de infraestructura, prestación de servicios de calidad y emisión de normas que realiza la Municipalidad de acuerdo al Presupuesto; y P.O.A. que ha sido elaborado participativamente para cada gestión. Para poder realizar estas acciones, el Gobierno Municipal tiene que elaborar los instrumentos administrativos y de gestión que le ayuden a ejecutar eficientemente sus programas y proyectos.
- **Gestión de la Participación Popular.** Consiste en la organización y realización de encuentros que reúnen a autoridades, líderes y población en general con el propósito de programar, decidir, informar, controlar o reformular el Programa de Operaciones Anual (POA) del municipio y así garantizar que el Gobierno Municipal atienda las necesidades y resuelva los problemas de la población.

### 3.10.3.2 Nuevo Modelo de Gestión Municipal

Para encarar la Gestión Municipal, el estado boliviano se ha propuesto un modelo que transforme el modelo clásico de Gestión Municipal, modelo basado en ejecutar una gestión municipal integrada y participativa, compuesta por un conjunto de procesos, políticas y modelos que interrelacionan al Consejo Municipal, al ejecutivo Municipal y a la sociedad OTB's. Este modelo busca:

- **Gobernabilidad:** Tanto en la Dimensión Política que busca la legitimidad, como en la Dimensión Administrativa que busca la eficiencia.
- **Institucionalidad:** Basada en Principios de Servicio y bien común, Transparencia, participación, corresponsabilidad.

### 3.10.4 Municipio

"Municipio es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano."

El municipio, desde la perspectiva territorial, se halla compuesto por un conjunto de interrelaciones políticas, económicas y sociales generadas por diferentes actores sociales.

En tal sentido, la visión territorial de Municipio no es estática, por el contrario, se basa en la existencia de mecanismos concretos de participación de los actores sociales. En esa visión radica la esencia de la descentralización.

#### 3.10.4.1 Composición del municipio

A partir de esos elementos, se podría manifestar con Pabón Balderas que "cada municipio como territorio se halla compuesto por un medio natural, una infraestructura y variadas formas de organización social".

- **Medio natural.-** Comprende los recursos naturales existentes dentro del territorio del municipio.
- **Infraestructura.-** Abarca criterios básicamente materiales (establecimientos de salud, unidades educativas, centros productivos, por ejemplo).
- **Formas de organización social.-** Son los recursos humanos, vinculados por medio de determinadas formas de asociación o agrupamiento, que poseen los territorios municipales (como los sujetos de la participación popular).

### 3.10.5 Municipalidad

Es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio. La Municipalidad forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines.

### **3.10.6 Alcaldía**

Alcaldía es el lugar (despacho y oficinas) donde el Consejo Municipal y el Alcalde, junto a su personal, desarrollan sus actividades administrativas.

Cabe recalcar que alcaldía no es lo mismo que municipio ni que municipalidad.

#### **3.10.6.1 Sub Alcaldías**

Las Sub Alcaldías se constituyen en el nivel de delegación operativa desconcentrada del Gobierno Municipal, encargadas de la ejecución de políticas y proyectos de desarrollo municipal, velar por la eficiente y eficaz prestación de los Servicios públicos, promover el desarrollo económico y social, y dirigir la atención de los asuntos relativos a la administración, mantenimiento de la infraestructura, el equipamiento y los servicios municipales en su jurisdicción Distrital o Macro Distrital.

BIBLIOTECA DE ECOLOGÍA

## **CAPITULO IV**

### **MARCO LEGAL**

#### **4.1 MARCO LEGAL**

La normativa legal que regula las actividades que se ejecutan en la Administración Pública juega un papel de vital importancia, razón por la cual se cita el conjunto de Leyes, Normas Básicas, Reglamentos y Resoluciones que definen el marco del siguiente trabajo.

##### **4.1.1 Constitución Política del Estado**

Conjunto sistematizado de las leyes fundamentales que determinan la organización del estado y el funcionamiento de sus instituciones. Sus principios norman la vida de un pueblo jurídicamente organizado, estableciendo la forma del Estado y del Gobierno, y un régimen de obligaciones, derechos y garantías que permiten la instauración y el mantenimiento de un orden jurídico, apto para propiciar el bienestar individual y colectivo.

**Artículo 144º.** “El estado formulara periódicamente el plan general de desarrollo económico y social de la República, en el que el planeamiento comprenderá los sectores estatal, mixto y privado de la economía nacional. En base a dicho plan se realizara el plan de desarrollo departamental y el plan de desarrollo municipal.

Por lo que especifica el anterior artículo toda planificación debe de estar acorde con el plan de Desarrollo Nacional

En el Titulo VI de la parte tercera, Artículos 200º a 2006º indica todo lo referente al Régimen Municipal, en cuanto al Gobierno, Administración, Autonomía Municipal y Gobiernos Municipales, Mancomunidades, Jurisdicción Municipal y Extensión del Suelo en el Radio Urbano.

#### **4.1.2 Ley N° 2028 de Municipalidades**

Esta Ley es la norma básica que regula el régimen municipal establecido en el Título VI de la Parte Tercera, Artículos 200° al 206°, de la Constitución Política del Estado.

Esta nueva ley se encuentra en sustitución de la Ley Orgánica de Municipalidades de 1985 y refuerza el sistema municipalista de la Ley de Participación Popular.

La Ley de Municipalidades en el Título I, Capítulo I, establece:

**Artículo 5°.** (FINALIDAD).- I. La Municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.

II. El Gobierno Municipal, como autoridad representativa de la voluntad ciudadana al servicio de la población, tiene los siguientes fines:

1. Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional.
2. Crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio, mediante el establecimiento, autorización y regulación cuando corresponda, la administración y ejecución directa de obras, servicios públicos y explotaciones municipales.

Se considera esta ley por que regula el régimen municipal y promueve la ejecución de proyectos.

#### **4.1.3 Ley N° 1551 de Participación Popular**

La Ley de Participación Popular en el Título I, Capítulo I, establece:

**Artículo 1°.** (OBJETO).- La presente Ley reconoce, promueve y consolida el proceso de participación popular articulando a las comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país.

Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre boliviano, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos. Fortalece los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, facilitando la participación ciudadana y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres.

Es importante considerar esta Ley debido a que busca la participación del pueblo otorgando mayores competencias y recursos a los Gobiernos Municipales.

#### **4.1.4 Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales**

Este sistema se propone modernizar la Administración Pública y establecer mecanismos de control de los recursos del Estado. Contiene normas para programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades administrativas y sobre todo la captación y el uso racional de los recursos públicos. Permite por tanto, el ajuste oportuno de las políticas municipales, los Programas la prestación de los servicios básicos y el cumplimiento de los proyectos de desarrollo. Todo el sector público y toda persona natural o jurídica que reciba recursos del Estado están regidos por esta Ley.

La Ley de Sistema de Administración y Control Gubernamental en su capítulo I, establece:

**Artículo 1º.** La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;

c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

**Artículo 2º.** Los sistemas que se regulan son:

a) *Para programar y organizar las actividades:*

1. Programación de Operaciones.
2. Organización Administrativa.
3. Presupuesto.

b) *Para ejecutar las actividades programadas:*

1. Administración de Personal.
2. Administración de Bienes y Servicios.
3. Tesorería y Crédito Público.
4. Contabilidad Integrada.

c) *Para controlar la gestión del Sector Público:*

1. Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

La Ley N° 1178 en su Capítulo II, establece:

**Artículo 6º.** El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio.

**Artículo 10º.** El Sistema de Administración de Bienes y Servicios establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios. Se sujetará a los siguientes preceptos:

a. Previamente exigirá la disponibilidad de los fondos que compromete o definirá las condiciones de financiamiento requeridas; diferenciará las atribuciones de solicitar, autorizar el inicio y llevar a cabo el proceso de contratación; simplificará los trámites e identificará a los responsables de la



decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio del suministro, incluyendo los efectos de los términos de pago.

- b. Las entidades emplearán los bienes y los servicios que contraten, en los fines previstos en la Programación de Operaciones y realizarán el mantenimiento preventivo y la salvaguardia de los activos, identificando a los responsables de su manejo.

#### **4.1.5 Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública**

Estas Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública en su capítulo I, establece:

**Artículo 1º.** (CONCEPTO).- El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es el conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público, mediante los cuales se relacionan y coordinan entre sí para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los proyectos de inversión pública que, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales, constituyan las opciones más convenientes desde el punto de vista económico y social.

**Artículo 2º.** Objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Los objetivos son:

1. Lograr una eficiente asignación y administración de los recursos públicos destinados a la inversión, maximizando sus beneficios socio-económicos.
2. Establecer las metodologías, parámetros y criterios para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos que deberán aplicar las entidades del sector público para el desarrollo de sus Proyectos de inversión Pública.
3. Asegurar la disponibilidad de información actualizada, oportuna y confiable sobre la inversión pública.

#### **4.1.6 Decreto Supremo N° 29190 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en su título I, capítulo I, establece:

**Artículo 1.** El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas.

**Artículo 2.** (OBJETIVOS). Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, tienen como objetivos:

- a) Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de éstos, en el marco de la Ley N° 1178.
- b) Establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios, desde su solicitud hasta la disposición final de los mismos.

**Artículo 4.** (PRINCIPIOS). La aplicación de las presentes Normas Básicas está orientada bajo los siguientes principios:

- a) Solidaridad. Los recursos estatales deben favorecer a toda la sociedad boliviana.
- b) Participación. La ciudadanía debe participar de forma activa en todos los procesos de contratación, velando por el buen uso de los recursos estatales de parte de los gestores públicos.
- c) Transparencia. Los actos, documentos y la información de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes, son públicos.
- d) Equidad. Los proponentes pueden participar sin restricciones, de acuerdo a su capacidad productiva.

- e) Economía. La administración y los procesos de contratación se desarrollarán con simplicidad, celeridad y ahorro de recursos.
- f) Eficacia. El proceso de contratación debe permitir alcanzar los resultados programados.
- g) Eficiencia. Las contrataciones estatales deben ser realizadas en tiempos socialmente óptimos y con los menores costos posibles.
- h) Libre Participación. En las contrataciones estatales será incentivada la más amplia participación de proponentes.
- i) Responsabilidad. Los actos de los servidores públicos relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del sector público, deben realizarse con el más alto grado de responsabilidad.
- j) Buena Fe. Se presume el correcto y ético actuar de los servidores públicos y de los proponentes.

**Artículo 7.** El Sistema de Administración de Bienes y Servicios está compuesto por el siguiente subsistema:

- a) **Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios**, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes o contratar servicios. etc.

#### **4.1.7 Reglamento del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios**

Este reglamento fue elaborado en base al Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007, de acuerdo con sus artículos indica.

**Artículo 1.** (OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN). El presente reglamento tiene por objeto reglamentar el Subsistema de Contratación de Obras, Bienes, Servicios Generales y Servicios de Consultoría, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

**Artículo 13.** (SOLICITUD DE COTIZACIONES Y/O REQUERIMIENTO DE PROPUESTAS TÉCNICAS). Comprende la obtención de mínimo tres cotizaciones y/o requerimiento de tres propuestas técnicas, para lo cual deberá utilizar el Documento Base de Contratación para la Modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo – DBC-ANPE.

Excepcionalmente, cuando no sea posible obtener tres cotizaciones o tres propuestas técnicas, el RPA podrá realizar la contratación, justificando en forma escrita su decisión, y con la aprobación expresa de la autoridad superior en grado.

#### **4.1.10 Resolución Ministerial N° 528, Reglamento Básico De Operaciones Del Sistema Nacional De Inversión Pública.**

**Artículo 12.** (SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA). El seguimiento y control de la ejecución física y financiera del proyecto deberá registrar las variables mas pertinentes de la ejecución de las actividades, la identificación de las desviaciones que pudieran haberse producido en su realización con respecto a lo programado, la evaluación de las causas que las habrían motivado y, la ejecución de acciones correctivas que se justifiquen en las actividades que resten del proyecto.

#### **4.1.11 Resolución Municipal N° 0056/2008, Reglamento Del Subsistema De Contratación De Bienes Y Servicios**

Se aplica el procedimiento detallado en el artículo Vigésimo Cuarto de esta RESOLUCIÓN MUNICIPAL 0056/2008. Para la contratación por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs20.000 (Veinte mil 00/100 Bolivianos) y Bs200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos).

## **CAPITULO V**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

En el presente capítulo esta sustentado el marco institucional, donde se hace referencia a los principales objetivos, metas y/o propuestas del Gobierno Municipal de La Paz de acuerdo a su Autonomía Municipal.

#### **5.1. GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ**

El Gobierno Municipal de La Paz posee Autonomía Municipal, que de acuerdo a la Ley de Municipalidades “consiste en la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por ley.

##### **5.1.1 Misión**

“Constituirnos en promotores del desarrollo económico del Municipio de La Paz a nivel local, regional, departamental, nacional e internacional; articulando alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, motivando un entorno favorable para emprendimientos económicos; canalizando recursos y orientando la inversión pública para el fortalecimiento del tejido productivo local”.

##### **5.1.2 Visión**

“Consolidar La Ciudad de La Paz como Municipio democrático, transparente, solidario, equitativo eficiente y efectivo; en el que se haya mejorado significativamente las condiciones de vida, fortaleciendo sus capacidades, impulsando la construcción de una identidad colectiva y promocionándolo como centro de encuentro y enlace de actividades culturales y ambientales”.

### **5.1.3 Objetivo General del Gobierno Municipal de La Paz**

El objetivo consiste en lograr:

“Una La Paz jerarquizada como sede de gobierno y ciudad capital: construida por hombres y mujeres solidarias(os) y comprometidas(os) con su presente y su futuro; respetuosas(os) de sus culturas y medio ambiente. Un Municipio con condiciones de vida mejoradas, caracterizado como el municipio de la integración, la diversidad, la equidad y la igualdad de oportunidades. Centro productivo, turístico y de servicios competitivos; gobernado por autoridad democrática, transparente y legitimada por la participación ciudadana”.

El Gobierno Municipal de La paz viene realizando una serie de actividades a objeto de promover la participación de inversiones privadas en la elaboración y ejecución de proyectos de interés municipal, con transparencia en el procedimiento y otorgando seguridad jurídica al inversionista.

### **5.1.4 Sub Alcaldía Maximiliano Paredes**

Gracias al Ley de Participación Popular, la descentralización Administrativa Municipal cobra importancia y se convierten en el motor para el desarrollo de los diferentes distritos municipales, bajo ese contexto se encuentra la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes la cual desarrolla sus funciones en el Macro Distrito II del Gobierno Municipal de La Paz.

- **Ubicación**

El macro Distrito II esta geográficamente ubicado al Noroeste de la ciudad de La Paz.

- **Limites**

Al Noreste limita con la ciudad de El Alto, hasta el límite natural del Río Choqueyapu en su extremo este.

El Sector Norte se encuentra Delimitado por el Río Choqueyapu, que nace por el nevado Chacaltaya, extendiéndose hasta el Sur por la Av. 9 de Abril, donde se inicia el Macro Distrito de Cotahuma y la Av. Buenos Aires que lo separa del Macro Distrito Centro.



## **CAPITULO 6**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **6.1. DIAGNÓSTICO**

En el presente capítulo se realizara un análisis profundo de la situación actual de los procesos de contratación. Según el ministerio de planificación es un instrumento que permite tener una visión integral de una realidad, de cuyo análisis emergen problemas demandas y potencialidades.

Se realizara el análisis de las entrevistas y cuestionarios realizados a los diferentes participantes en el proceso de contratación, elaboración, ejecución y seguimiento de obras de inversión pública, con la intención de tener noción de cómo actualmente se realizan y encuentran dichos procesos para poder así identificar los aspectos positivos y negativos de estos y mediante esos puntos plantear soluciones a los problemas.

#### **6.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra es en esencia un subgrupo de la población. “Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”<sup>21</sup>

La Sub Alcaldía Maximiliano Paredes cuenta con un personal compuesto por sesenta y ocho funcionarios, además de cincuenta y siete contratistas (gestión 2007) y diecisiete representantes de las juntas Vecinales del Macrodistrito II, quienes intervienen directa e indirectamente en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras, de los sesenta y ocho funcionarios solamente dieciséis participan en los Procesos de Contratación y Planilla de Pago de Obras, quienes realizan el control sobre cada una de sus actividades.

---

<sup>21</sup> SAMPIERI, Collao y Lucio “Metodología de la Investigación”. Edit. McGraw Hill, Mexico, 1996, Pg. 212 – 213.



Dado que el número de funcionarios que participan en estos procesos representa un número pequeño, no se ve por conveniente la utilización de una fórmula de determinación de la muestra; de ahí que la muestra esta compuesta por dieciséis (16) funcionarios.

### 6.3 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr la información necesaria que conduzca a corroborar la existencia del problema planteado y alcanzar los objetivos trazados se procederá a realizar entrevistas y cuestionarios a todo el personal participante en los Proceso de Contratación y Planilla de Pago de Obras, compuesto por las Unidades pertenecientes ala Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, así como a los Contratistas los cuales serán de gran ayuda para el desarrollo efectivo de este trabajo, a continuación el detalle de los participantes.

**Cuadro N° 2**

N°	UNIDAD	CARGO	N°
1	Secretaría General	Secretario General	1
	Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.)	Jefe (U.M.B.A.M.)	1
		Supervisor de Obras Distrito 7	1
		Supervisor de Obras Distrito 8	1
		Supervisor de Obras Distrito 9	1
		Supervisor de Obras Distrito 10	1
		Supervisor de Obras Cuencas y Asfaltos	1
		Supervisor de Obras en Unidades Educativas	1
	Unidad de Planificación y Control (U.P.C.)	Jefe (U.P.C.)	1
		Asistente	1
	Centro Administrativo Financiero (C.A.F.)	Jefe (C.A.F.)	1
		Analista	1
		Asistente	1
	Asesoría Legal	Encargado de Almacenes	1
Asesor Legal		1	
	Asistente	1	
<b>Total funcionarios</b>			<b>16</b>
2	Contratistas		57
<b>Total</b>			<b>33</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **6.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La investigación de campo se la realiza a través del análisis de las entrevistas y cuestionarios efectuados a los funcionarios participantes de los Procesos de Contratación y Planilla de Pago de Obras en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes de acuerdo con lo determinado en la metodología de la investigación.

### **6.4.1. Análisis de las Entrevistas**

Los resultados obtenidos de las entrevistas (detalladas en el ANEXO 1), y sus respectivos análisis se muestran a continuación.

#### **1. ¿Qué entiende por Contratación de Obras de Inversión Pública Menores por Comparación de Precios con Requerimiento de Cotizaciones?**

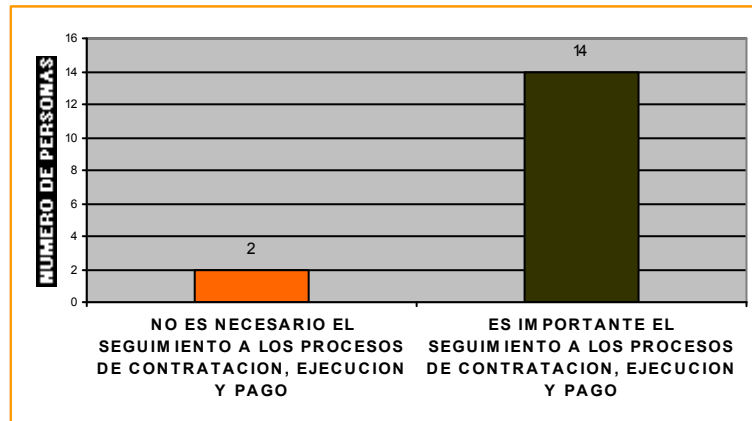
R. Según explican todos los funcionarios entrevistados, es el procedimiento que se utiliza para garantizar la provisión de bienes públicos con recursos económicos públicos ya que la obra se ejecuta en predios públicos, asimismo, se adjudica al precio más bajo por comparación de precios.

#### **2. ¿Usted cree que es importante realizar un seguimiento a los procesos de contratación de obras en lo que se refiere a, ejecución y pago lo cual contribuya a identificar oportunamente a los responsables de causar las demoras generadas?**

R. Los funcionarios entrevistados consideraron importante la realización del seguimiento a los procesos de contratación, ejecución y pago; ya que de esta forma podrían identificar oportunamente las demoras que se presentan y los responsables de causarlas, tomar las medidas correctivas necesarias, que ayuden a mejorar la eficiencia en la elaboración de estos procesos desde el inicio hasta la finalización, con el fin de que las obras sean entregadas a los beneficiarios en la fecha establecida y se pague oportunamente a los contratistas que ejecutaron obras y no se afecte a la ejecución presupuestaria

de la Sub Alcaldía Max Paredes y Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.

**Gráfico N° 2**



Fuente: Elaboración Propia

**3. En su opinión, ¿Existen demoras en el proceso de contratación de obras de inversión pública ejecutadas por las Sub Alcaldías?**

R. Según explican todos los funcionarios entrevistados, existen demoras ya que en la mayoría de los casos se excede al límite de tiempo establecido en la Resolución Municipal 0056/08 en el que indica que en “un proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.000 (Veinte mil 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos), no deberá exceder a veinte (20) días hábiles a partir de la autorización de inicio del proceso, hasta la suscripción del Contrato Simplificado u Orden de Compra.

**4. Según usted, ¿Cuáles son los principales motivos que generan retrasos en el proceso de contratación de obras de inversión pública en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz?**

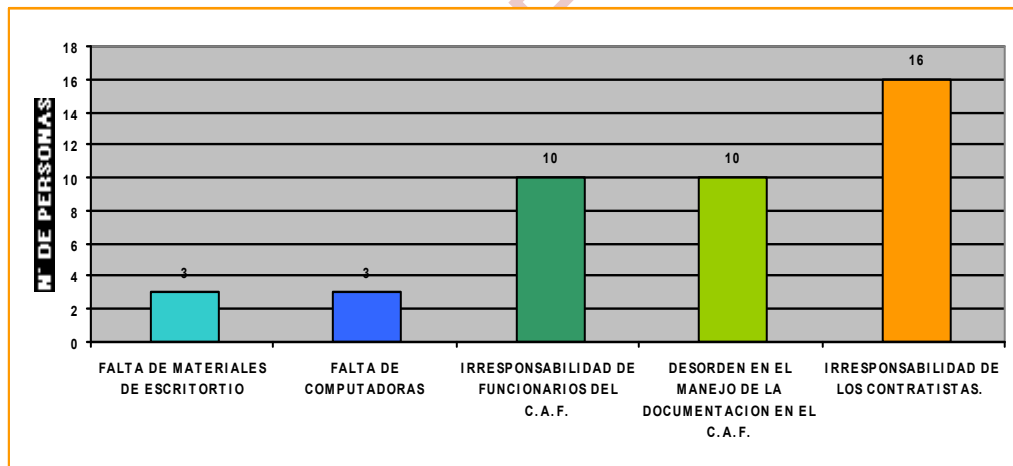
R. Según los Jefes de Unidad de las unidades participantes en este proceso de contratación de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes son:

La burocracia en términos administrativos, es decir las actividades que interviene el Centro Administrativo Financiero (CAF) debido a que manejan desorganizadamente la documentación referente al proceso de contratación de obras de inversión pública ya que no dirigen bien sus funciones.

R. Según el Jefe, Analista y Asistente del Centro Administrativo Financiero (CAF) las demoras en el proceso también se deben a que solamente cuentan con 2 computadoras para que 4 funcionarios (Jefe, Analista, Asistente y el Encargado de Almacenes) realicen sus funciones a esto se suma la falta de materiales de escritorio necesarios para el desempeño de normal de sus funciones.

Es decir, las demoras en el proceso de contratación, según los entrevistados, se deben principalmente a:

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración Propia

- I. La irresponsabilidad de los contratistas que se adjudican las obras, estos presentan impuntualmente de documentos especificados en la Nota de Adjudicación (Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Fotocopia de C.I., Fotocopia SIGMA, Tarjeta empresarial o Registro de Comercio) para que el asesor legal de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes elabore su respectivo contrato simplificado.

- II. Desorden en el manejo de la documentación referente al proceso de contratación por parte de los funcionarios del Centro Administrativo Financiero.
- III. Irresponsabilidad de los funcionarios del Centro Administrativo Financiero en el desempeño de sus funciones ocasiona acumulación de trabajo.
- IV. Falta de computadoras para que los funcionarios realicen en el momento preciso los documentos necesarios para proseguir el proceso de contratación.
- V. Falta de materiales de escritorio (foliadores, hojas, tonner, bolígrafos) para que los funcionarios realicen sus funciones.

Las demoras en el proceso de contratación tienen repercusiones en el proceso de pago, ya que el contrato numerado (documento con el que concluye el proceso de contratación) es un documento imprescindible que debe presentar el contratista al supervisor para que éste pueda iniciar el proceso de pago. Pero principalmente las demoras en el proceso de contratación ocasionan que la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes D-II no logre satisfacer las necesidades de la población del Macrodistrito II ya que la existencia de estas demoras ocasiona que las obras no lleguen a ser entregadas a los beneficiarios en las fechas establecidas.

**5. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas en los procesos de ejecución de obras de inversión pública dentro de las Sub Alcaldías?**

R. Debido a que los supervisores de la Sub Alcaldía tienen entre 20 y más obras<sup>22</sup> bajo su responsabilidad, se les hace una tarea difícil el inspeccionar periódicamente cada una de las obras que tienen asignadas para su supervisión, por lo que las modificaciones en los tiempos establecidos y los montos presupuestados contractualmente por parte del contratista, no son identificadas ni solucionadas oportunamente por el supervisor, dando lugar a

---

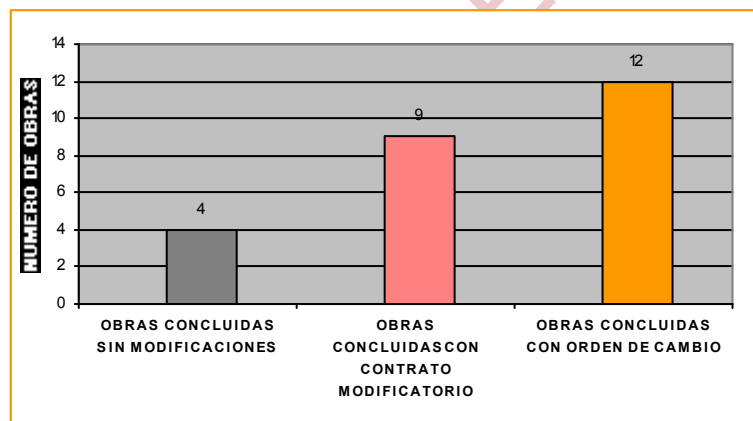
<sup>22</sup> Dato obtenido de la Base de Datos de la Unidad de Planificación y Control (U.P.C.) de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes – Marzo del 2008

que en la mayoría de los casos existan retrasos en la ejecución de las obras, puesto que en la gestión 2007 en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes D- II del Gobierno Municipal de La Paz, alrededor del 80% de los contratistas solicitaron ampliaciones de plazo en la ejecución de obras a través de órdenes de cambio o contratos modificatorios.

Órdenes de Cambio.- Utilizados para introducir modificaciones del precio del contrato o plazos del mismo sin modificar las características sustanciales del diseño, teniendo como límite máximo el 10% del monto total del contrato.

Contratos Modificatorios.-Utilizado para introducir modificaciones en las características sustanciales del diseño el cual puede dar lugar a una modificación del precio o plazo teniendo como límite máximo el 15% del monto total del contrato.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico, de las 25 obras concluidas y pagadas hasta diciembre del 2007, 4 obras concluyeron sin ninguna modificación, 9 obras con contrato modificatorio y 12 obras concluyeron con la suscripción de órdenes de cambio.

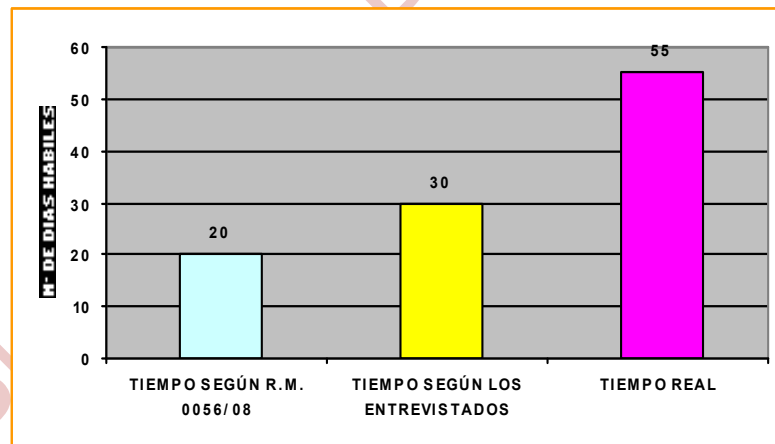
La emisión de contratos modificatorios y órdenes de cambio dan lugar a modificaciones en el presupuesto de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes ya la entrega de las obras a los beneficiarios fuera de las fechas establecidas, lo cual

también trae consecuencias en la ejecución de las obras en las demás Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz

**6. ¿Cuánto tiempo transcurre desde la autorización de inicio del proceso de contratación de obras de inversión pública hasta la suscripción del Contrato Simplificado de estas?**

R. La totalidad de los entrevistados indica que el tiempo promedio empleado en estos procesos de contratación es exagerado, ya que en “un proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, no deberá exceder a veinte (20) días hábiles a partir de la autorización de inicio del proceso, hasta la suscripción del Contrato Simplificado u Orden de Compra”<sup>23</sup>, según los entrevistados el tiempo promedio que emplean en estas tareas es de 30 días hábiles; y en realidad emplean 55 días hábiles<sup>24</sup> como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5**



*Fuente: Elaboración Propia*

Como podemos observar en el gráfico, el tiempo real empleado en estos procesos de contratación de obras de inversión pública a partir de la autorización de inicio del proceso hasta la suscripción del Contrato Simplificado

<sup>23</sup> Resolución Municipal 0056/08. Artículo Vigésimo cuarto, Parágrafo III

<sup>24</sup> CUADRO N° 3. Pág. 83 - 86

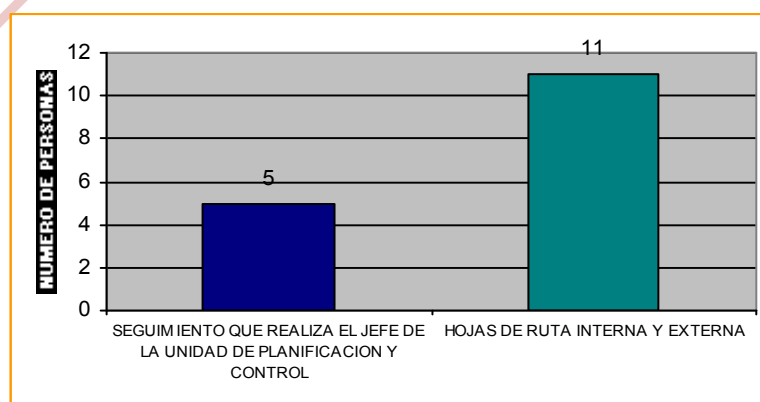
es casi el doble del que establece la norma, lo que retrasa la emisión del contrato numerado, y esto a su vez; afecta directamente al proceso de pago, puesto que dentro de la documentación requerida que se debe presentar obligatoriamente el contrato numerado para el inicio de este proceso. Y consecuentemente los retrasos que se presentan en el proceso de pago ocasionan que no se le pague al contratista por la obra que ejecutó, dando lugar a que la ejecución presupuestaria de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y de las demás Sub Alcaldías bajen considerablemente.

**7. Usted conoce, ¿Cuál es forma de detectar la existencia de retrasos (si existieran) en los procesos de contratación y pago de obras?**

R. Según la totalidad de los entrevistados, 11 personas indican que se pueden identificar mediante las hojas ruta interna y externa respectivamente; y cinco funcionarios consideran que las demoras pueden ser identificadas gracias al seguimiento que realiza el jefe de la Unidad de Planificación y Control

Estas Hojas de ruta tanto interna como externa muestran la fecha y el nombre del funcionario que envía y recibe la documentación del proceso de contratación y pago de obras, de esa manera se puede decir que si bien las hojas de ruta ayudan a identificar al funcionario que ocasiona las mayores demoras en dichos procesos, no ayuda a que las demoras sean identificadas y solucionadas oportunamente, como se observa a continuación:

**Gráfico N° 6**



*Fuente: Elaboración Propia*



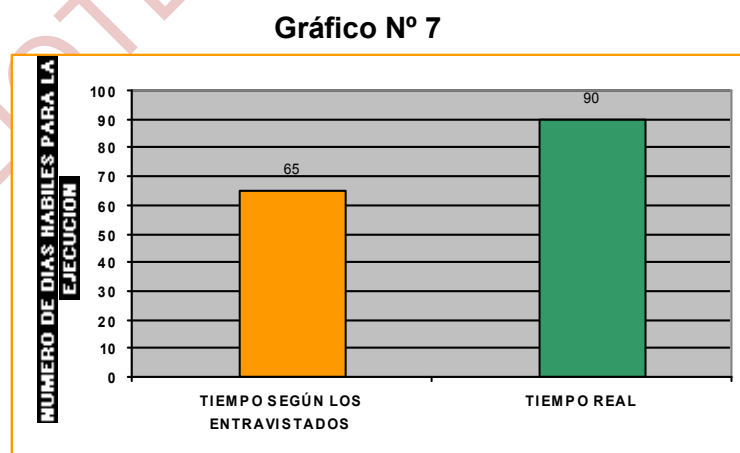
Las hojas de ruta no ayudan a solucionar la demora en el momento preciso ni asumir medidas correctivas oportunamente, porque estos formularios simplemente muestran los nombres de los funcionarios y las fechas de recepción y envío de las carpetas de contratación y pago, y demoras se identifican únicamente cuando éstas ya se presentaron

Las medidas correctivas no las utilizan para subsanar la demora de forma oportuna, al contrario la realizan con el propósito de llamar la atención al funcionario por la demora identificada inoportunamente.

**8. ¿Cuánto tiempo cree usted que transcurre desde que el contratista presenta la documentación previa para iniciar el proceso de pago hasta la emisión del cheque de pago (sin considerar el periodo de prueba)?**

R. Según la totalidad de los entrevistados afirmaron que el tiempo que pasa no es razonable, ya que los procedimientos que se realizan en el proceso de pago son sencillos, lo que no justifica los aproximadamente 60 días hábiles que se deberían de emplear, pero actualmente el tiempo que emplean es de 90 días hábiles<sup>25</sup>.

Como se muestra en el siguiente grafico:



*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>25</sup> CUADRO N° 9. Pág. 92 -95

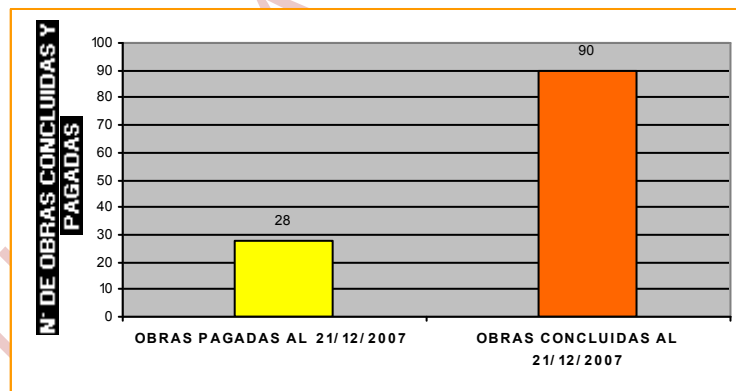
Como se puede observar el tiempo que emplean es excesivo ya que los funcionarios no limitan el tiempo que emplean en cada procedimiento que realizan en dicho proceso.

### 9. ¿Creé usted que existen demoras en el proceso de pago de obras?

R. Las personas entrevistadas aseveraron que los funcionarios y los contratistas emplean mucho tiempo en los procedimientos del proceso de pago de las obras.

Los entrevistados coinciden en que los tiempos que emplean los funcionarios que intervienen en el proceso de pago ocasionan que el contratista no cobre puntualmente por la obra que ejecutó, ya que el 21 de diciembre del 2007 concluyo el plazo de recepción de documentos a las Sub Alcaldías para el pago de las obras que fueron terminadas para su posterior pago, se pudo evidenciar que de 90 obras concluidas hasta esa fecha, sólo se realizó el pago de 25 obras en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, como se observa en el gráfico:

Gráfico N° 8



Fuente: Base de Datos de la Unidad de Planificación y Control  
Sub Alcaldía Maximiliano Paredes

Esta situación ocasiona que la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes no cumpla con sus objetivos establecidos, ya que entre los objetivos que se estableció para la gestión 2007 estaba tener una buena ejecución presupuestaria.

## 10. ¿Por qué motivos se generan demoras en el proceso de pago?

A continuación se tiene el resumen de cada una de las respuestas emitidas por los jefes de unidad:

R. Según el Secretario General, el Jefe y el Asistente de la Unidad de Planificación y Control (U.P.C.), las demoras en el proceso de pago también se deben a que los funcionarios del Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), cometen constantemente errores en el desglose de la documentación es decir de; Formulario de autorización de pago FRP-6, registro de ejecución de gastos C-31 en estado devengado aprobado, acta de recepción provisional, acta de recepción definitiva, informe del supervisor y del fiscal sobre el certificado de pago, detalle y resumen del certificado de pago y la factura emitida por el contratista los que envían a la Unidad de Tesorería del Gobierno Municipal de La Paz, ya que la documentación desglosada incorrectamente era devuelta a la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes para que se subsanen los errores, situación que demoraba aun más el proceso de pago.

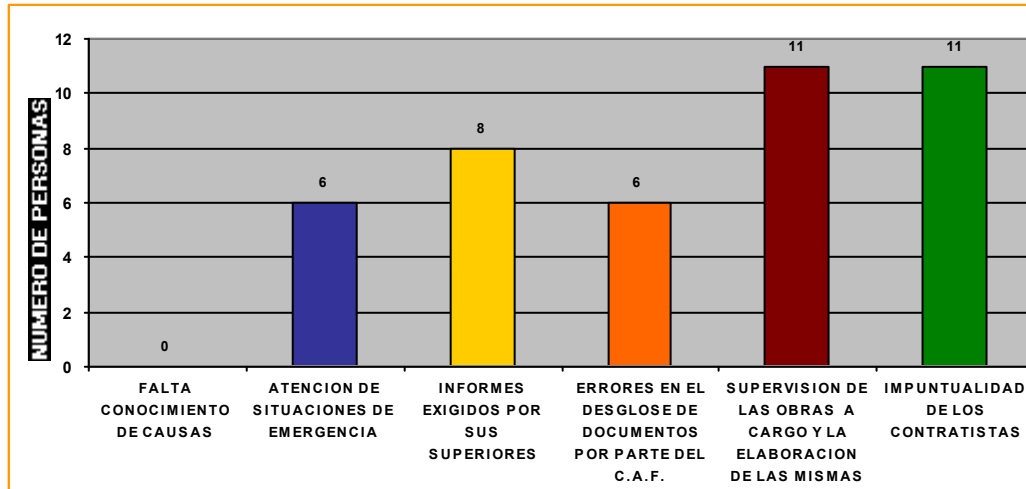
R. Según el Jefe, Supervisores de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.); el Jefe, Analista y Asistente del Centro Administrativo Financiero (C.A.F.).

Los principales retrasos en el proceso de pago de obras, se deben a la irresponsabilidad de los contratistas que ejecutaron la obra, ya que no presentan los documentos requeridos por su respectivo supervisor en las fechas indicadas; también afirmaron que los retrasos también se originan debido a que cada supervisor tiene un excesivo volumen de obras asignadas entre 25 y más obras y por esa razón tienen un número elevado de carpetas de pago para preparar.

R. Asimismo indican los supervisores otras causas que generan demoras en el proceso de pago de obras se origina debido a que ellos deben realizar trabajos adicionales solicitados por sus inmediatos superiores, ya que tienen que atender situaciones de emergencia, lo cual hace que el tiempo que utilizan

realizando trabajos extras, limite el tiempo asignado para la supervisión de obras que están bajo su supervisión.

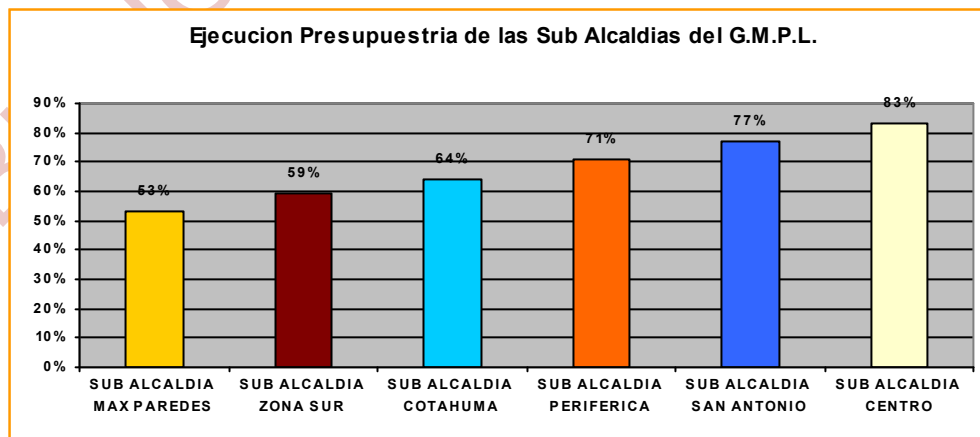
**Gráfico N° 9**



Fuente: Elaboración Propia

Estas demoras en el proceso de pago, originan que el contratista no cobre oportunamente por la obra que ejecuto, situación que repercute directamente en la ejecución presupuestaria y en el incumplimiento de objetivos, ya que para diciembre del 2007 se pudo evidenciar que la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes tenía una baja ejecución presupuestaria, respecto a las demás Sub Alcaldías de La Paz, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 10**



Fuente: Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) La Paz Marzo de 2008

Las demoras que se presentan en el proceso de pago, ocasionan que la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes no cumpla con el objetivo de ocupar el primer lugar en la ejecución presupuestaria respecto a las demás Sub Alcaldías.

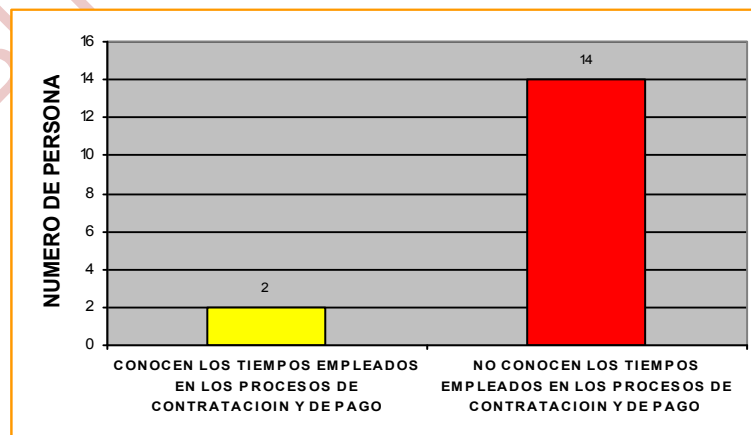
**11. ¿Cuáles son medidas correctivas utilizadas por ustedes para rectificar las demoras identificadas en los procesos de contratación y pago de obras, si estas existiesen?**

R. Los entrevistados contestaron, cuando se identifican demoras excesivas reciben un memorándum de llamada de atención del Despacho del Sub Alcalde, y si recibe 3 llamadas de atención, recibe un memorándum de destitución de sus actividades.

**12. ¿Conoce detalladamente el tiempo de duración para cada actividad del proceso de pago?**

R. El 100% de los entrevistados respondieron que desconocen a detalle el tiempo que deben emplear para las actividades que realizan en los procesos de contratación y pago, y al no tener este detalle, los funcionarios y los contratistas no ponen un tiempo limite a sus respectivas actividades, lo que ocasiona que se acumulen trabajo, generando demoras en el proceso de contratación y pago; situación que se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 11**



*Fuente: Elaboración Propia*

Los entrevistados coincidieron en que es necesario evitar demoras en los procesos de contratación y pago, para lo cual es necesario que se establezcan los tiempos de duración para cada actividad, y de esta manera cada funcionario conocerá a cabalidad el tiempo máximo que debe emplear para cada actividad.

**13. Dé por favor una sugerencia para poder mejorar el actual proceso de contratación y pago de obras de inversión pública en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La paz.**

R.

- Todos los entrevistados dicen que es necesario evitar retrasos en los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública, estableciendo tiempos de duración para cada actividad, y de esta manera cada funcionario conocerá a cabalidad el tiempo máximo que debe emplear para cada actividad encomendada.
- Capacitar a las nuevas empresas para la adjudicación y licitación de las obras, ya que a veces por falta de interés o por compromisos con otras obras hacen que se dilate este proceso.

➤ **Preguntas realizadas únicamente a los funcionarios de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (Supervisores).**

**14. ¿Cuáles son las funciones que realiza como supervisor?**

R.

- Atienden todo tipo de situaciones de emergencia que se presenten en el todo Macro Distrito de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes.
- Elaboración de los documentos necesarios para la carpeta de pago de todas las obras asignadas.
- Ejecutan trabajos adicionales para obras que fueron hechas en gestiones pasadas.
- Supervisión de las obras que están bajo su responsabilidad.

**15. ¿Cuáles son medidas correctivas utilizadas por ustedes para rectificar las demoras identificadas en el proceso de ejecución de obras, si estas existiesen?**

R. Indican que un supervisor tienen entre 20 y 25 obras asignadas, lo cual dificulta que ellos realicen inspecciones periódicas a dichas obras por lo que no pueden identificar y subsanar oportunamente las demoras que se presentan en la ejecución estas, puesto que en la mayoría de los casos supervisan al inicio y a la finalización de la construcción de la obra.

**16. Dé por favor algunas sugerencias para poder mejorar el desarrollo del proceso de ejecución de las obras.**

R.

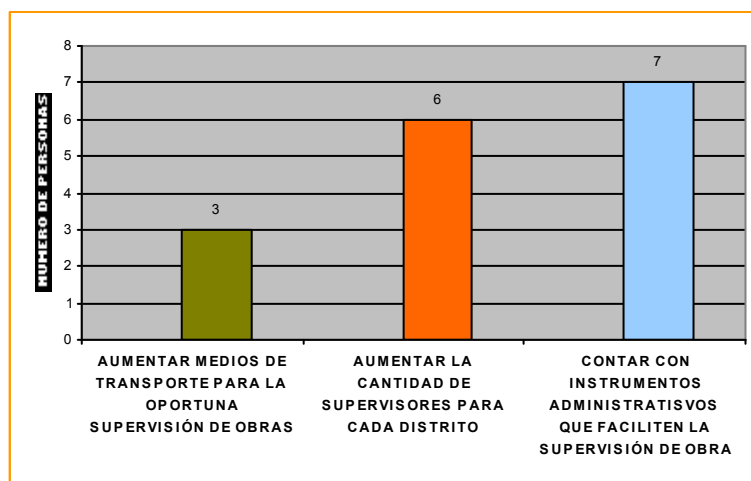
a) Tener instrumentos administrativos que faciliten la supervisión de las obras con el propósito de hacer un seguimiento adecuado al contratista que las ejecuta, para verificar el cumplimiento de los plazos y montos establecidos contractualmente, evitando la suscripción de órdenes de cambio y contratos modificatorios.

b) Aumentar la cantidad de supervisores para cada distrito, con la intención de que el volumen de obras asignado a cada supervisor disminuya y se mejore la supervisión de las mismas de forma técnica.

d) Dotación de medios de transporte para la realizar la supervisión de obras, ya que no se cuenta con los medios necesarios para dichas realizar inspecciones, esto recuperaría el tiempo perdido y facilitaría las supervisiones en menor tiempo.

Como podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2 Análisis del Cuestionario N° 1

Los resultados obtenidos en el cuestionario 1 (detalladas en el ANEXO 2), su respectivo análisis se muestra a continuación.

1. ¿Hace cuánto tiempo desarrolla sus funciones bajo este cargo en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes de Gobierno Municipal de La Paz?

Cuadro N° 3

Tiempo que desarrollan sus actividades bajo ese cargo		
De 0 a 6 Meses	14%	2
De 6 Meses a 1 año	30%	5
De 1 año 18 Meses	22%	4
De 18 Meses a 2 años	16%	2
De 2 años a 30 Meses	8%	1
De 30 Meses a 3 años	8%	1
Más de 3 años	2%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

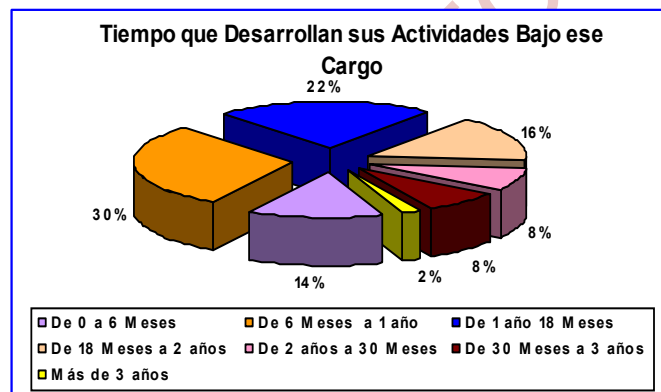
Como se muestra en el cuadro el 14% de los encuestados tienen de 0 a 6 meses de antigüedad, 30% de los encuestados tienen de 6 meses a 1 año de



antigüedad, 22% de los encuestados tienen de 1 año a 18 meses de antigüedad, 16 % de los encuestados tienen de 18 meses a 2 años de antigüedad, 8% de los encuestados tienen de 2 años a 30 meses de antigüedad, 8% de los encuestados tienen de 30 meses a 3 años de antigüedad y el 2% tiene mas de 3 años de antigüedad; lo cual demuestra que la mayoría de los supervisores ocupan el cargo recientemente.

Dicha situación es una desventaja para las Sub Alcaldías del G.M.L.P., ya que constantemente se cuenta con personal nuevo para la supervisión de obras, los cuales desconocen la forma de agilizar los procesos y tratar con los contratistas, ocasionando demoras en los procesos de contratación, ejecución y pago.

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración Propia

## 2. ¿Tiene conocimiento de la existencia de Normas de Control?

Al interior del Gobierno Municipal de La Paz los procesos de contratación y planilla de pago de obras están en marcadas dentro de una normativa legal dispuesta desde el Gobierno central para todas las entidades Públicas; sin embargo, se carece del establecimiento de normas administrativas que regulen dichos procesos a nivel de Sub Alcaldías.

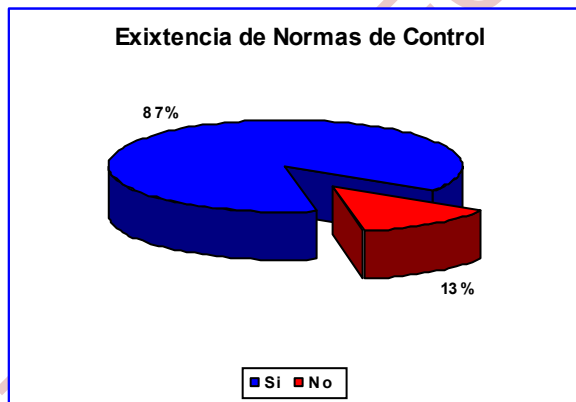
**Cuadro N° 4**

<b>Existencia de Normas de Control</b>		
Si	87%	14
No	13%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

A través de la información reflejada en el cuadro se puede comprobar lo expuesto anteriormente, ya que un % afirma conocer la existencia de Normas de Control que en su mayoría hace referencia a la normativa legal dispuesta en: Ley 1178 S.A.F.C.O. Ley De Administración y Control Gubernamentales (S.A.B.S.), D.S. 29190/07, R.M. 0056/08, O.M. 202/05, regulando los Procesos de Contratación y Pago de Obras de Inversión Pública Menores.

**Gráfico N° 14**



*Fuente: Elaboración Propia*

3. De acuerdo a la Resolución Municipal 0056/08 se establece que "un Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs. 20.000 y Bs. 200.000, no deberá exceder a 20 días calendario". ¿Cree usted, que dicha normativa se cumple?

Según explican todos los funcionarios entrevistados, existen demoras ya que en la mayoría de los casos se excede al límite de tiempo establecido en la Resolución Municipal 0056/08 .

**Cuadro N° 5**

<b>Se cumple la Resolución Municipal 0056/08 y su normativa de plazo de contratación de 20 días.</b>		
Si	0%	0
No	100%	16
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Esta Resolución Municipal indica que en “un proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.001 (Veinte mil un 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos), no deberá exceder a veinte (20) días hábiles a partir de la autorización de inicio del proceso, hasta la suscripción del Contrato Simplificado u Orden de Compra.

**Gráfico N° 15**



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede ver en el grafico del 100% de los entrevistados, el 100% de los funcionarios considera que no se cumple la Resolución Municipal.

4. Si la respuesta es NO, que factores considera que retrasa el cumplimiento de dicha norma:

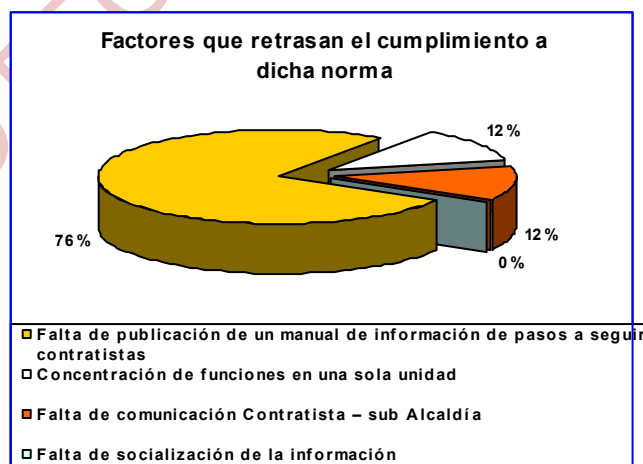
Cuadro N° 6

Factores que retrasan el cumplimiento a dicha norma		
Falta de publicación de un manual de información de pasos a seguir en el proceso de contratación a contratistas	76%	12
Concentración de funciones en una sola unidad	12%	2
Falta de comunicación Contratista – sub Alcaldía	12%	2
Falta de socialización de la información	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro, el 76% de los funcionarios considera los factores son por la Falta de publicación de un manual de información de pasos a seguir en el proceso de contratación a contratistas, el 12% de los entrevistados considera que las demoras en el proceso es a causa de la Concentración de funciones en una sola unidad y el 12% de los entrevistados considera que las demoras en el proceso son por la falta de comunicación Contratista – Sub Alcaldía.

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la mayoría de los entrevistados considera que los retrasos se deben a la Falta de publicación de un manual de información de

pasos a seguir en el proceso de contratación a contratistas, tal situación trae consecuencias como retrasos en la ejecución de obras, desconocimiento de deberes, derechos y otros, dando lugar a que el contratista no realice y no presente los documentos necesarios oportunamente para la realización del procesos de contratación ejecución y pago de obras que ellos realizaron o realizan, situación que repercute directamente en la baja ejecución presupuestaria de las Sub Alcaldías del G.M.L.P.

**5. En su opinión. Las demoras que se presentan en los procesos de contratación de obras de inversión pública a cargo de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz se deben principalmente a:**

**Cuadro N° 7**

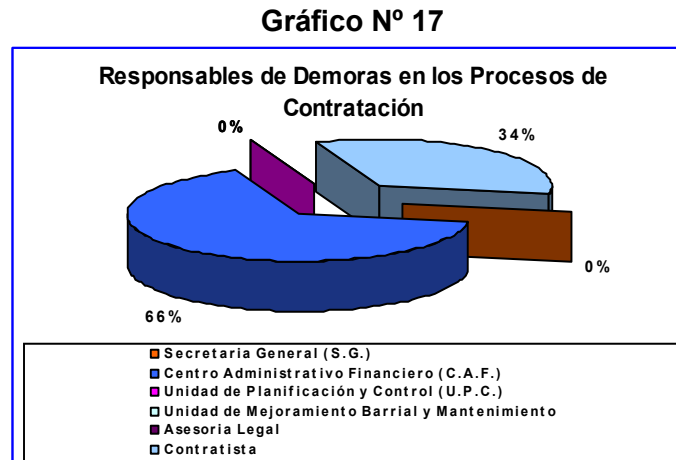
<b>Responsables de las demoras en los Procesos de Contratación</b>		
Secretaria General (S.G.)	0%	0
Centro Administrativo Financiero (C.A.F.)	66%	11
Unidad de Planificación y Control (U.P.C.)	0%	0
Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento	0%	0
Asesoría Legal	0%	0
Contratista	34%	5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se muestra en cuadro, el 66% de los supervisores considera que las principales demoras se presentan en los procedimientos en los que interviene el C.A.F. y el 34% de los supervisores considera que las principales demoras se presentan en los procedimientos en los que interviene el Contratista. Según los encuestados las principales demoras en el proceso de contratación se presentan en los procedimientos en los que interviene el C.A.F. y el contratista, ya que en el C.A.F., manejan desordenadamente las carpetas y la documentación del proceso de contratación, y el contratista no presenta puntualmente la documentación requerida por el Asesor Legal para la elaboración del contrato simplificado, estas situaciones son las principales

causas para la emisión tardía del contrato numerado (documento que posibilita el pago).

A continuación el siguiente grafico para mayor detalle:



*Fuente: Elaboración Propia*

6. ¿Tiene conocimiento si en la gestión 2007, se realizaron órdenes de cambio y contratos modificatorios?

**Cuadro N° 8**

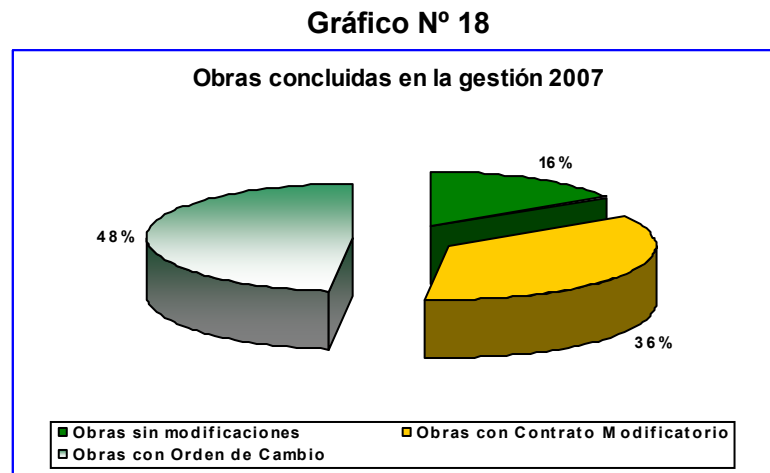
<b>OBRAS CONCLUIDAS EN LA GESTIÓN 2007</b>		
Obras sin modificaciones	16%	4
Obras con Contrato Modificatorio	36%	9
Obras con Orden de Cambio	48%	12
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Según los encuestados, de las 25 obras concluidas hasta diciembre del 2007 4 no solicitaron modificación ni en los montos ni en las fechas establecidas contractualmente, 9 obras dieron lugar a modificaciones a través de contratos modificatorios (utilizado para introducir modificaciones en las características sustanciales del diseño el cual puede dar lugar a una modificación del precio o plazo teniendo como límite máximo el 15% del monto total del contrato) y 12 obras a través de órdenes de cambio (utilizada para introducir modificaciones del precio del contrato o plazos del mismo sin modificar las características

sustanciales del diseño, teniendo como límite máximo el 10% del monto total del contrato).

A continuación el siguiente cuadro para dar mayor detalle:



Como se observa en el gráfico, del 100% de las obras concluidas de las obras concluidas hasta diciembre del 2007, el 48% de las obras fueron concluidas con la suscripción de Órdenes de Cambio, 36% con Contratos Modificatorios y el restante 16% sin modificaciones.

La suscripción de órdenes de cambio y contratos modificatorios atenta a la calidad de las obras, eleva los costos de mantenimiento y afecta directamente al presupuesto con el que cuenta la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y recíprocamente a las demás Sub Alcaldías, también ocasiona la postergación de la fecha de entrega de las obras a los beneficiarios de sus macrodistritos.

Se recomienda la no Adjudicación de Obras al precio evaluado más bajo ya hay un mal entendimiento al pensar que se trata de contratar obras al precio más barato, se puede decir que el problema se resolvería con el termino de "evaluado", de manera tal poder minimizar las ordenes de cambio y/o contratos modificatorios los cuales se dan debido al deficiente diseño de los proyectos que se licitan, sin responsabilidad de los consultores que participan en el

proceso de preinversión, se tiene que efectuar modificaciones inmediatas durante la ejecución de la obra.

Se recomienda que se elimine la confidencialidad del precio de referencia hasta la apertura de propuestas, es decir que el precio de referencia sea público, con el fin de garantizar un buen diseño que evite cualquier modificación futura.

**7. En su opinión. Las demoras que se presentan en los procesos de pago de obras de inversión pública a cargo de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz se deben principalmente a:**

**Cuadro N° 9**

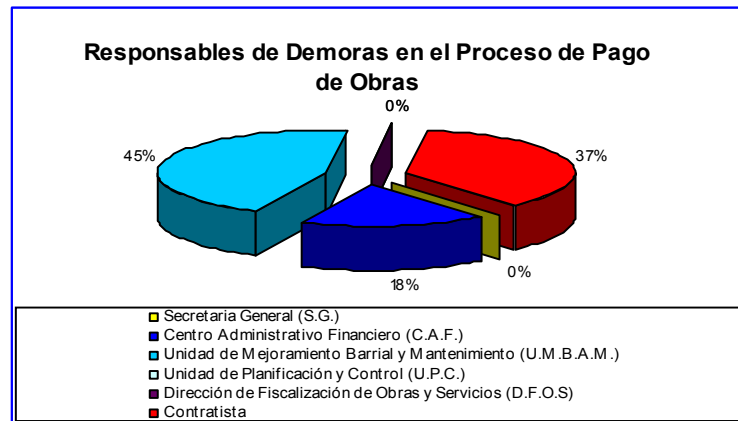
<b>Responsables de retraso en el proceso de pago de obras</b>		
Secretaria General (S.G.)	0%	0
Centro Administrativo Financiero (C.A.F.)	18%	3
Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.)	45%	7
Unidad de Planificación y Control (U.P.C.)	0%	0
Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios (D.F.O.S)	0%	0
Contratista	37%	6
<b>Total.</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede ver en el cuadro, el 18% de los supervisores considera que las demoras en el proceso de pago se presentan en los procedimientos en los que interviene el Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), el 45% de los supervisores considera que las demoras en el proceso de pago se presentan en los procedimientos en los que interviene la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.) y el 37% de los supervisores considera que las demoras en el proceso de pago se presentan en los procedimientos en los que interviene el contratista.



Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración Propia

Las demoras que ocasionan el Centro Administrativo Financiero, la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento y los Contratistas dan lugar a que el contratista no cobre oportunamente por la obra que ejecuto, situación que repercute directamente en la baja ejecución presupuestaria de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes del G.M.L.P.

8. ¿Tiene conocimiento si se realiza seguimiento a los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?

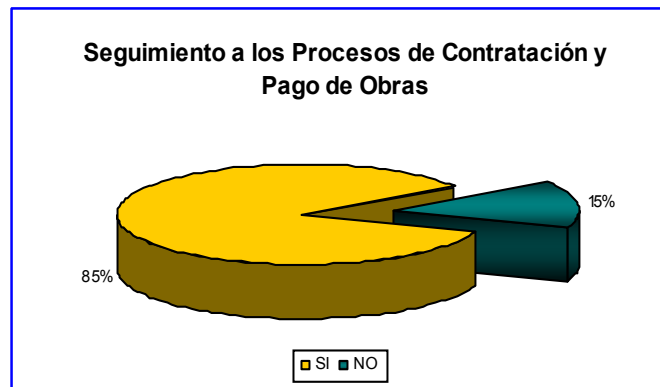
Cuadro N° 10

SI	85%	14
NO	15%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

La Sub Alcaldía Maximiliano Paredes actualmente realiza seguimiento a los procesos, pero este seguimiento no presenta información a detalle que ayude a identificar y solucionar las demoras oportunamente.

Gráfico N° 20



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico, el 85% de los encuestados dice que si existe seguimiento a los procesos de contratación y pago y el 15% de los encuestados dice que no existe seguimiento a los procesos de contratación y pago.

**9. Usted sabe ¿Quién realiza el seguimiento a los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y de que forma la realiza?**

Resumiendo las respuestas emitidas por los supervisores: el seguimiento a los procesos de contratación y pago lo realiza el Jefe de la Unidad de Planificación y Control, en base a informes que le remiten los Jefes de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento y el Centro Administrativo Financiero.

Para el Jefe de la Unidad de Planificación y Control los informes remitidos por los Jefes de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento y el Centro Administrativo Financiero son de vital importancia para que pueda realizar el seguimiento, pero en la mayoría de los casos se pudo evidenciar que estos informes no eran enteramente veraces, ya que no mostraban la verdadera situación en la que se encontraban las obras, lo cual ocasionaba que las demoras no sean detectadas para que se las subsane oportunamente.

## 10. ¿Usted sabe de la existencia de un sistema de seguimiento al proceso de Contratación y Pago de Obras de Inversión Pública Menores?

Para lograr el objetivo en el tiempo previsto es necesario contar con un Sistema de Información, por lo cual se ve la necesidad de averiguar en que medida los funcionarios de las Sub Alcaldías del G.M.L.P., tienen conocimiento de la existencia de dicho Sistema.

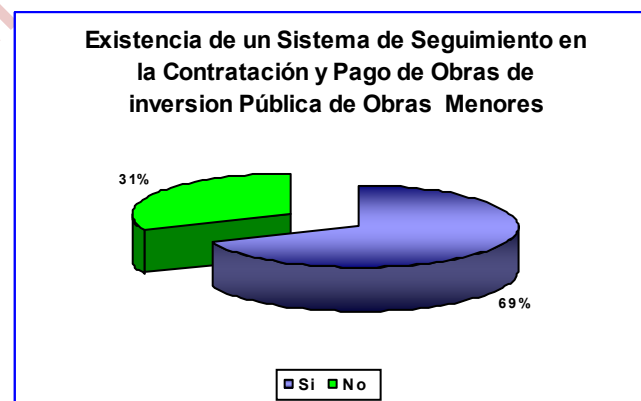
Cuadro N° 11

Existencia de un Sistema de Seguimiento en la Contratación y Pago de Obras de Inversión Pública de Obras Menores		
Si	69%	11
No	31%	5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

El 31% de los funcionarios afirma que existe un sistema de Información de los procesos de Contratación y planilla de pago de obras de inversión pública menores dentro las Sub Alcaldías, el cual consiste en el seguimiento mediante elaboración periódica de cuadros de estado de avance de la obra. El restante 69% desconoce su existencia

Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración Propia

## 11. Según su opinión. ¿Existe Eficiencia del Sistema de seguimiento?

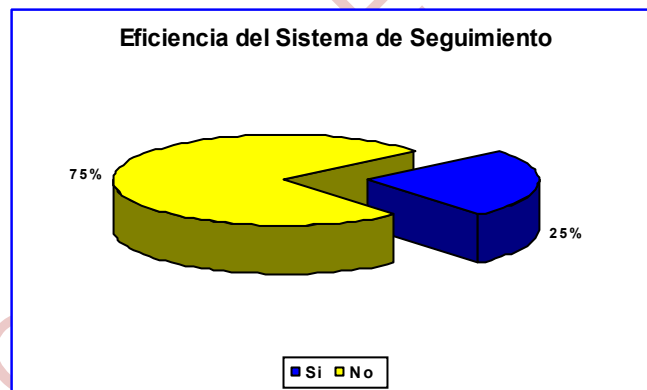
Cuadro N° 12

Eficiencia en el Sistema de Seguimiento		
Si	25%	4
No	75%	12
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

El Sistema de Seguimiento de obras de inversión pública menores dentro las Sub Alcaldías, debe desarrollarse de una forma eficiente para facilitar la oportuna toma de decisiones. Por ello se procede a determinar el grado de eficiencia que asigna cada uno de los encuestados al Sistema de Información anterior mente citado.

Gráfico N° 22



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de los encuestados 75% opina que aun cuando existe un sistema de información (cuadro de Seguimiento y Evaluación de Estado de Avance de las Obras) este es ineficiente porque no proporciona un adecuado flujo de información, no cumple lo estipulado en el reglamento, además de no contar con personal capacitado para esta tarea.

Contrariamente un 25% opina que el supuesto sistema de Seguimiento es eficiente porque según su criterio cumple con sus expectativas.

➤ Las siguientes preguntas fueron dirigidas exclusivamente a los funcionarios que participan en el proceso de ejecución de las obras de inversión pública.

12. ¿Cuántas obras le fueron asignadas para su supervisión?

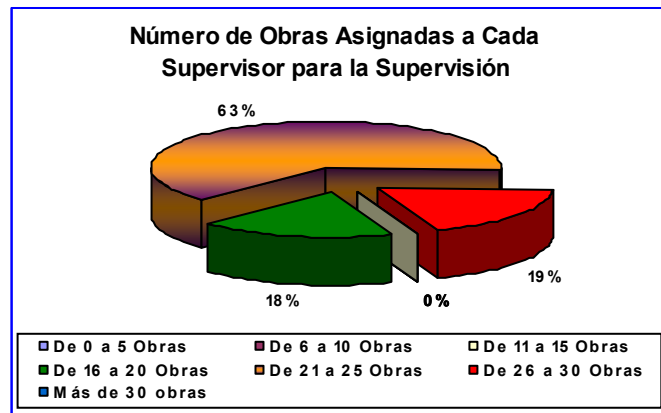
Cuadro N° 13

Numero de obras asignadas a cada supervisor para la supervisión		
De 0 a 5 Obras	0%	0
De 6 a 10 Obras	0%	0
De 11 a 15 Obras	0%	0
De 16 a 20 Obras	18%	3
De 21 a 25 Obras	63%	10
De 26 a 30 Obras	19%	3
Más de 30 obras	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

El número elevado de obras asignado a cada supervisor repercute también sobre la calidad de la obra, ya que el supervisor no puede constatar que el contratista haya utilizado materiales y mano de obra de buena calidad. Asimismo esta situación afecta al proceso de pago, ya que el supervisor al preparar las carpetas de pago para el elevado número de obras que se le asignó, demora el pago oportuno a aquellos contratistas que presentaron puntualmente la documentación requerida por su supervisor. Pero principalmente esta situación ocasiona insatisfacción por parte de la población de los Macrodistritos, ya que la calidad de las obras no es buena o porque las obras no son entregadas oportunamente.

**Gráfico N° 23**



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa en el gráfico del 100% de los supervisores, el 18% tienen asignados para su supervisión de 16 a 20 obras, el 63% tienen asignados para su supervisión de 21 a 25 obras, y el restante 19% tienen asignados para su supervisión de 26 a 30 obras.

Al tener el supervisor asignado un número elevado de obras, hace que no pueda realizar inspecciones periódicas a estas, por lo que no puede constatar sobre la cantidad de material utilizado en la misma y tampoco sobre la correcta utilización del tiempo por parte del contratista; dando lugar a que éste último solicite modificaciones a los plazos establecidos y a los montos presupuestados contractualmente a veces en forma injustificada.

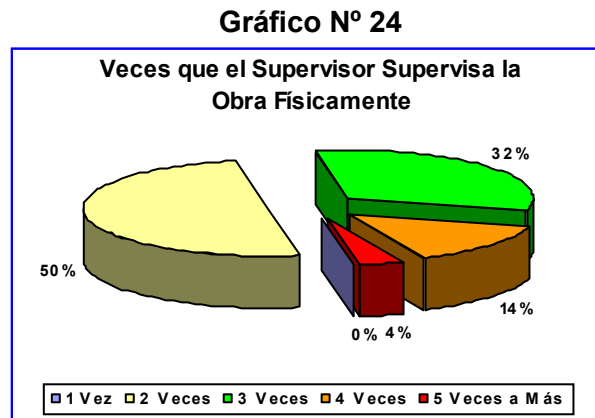
**13. ¿Cuántas veces supervisa la obra físicamente durante el tiempo de ejecución?**

**Cuadro N° 14**

<b>Veces que el supervisor supervisa la obra físicamente</b>		
1 Vez	0%	0
2 Veces	50%	8
3 Veces	32%	5
4 Veces	14%	2
5 Veces a Más	4%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa en el cuadro del 100% de los supervisores encuestados, el 50% supervisa 2 veces físicamente una obra, el 32% supervisa 3 veces físicamente una obra, el 14% supervisa 4 veces físicamente una obra y el 4% supervisa 5 veces a más físicamente una obra; esto se debe a que tienen asignado un número elevado de obras.



*Fuente: Elaboración Propia*

Por lo tanto se puede decir, que en la mayoría de los casos, los supervisores van únicamente para iniciar y concluir la obra, lo cual ocasiona que los supervisores no puedan aseverar sobre la calidad de la obra, y muchas veces dan lugar a la suscripción de órdenes de cambio, contratos modificatorios y descontento por parte de los beneficiarios de las distintas obras en los diferentes macrodistritos del G.M.L.P.

Se puede notar que el seguimiento que se realiza al proceso de ejecución no ayuda a identificar oportunamente la demoras ni a subsanarlas en el momento preciso ya que se pudo evidenciar que los informes emitidos por el Jefe de U.M.B.A.M. no reflejan el verdadero avance que existe en la obra ya que los supervisores estiman el avance de la obra para elaborar los informes porque no inspeccionan periódicamente las obras que se encuentran bajo su supervisión por falta de tiempo.

**14. ¿Tiene conocimiento si se realiza el seguimiento correspondiente a los procesos de ejecución de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?**

**Cuadro N° 15**

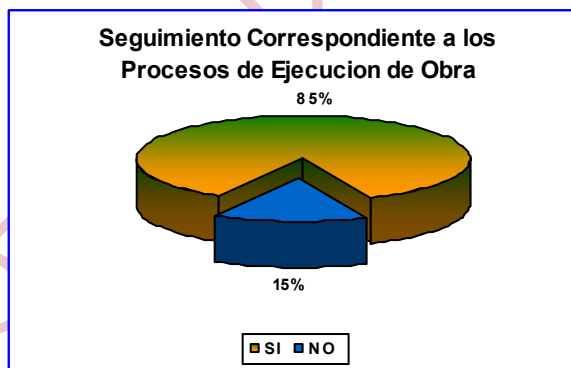
<b>Seguimiento correspondiente a los procesos de ejecución de obras</b>		
SI	85%	14
NO	15%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se muestra en el cuadro del 100 % de los entrevistados, el 85% afirma que se realiza seguimiento al proceso ejecución, mientras que el 15% consideran que no se realiza seguimiento al proceso de ejecución.

A continuación se tiene el cuadro para mayor detalle:

**Gráfico N° 25**



*Fuente: Elaboración Propia*

Este seguimiento lo realiza el Jefe de la Unidad de Planificación y Control (U.P.C.) y lo hace en base a informes que le remite el Jefe de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.), el cual elabora dichos informes en base a la información que le proporcionan los supervisores a través de informes.



**15. Según usted ¿Quién debería realizar el seguimiento a estos procesos de ejecución de obras de inversión pública realizada por la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?**

Realizado el resumen de las respuestas: el seguimiento al proceso de ejecución deberían realizarla los supervisores en coordinación con los contratistas, ya que los supervisores son los principales responsables de una obra en ejecución, para lo cual consideraron necesario la realización de inspecciones periódicas que contribuyan a informar sobre el verdadero avance de la obra.

Ya que actual seguimiento que se realiza al proceso de ejecución no ayuda a identificar oportunamente la demoras ni a subsanarlas en el momento preciso.

**6.4.3 Análisis del Cuestionario N° 2**

Los resultados obtenidos en el cuestionario 2 (detalladas en el ANEXO 3), su respectivo análisis se muestra a continuación.

- 1. Respecto al Decreto Supremo 29190 y su respectivo Reglamento aprobado mediante Resolución Ministerial N° 397 de 27 de agosto de 2007 usted tiene.**

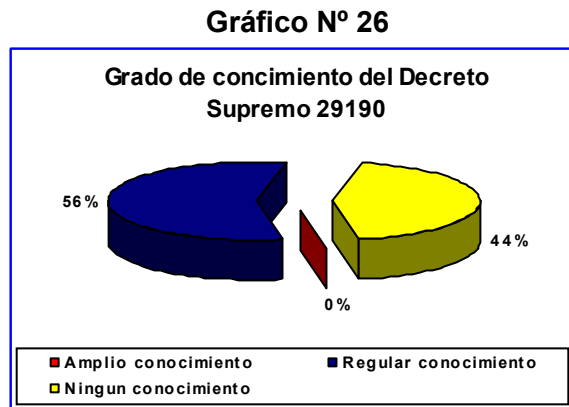
**Cuadro N° 16**

<b>Grado de conocimiento del Decreto Supremo 29190</b>		
Amplio conocimiento	0%	0
Regular conocimiento	56%	9
Ningún conocimiento	44%	7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se muestra en el cuadro del total de los encuestados, 7 no tiene Ningún conocimiento, 9 tienen Regular conocimiento y 0 tiene Amplio conocimiento; lo cual demuestra que los contratistas tienen poco conocimiento de este Decreto.

Dicha situación es una desventaja para las Sub Alcaldías del G.M.L.P., ya que el conocimiento que ellos tengan sobre este Decreto es muy importante para el desarrollo de las actividades que realizan para las Sub Alcaldías, así se evitarían retrasos y desconocimiento de los pasos a seguir en los distintos procesos en lo que refiere a obras de inversión pública.



Como se observa en el gráfico del 100% de los encuestados, el 44% no tiene Ningún conocimiento, 56% tienen Regular conocimiento y el 0% tiene Amplio conocimiento.

**2. Desde el momento en el cual se comienza a realizar la obra hasta su culminación, ¿Cuántas veces el supervisor asignado a su obra, supervisa la obra físicamente?**

Como podemos apreciar en el siguiente cuadro, el hecho de que los supervisores no realicen inspecciones periódicas, ocasionan insatisfacción por parte de los beneficiarios ya que las obras no tienen la calidad que se esperaba o no fueron entregadas en las fechas señaladas.

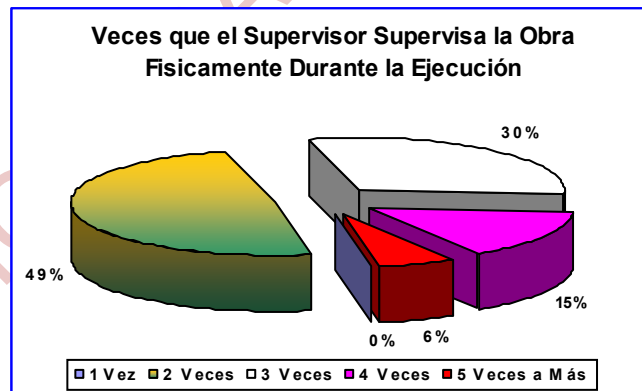
**Cuadro N° 17**

<b>Veces que el supervisor supervisa la obra físicamente durante la ejecución</b>		
1 Vez	0%	0
2 Veces	49%	8
3 Veces	30%	5
4 Veces	15%	2
5 Veces a Más	6%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Esto se debe a que en la mayoría de los casos los supervisores van únicamente para iniciar y al concluir la obra, por lo que los supervisores no pueden asegurar sobre la calidad de la obra ejecutada y muchas veces se dan observaciones o modificaciones a destiempo, generando costos adicionales y ampliaciones de plazo dando lugar a la suscripción de órdenes de cambio y contratos modificatorios.

**Gráfico N° 27**



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa en el gráfico del 10% de los encuestados, el 49% de los afirma que la supervisión, por parte del G.M.L.P., a las obras que ejecutan son de aproximadamente 2 veces durante su duración, el 30% afirma que la supervisión, por parte del G.M.L.P., a las obras que ejecutan son 3 veces durante su duración, el 15% afirma que la supervisión, por parte del G.M.L.P., a

las obras que ejecutan son 4 veces durante su duración y el restante 6% encuestados afirma que la supervisión, por parte del G.M.L.P., a las obras que ejecutan son 5 veces a más durante su duración.

**3. De acuerdo a la Resolución Municipal 0056/08 se establece que "un Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, no deberá exceder a veinte (20) días calendario". ¿Cree usted, que dicha normativa se cumple?**

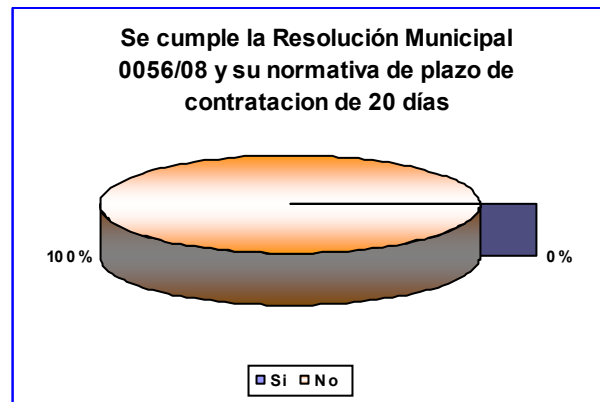
**Cuadro N° 18**

<b>Se cumple la Resolución Municipal 0056/08 y su normativa de plazo de contratación de 20 días</b>		
Si	0%	0
No	100%	16
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Según explican todos los entrevistados, existen demoras ya que en la mayoría de los casos se excede al límite de tiempo establecido en la Resolución Municipal 0056/08 en el que indica que en "un proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.001 (Veinte mil un 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos), no deberá exceder a veinte (20) días hábiles a partir de la autorización de inicio del proceso, hasta la suscripción del Contrato Simplificado u Orden de Compra.

**Gráfico N° 28**



*Fuente: Elaboración Propia*

4. Si la respuesta es NO, que factores considera que retrasa el cumplimiento de dicha norma:

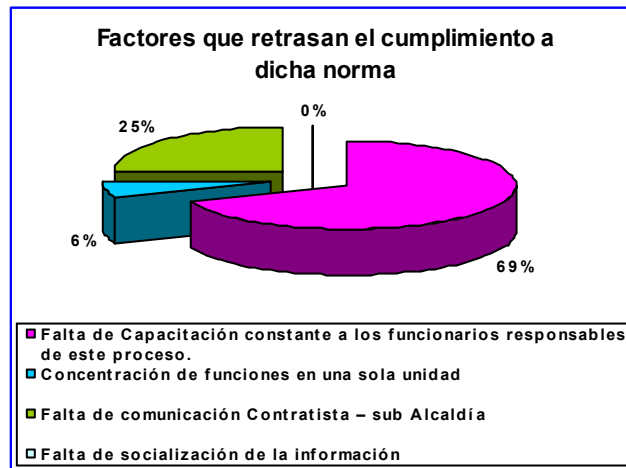
**Cuadro N° 19**

<b>Factores que retrasan el cumplimiento a dicha norma</b>		
Falta de Capacitación constante a los funcionarios responsables de este proceso.	69%	11
Concentración de funciones en una sola unidad	6%	1
Falta de comunicación Contratista – sub Alcaldía	25%	4
Falta de socialización de la información	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede ver en el cuadro, el 69% de los contratistas considera los factores son por falta de capacitación constante a los funcionarios responsables de este proceso, el 6% de los entrevistados considera que las demoras en el proceso es a causa de la Concentración de funciones en una sola unidad y el 25% de los entrevistados considera que las demoras en el proceso son por la falta de comunicación Contratista – Sub Alcaldía.

Gráfico N° 29



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la mayoría de los entrevistados considera que los retrasos se deben a que no se tiene una capacitación constante de los funcionarios responsables de este proceso, tal situación trae consecuencias como retrasos en tiempos de ejecución de obras, desconocimiento de deberes, derechos y otros, dando lugar a que el funcionario no realice oportunamente los procesos de contratación ejecución y pago de obras, situación que repercute directamente en la baja ejecución presupuestaria de las Sub Alcaldías del G.M.L.P.

##### 5. ¿Cuáles son las funciones que realiza el supervisor de la Sub Alcaldía en las obras que usted ejecuta para el Gobierno Municipal de La Paz?

Las respuestas se resumieron de la siguiente manera:

- Verificar que los trabajos sean ejecutados en la calidad y cantidad requeridos y que el equipo, mano de obra y los materiales a ser utilizados estén de acuerdo con las especificaciones técnicas
- Verificar oportunamente la correcta dosificación de las mezclas, el estado de los materiales, los métodos de construcción antes de su uso en obras.
- Revisar y aprobar los certificados o planillas de avance de obra presentados por el Contratista.

- Mantenerse informado sobre la vigencia de las garantías (boletas y/o pólizas), comunicar al Contratista la necesidad de su ampliación o solicitar al Fiscal la ejecución de las garantías en caso necesario.
- Participar en las recepciones provisional y definitiva de las obras y elaborar las actas correspondientes.

Los supervisores de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz (G.M.L.P) en general deben cumplir estas funciones al momento de supervisar obras, adicionalmente deben elaborar informes exigidos por su inmediato superior y atender situaciones de emergencia, lo cual ocasiona que los supervisores no estén bien informados sobre el avance físico de la obra, y si se presentasen dificultades a lo largo de su ejecución, no toman las medidas correctivas de forma oportuna ya que no realizan frecuentemente la inspección a las obras.

**6. Dé por favor algunas sugerencias para facilitar y mejorar el trabajo que realizan los supervisores de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.**

Los contratistas coinciden en sugerir que las Sub Alcaldías aumenten el número de supervisores con los que cuenta para mejorar la calidad de trabajo que realizan y puedan asignar más tiempo a la supervisión de obras que tienen a su cargo, esta sugerencia la hacen con el objetivo de que las obras entregadas a los distintos beneficiarios de sus Macrodistrictos sean de buena calidad y entregadas en las fechas establecidas, para lo cual es necesario que los supervisores realicen inspecciones periódicas.

**7. ¿Cuánto tiempo pasa desde que usted recoge la nota de adjudicación hasta el momento que presenta la documentación requerida (La Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Fotocopia de C.I., Fotocopia Legalizada del SIGMA, Fotocopia Legalizada del NIT, Fotocopia**

### **Legalizada de la Tarjeta Empresarial o Registro de Comercio) para la ejecución del contrato?**

Según los entrevistados el tiempo promedio de demora para la entrega de documentación requerida es de 3 a 4 días, debido a que los contratistas afirman que no se les informa oportunamente sobre el plazo de entrega de documentos, además la empresa aseguradora tarda 24 horas en la tramitación de la póliza de cumplimiento de obra y finalmente el desconocimiento de los contratistas al momento de presentar las fotocopias para hacerlas legalizar por el asesor legal ocasionan que se inicien mayores demoras en la elaboración del contrato y consecuentemente en el proceso de contratación.

**Cuadro N° 20**

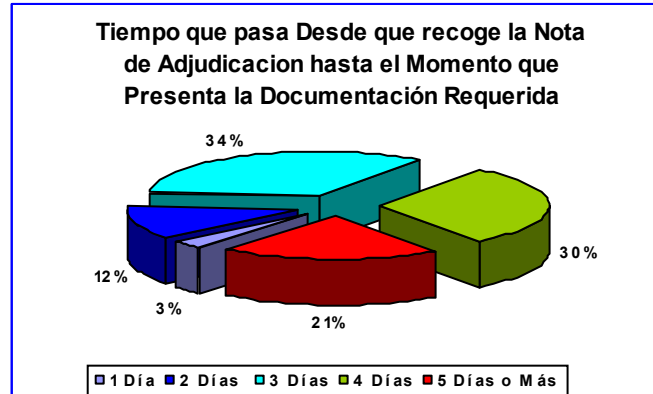
<b>Tiempo que pasa desde que recoge la nota de adjudicación hasta el momento que presenta la documentación requerida</b>		
1 Día	3%	1
2 Días	12%	2
3 Días	34%	5
4 Días	30%	5
5 Días o Más	21%	3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa en el siguiente grafico N° 30, del 100% de los encuestados, el 3% dice que presenta la documentación requerida para la elaboración del contrato en 1 día, el 12% dice que presenta la documentación requerida para la elaboración del contrato en 2 días, el 34% dice que presenta la documentación requerida para la elaboración del contrato en 3 días, el 30% dice que presenta la documentación requerida para la elaboración del contrato en 4 días y el 21% restante dice que presenta la documentación requerida para la elaboración del contrato en 5 días o más después de haber sido requerida por el Centro administrativo Financiero (C.A.F.).



Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración Propia

7. ¿Cuánto período de tiempo pasa desde el momento que usted recibe su Contrato Numerado por la Dirección de Licitaciones y Contratos (D.L.C.), hasta el momento de la entrega de la documentación previa necesaria para la elaboración de su carpeta de pago de obra?

Cuadro N° 21

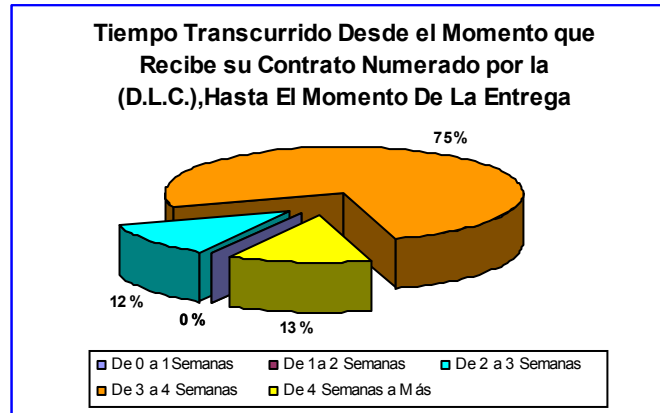
Tiempo transcurrido desde el momento que recibe su Contrato Numerado por la (D.L.C.), hasta el momento de la entrega		
De 0 a 1 Semanas	0%	0
De 1 a 2 Semanas	0%	0
De 2 a 3 Semanas	12%	2
De 3 a 4 Semanas	75%	12
De 4 Semanas a Más	13%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro los principales causantes de demoras en el inicio del proceso de pago son los propios contratistas, quienes al demorar la entrega de documentación, hacen que se demore en la elaboración de la carpeta, en la emisión del cheque e incluso se demore en el desembolso del mismo, siendo ellos mismos los principales perjudicados, además de afectar la ejecución presupuestaria de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y se repercute

en las demás Sub alcaldías del G.M.L.P., como se puede apreciar a continuación.

Gráfico N° 31

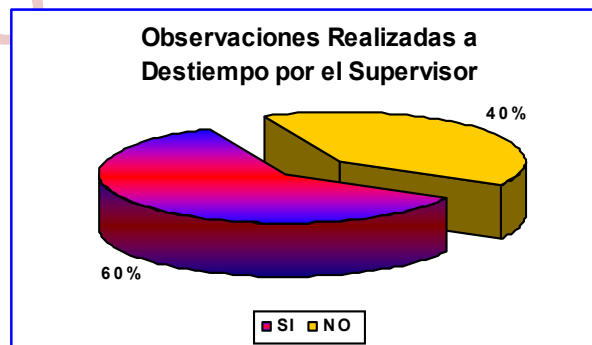


Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el grafico del 100% de los entrevistados, el 12% demora de 2 a 3 semanas, el 75% demora de 3 a 4 semanas y el 13% demora de 4 a más semanas.

9. ¿Representa algún gasto adicional las observaciones hechas a destiempo por el supervisor, en las obras que su empresa esta ejecutando?

Gráfico N° 32



Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 22**

<b>Observaciones realizadas a destiempo por el supervisor</b>		
SI	60%	10
NO	40%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa en el cuadro y el grafico, del 100% de los encuestados, el 60% cree que las observaciones hechas a destiempo por los supervisores les representan un gasto adicional. Debido a que los supervisores no asisten a la supervisión de obras continuamente, son reiteradas las veces que se presentan observaciones a destiempo, generando gastos adicionales de tiempo y dinero para los contratistas, situación que consideran injusta porque si las observaciones hubiesen sido presentadas a tiempo, las soluciones no hubiesen significado un gasto extra para ellos.

Sin embargo el restante 40% cree que las observaciones de los supervisores hechas a destiempo no representan un gasto adicional para ellos mismos, al contrario creen que es un perjuicio para las Sub Alcaldías, en este caso para el Gobierno Municipal de La Paz.

#### **6.4.4 Análisis de la información primaria seleccionada**

Esta información se efectuó mediante la observación directa e información recopilada de los cuales se pudo obtener los siguientes puntos:

- I. Funcionarios del Centro Administrativo Financiero (C.A.F.):
  1. Los funcionarios Jefe, Analista, Asistente y el Encargado de Almacenes los cuales trabajan en el (C.A.F.) cuentan con solo dos computadoras para realizar sus respectivas labores simultáneamente, lo que ocasiona retrasos en la elaboración de documentos necesarios para proseguir con los procesos de contratación y pago, a esta situación hay que sumarle

que estos equipos se caracterizan por tener baja capacidad de procesamiento.

2. Acumulan trabajo debido a la falta de responsabilidad de algunos funcionarios en el desarrollo de sus actividades y el evidente desorden en el manejo de la documentación, lo cual provoca demoras con relación al tiempo que debe emplearse para cada una de sus tareas.
3. Carecen de material de escritorio necesarios (hojas, foliadores, tonner, etc.) lo cual perjudican el desarrollo normal de las actividades de estos funcionarios.

## II. Los Contratistas:

De igual forma las demoras en los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública se deben a que los contratistas incumplen los plazos establecidos de entrega los siguientes documentos en los siguientes procesos:

- En el proceso de contratación:
  1. Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra
  2. Fotocopia de C.I.
  3. Fotocopia SIGMA
  4. Tarjeta empresarial o Registro de Comercio
- ⇒ En el proceso de pago:
  1. Presupuestos propuestos por el G.M.L.P. y el Contratista
  2. Fotocopia del Contrato y FRP-9 numerado
  3. Fotocopia de la Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra
  4. Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras
  5. Certificación Presupuestaria
  6. Cómputos métricos respaldados con fotografías, planos, croquis, detalles constructivos y registros
  7. Detalle y resumen del Certificado de Pago
  8. Factura por el monto total ejecutado registrando el N.I.T. del Gobierno Municipal de La Paz.

### III. Supervisor / Obras asignadas:

La cantidad de obras asignadas a cada supervisor las cuales son entre 20 y más obras asignadas para su supervisión. Los supervisores son los que realizan la inspección de obras, recopilan y elaboran la documentación necesaria para posteriormente procesar la carpeta de pago; y adicionalmente realizan otros trabajos para obras que fueron ejecutadas en gestiones anteriores y por otros supervisores lo que ocasiona que no se realicen visitas periódicas a las obras, afectando la calidad de su trabajo y dando lugar, en muchos casos, a incrementos en los montos presupuestados y tiempos establecidos contractualmente, mismos que pudieron haber sido identificados oportunamente evitando la elaboración de contratos modificatorios, órdenes de cambio y garantizando la calidad de la obra, evitando la insatisfacción que se presenta actualmente en la población de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes Macrodistrito II.

#### **6.4.5 Análisis de la información secundaria seleccionada**

Este análisis es elaborado en base a la información documental obtenida descrita en el ANEXO 4 y la R.M. 0056/2008 los cuales hacen una descripción detallada de los pasos y responsables del proceso de contratación de obras de inversión pública con el propósito de calcular el promedio de tiempos reales empleados.

##### **6.4.5.1 Proceso de Contratación**

A continuación se detalla las abreviaturas utilizadas en este proceso, así mismo se describe el contenido del cuadro N° 24.

**Cuadro N° 23**

ABREVIATURAS UTILIZADAS	SIGNIFICADO
U.P.C.	Unidad de Planificación y Control
C.A.F.	Centro Administrativo Financiero
U.M.B.A.M.	Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento
S.G.	Secretaria General
A.L.	Asesoría Legal
U.S.	Unidad Solicitante
D.L.C.	Dirección de Licitaciones y Contratos
D.F.O.S.	Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios
G.M.L.P.	Gobierno Municipal de La Paz
SICOES	Sistema de Información de Contrataciones Estatales
SIM	Sistema de Inversión Municipal
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa

*Fuente: Elaboración Propia*

Descripción de lo contenido en el cuadro N° 5:

- La columna A se encuentra la Unidad Responsable de cada tarea.
- La columna B se detalla el cargo del responsable de cada tarea.
- La columna C se hace una descripción detallada de las tareas.
- La columna D se origina a partir del tiempo promedio real para cada tarea calculada en base a los datos del ANEXO 4.
- La columna E refleja la duración de cada tarea en horas hábiles.
- La columna F muestra el tiempo real en horas hábiles desde la autorización de Inicio de Proceso de Contratación (fila 5) hasta la suscripción del contrato (fila 19).
- La fila 24 columna E muestra el tiempo total real en horas hábiles que demora el Proceso de Contratación (fila 1 a la fila 45).
- La fila 24 columna F muestra el tiempo total real en horas hábiles desde la autorización de Inicio de Proceso de Contratación hasta la suscripción del contrato (fila 5 a la fila 19).
- La fila 25 columna E muestra el número total de días hábiles que dura el proceso de contratación (fila 1 a la fila 23).

- La fila 25 columna F muestra el número total de días hábiles que dura el proceso de contratación desde la autorización de Inicio de Proceso de Contratación hasta la suscripción del contrato (fila 5 a la fila 19).

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

**Cuadro N° 24**  
**Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública**  
**Contratadas por Solicitud de Cotizaciones**

	A	B	C	D	E	F
N°	UNIDAD	CARGO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO EN DIAS HÁBILES	TIEMPO EN HRS. HABILÉS	TIEMPO REAL EN HORAS
1	U. S.	Supervisor de Obra	Elabora las Especificaciones Técnicas	1 Día	8	
			Registra en el SIM la Ficha Perfil del Proyecto	2 Hrs.	2	
			Remite la carpeta al Jefe de la Unidad Solicitante para su verificación	1Hr.	1	
2	U. S.	Jefe de la U. S.	Verifica la Ficha Perfil del proyecto	1 Día	8	
			Elabora el Formulario de Requerimiento de Bienes y Servicios	1 Día	8	
			Remite la carpeta al Jefe de la Unidad de Planificación y Control	1Hr.	1	
3	U.P.C.	Jefe de la Unidad	Se encarga de hacer aprobar la Ficha Perfil del proyecto con el Secretario General y hacer validar por el Sub Alcalde	2 Días	16	
			Remite la carpeta al Jefe del C.A.F. para proseguir tramite mediante proveído en hoja de ruta	1Hr.	1	
4	C.A.F.	Jefe de la Unidad	Elabora en el SIGMA el formulario de Registro de Ejecución del Gasto C-31 en estado preventivo aprobado que certifica la existencia presupuestaria aprobada	7 Días	56	
			Realiza la Solicitud para la Autorización del Inicio del Proceso de Contratación al Secretario General mediante Proveído en Hoja de Ruta	1 Día	8	
5	S. G.	Secretario General	Autoriza el Inicio del Proceso de Contratación mediante Proveído en Hoja de Ruta	1 Día	8	8



6	C.A.F.	Jefe de la Unidad	Remite la carpeta al analista del C.A.F. que inicie el proceso de contratación mediante Proveído en Hoja de Ruta	7 Días	56	56
7	C.A.F.	Analista	Llena el Formulario 100 del SICOES para obtener el Código Único de Contrataciones Estatales (CUCE)	1 Días	8	8
			Elabora el Documento Base de Contratación (Pliego de Especificaciones Técnicas)	1 Día	8	8
			Remite la carpeta al Secretario General	1Hr.	1	1
8	S. G.	Secretario General	Elabora el Memorándum de designación de la Comisión Calificadora y lo registra en el SIM	1 Día	8	8
			Remite al Asistente del C.A.F. el Memorándum para que haga conocer y firmar a los miembros de la Comisión de Calificación	1 Día	8	8
9	C.A.F.	Asistente	Se encarga de hacer conocer y firmar el Memorándum a la Comisión Calificadora	1 Día	8	8
10	C.A.F.	Analista	Recepciona las propuestas y las registra en el SIM	10 Días	80	80
			Si no hubiesen como mínimo tres, no se realizará la apertura de sobres Realiza el Acta de cierre de presentación de propuestas y lo registra en el SIM	30 Min	0,5	0,5
11		Comisión de Calificación	Realiza el Acta de apertura de propuestas en acto público y lo registra en el SIM	30 Min	0,5	0,5
			Procede a la verificación de documentos presentados por los proponentes en su respectivo formulario	1Hr.	1	1
			Identifica la cotización con el precio más bajo considerando el análisis cuantitativo y cualitativo	1 Día	8	8
			Realiza la evaluación Técnica y se recomienda al proponente que se adjudicará la obra mediante Informe de Calificación y Recomendación	1 Día	8	8
			Remite al Secretario General el Informe de Calificación y Recomendación	½ Día	4	4

12	S. G.	Secretario General	Recepciona el Informe de Calificación y Recomendación para su revisión y emite un comunicado en la que se determina cual de los proponentes se adjudica la obra y lo registra en el SIM	1 Día	8	8
13	C.A.F.	Asistente	Comunica por vía telefónica al proponente que se adjudicó la obra	30 Min.	0,5	0,5
14	S. G.	Secretario General	Elabora la Nota de Adjudicación para el proponente recomendado	1 Día	8	8
			Firma la Nota de Adjudicación con el proponente adjudicado	30 Min*	0,5	0,5
15		Contratista	Entrega al Analista del C.A.F. la Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Fotocopia de C.I., Fotocopia SIGMA, Tarjeta empresarial o Registro de Comercio (según corresponda)	3 Días *	24	24
16	C.A.F.	Analista	Remite al Asesor Legal la documentación del Contratista para que la legalice y elabore el contrato	30 Min.	0,5	0,5
17	A.L.	Asesor Legal	Legaliza los documentos del contratista adjudicado	1 Hrs.	1	1
			Elabora el Contrato	6 Días	48	48
			Remite la carpeta con el Contrato al Analista del C.A.F. para prosecución de trámite mediante Proveído en Hoja de Ruta	1 Hrs.	1	1
18	C.A.F.	Asistente	Cita al contratista para la firma del contrato por vía telefónica	30 Min.	0,5	0,5
19	A.L.	Asesor Legal	Suscribe el Contrato entre el G.M.L.P. y el Contratista y lo remite al Jefe del C.A.F.	18 Días *	144	144
20	C.A.F.	Jefe de la Unidad	Elabora en el SIGMA el Formulario de Registro de Ejecución del Gasto C-31 en estado comprometido aprobado	3 Días	24	
21	C.A.F.	Analista	Procede a la numeración del Contrato mediante el SIM y registra en línea el Formulario 200 en el SICOES	2 Hrs.	2	

22	S.G.	Secretario General	Elabora los Memorándums de Inicio y Supervisión de Obra indicando la fecha en que debe comenzar a ejecutarse la obra	½ Día	4	
			Remite los Memorándums al Analista del C.A.F. para que comunique al contratista y al supervisor la fecha en que se empezará a ejecutar la obra.	1 Hrs.	1	
23	C.A.F.	Analista	Entrega al Supervisor el Memorándum de Supervisión y al Contratista el Memorándum de Inicio	1 Día *	8	
			Identifica si los plazos reales coinciden con los plazos establecidos en la Resolución Municipal 541/2007	1 Hrs.	1	
			Si la documentación señalada es remitida con demora, se adjunta un informe justificando las causas del incumplimiento	30 Min.	0.5	
			Elabora el listado de Verificación	1 Día	8	
			Remite a la DLC la carpeta del proceso de contratación, 2 ejemplares del contrato numerado, Formulario FRP-9 y Formulario 200 del SICOES	58 Días	464	
Distribuye los 3 (tres) originales restantes del contrato al archivo del CAF, Contratista y a la D.F.O.S.	3 Hrs.	3				
24	<b>Sumatoria Total en Horas Hábiles</b>				<b>1064</b>	<b>440</b>
25	<b>Sumatoria Total en Días Hábiles</b>				<b>133</b>	<b>55</b>

\* Este tiempo dependerá del periodo que demore el contratista en presentarse y cumplir con los requisitos para la adjudicación.

- Consideramos que 1 día hábil equivale a 8 horas trabajadas.

♣ Resolución Municipal 0056/2008, el Art. Vigésimo Cuarto establece que el tiempo del proceso de contratación no deberá exceder los **20 días hábiles** computados desde la autorización de inicio del proceso hasta la suscripción del contrato.

Fuente: Elaboración Propia

De la Resolución Municipal 0056/2008, el artículo Vigésimo Cuarto se establece que el tiempo del proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, no deberá exceder los 20 días hábiles computados desde la autorización de inicio del proceso hasta la suscripción del contrato.

Al analizar el resultado de la fila 49 columna F se identificó que el tiempo empleado desde la autorización de Inicio de Proceso de Contratación hasta la suscripción del contrato simplificado fue de 55 días hábiles lo cual refleja un exceso de 35 días.

Así también se evidenció que el tiempo empleado a lo largo del proceso de contratación es de 75 días hábiles y el tiempo que tarda desde la firma del contrato hasta la fecha de envío a la Dirección de Licitaciones y Contratos es de 41 días calendario (ANEXO 4 Columna AE) equivalentes a 19 días hábiles, haciendo que el proceso de contratación dure alrededor de 94 días hábiles, lo cual dificulta el pago oportuno de las obras concluidas por carecer del contrato numerado (documento con el que concluye el proceso de contratación) que es un requisito imprescindible para iniciar el proceso de pago.

#### 6.4.5.2 Proceso de Ejecución

En base a la información documental recopilada de las carpetas de pago y la base de datos de la Unidad de Planificación y Control de Sub Alcaldía Maximiliano Paredes se elaboró siguiente cuadro que detalla el número de obras concluidas, sin modificaciones, con contrato modificatorio y con orden de cambio:

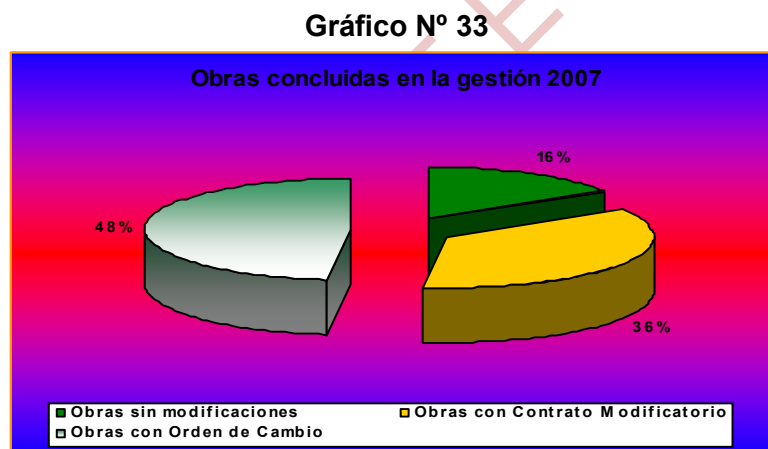
**Cuadro N° 25**  
**Detalle de Obras Concluidas hasta Diciembre de 2007**

<b>OBRAS CONCLUIDAS EN LA GESTIÓN 2007</b>		
Obras sin modificaciones	16%	4
Obras con Contrato Modificatorio	36%	9
Obras con Orden de Cambio	48%	12
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

*Fuente: Base de Datos de la Unidad de Planificación y Control  
Sub Alcaldía Maximiliano Paredes Diciembre del 2007*

Como se observa en el cuadro anterior, de las 25 obras concluidas hasta diciembre del 2007, el 48% de las obras fueron concluidas con la suscripción de Ordenes de Cambio, 36% con Contratos Modificatorios y el restante 16% sin modificaciones, lo cual refleja que no se ha realizado el seguimiento adecuado sobre el uso de materiales destinados para la elaboración de estas obras, la mano de obra y tiempos utilizados por el contratista ya que no existió inspecciones periódicas a la obra por parte del supervisor, tal situación se pudo confirmar al revisar el libro de registros de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.), libro en el que se registra el nombre de la obra, la fecha, hora de salida y llegada de los supervisores en las inspecciones realizadas.

A continuación se tiene el siguiente gráfico para una mejor interpretación:



*Fuente: Base de Datos de la Unidad de Planificación y Control  
Sub Alcaldía Maximiliano Paredes Diciembre del 2007*

#### 6.4.5.3 Proceso de Pago

Contrariamente a los documentos de la carpeta del Proceso de Contratación, y al examinar la información documental de la carpeta de pago, se pudo evidenciar que hay algunos documentos que llevan fecha, otros no llevan fecha y otros solamente especifican el mes de elaboración lo cual obstaculiza conocer a detalle la duración de cada tarea de estos procesos.

Con el propósito de demostrar dicha situación, se elaboró el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 26**  
**Particularidades de los Documentos que forman parte de las**  
**Carpetas del Proceso de Pago de Obras**

DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS	NO LLEVAN FECHA	INDICAN EL MES	SI LLEVAN FECHA
Presupuesto propuesto por el G.M.L.P. y por el contratista	X		
Fotocopia del Contrato y el FRP-9 Numerado	X		
Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra			X
Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras			X
Libro de Órdenes			X
Fotografías y planos de la Obra	X		
Ensayo de Identificación de suelos		X	
Detalle de cómputos métricos	X		
Informe del Supervisor de Obra respecto a la Orden de Cambio o Contrato Modificatorio (si corresponde)			X
Memorándums de Autorización de Orden de Cambio o Contrato Modificatorio (si corresponde)			X
Acta de Recepción Provisional			X
Acta de Recepción Definitiva			X
Cronograma de Ejecución de Actividades	X		
Orden de Cambio	X		
Detalle del Certificado de Pago	X	X	
Resumen del Certificado de Pago		X	
Certificación Presupuestaria	X		
Informe del Supervisor sobre el Certificado de Pago			X
Lista de Control de Documentos	X		
Solicitud de Planilla de Pago dirigida al Sub Alcalde (elaborada por el contratista)			X
Informe del Fiscal al Director de la D.F.O.S. sobre el Certificado de Pago			X
Carta del Director de la D.F.O.S. remitiendo la carpeta al Sub Alcalde			X
Autorización de Pago de Obras con el Formulario FRP-6			X
Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado Aprobado			X
Factura emitida por el Contratista			X
Solicitud de Ampliación de Plazo (si corresponde)			X

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede apreciar en el cuadro anterior de los documentos que forman parte de las carpetas del proceso de pago de obras varios de ellos no llevaban fecha; a través de esta información y a la información recopilada y procesada de textos y cuestionarios a supervisores, contratistas, así como la observación directa se pudo elaborar el siguiente cuadro donde se detalla el tiempo real promedio que demora cada paso del proceso y para los pasos en los que se desconocía el tiempo de duración el cual tiene el siguiente cuadro que detalla cada una de las abreviaturas utilizadas en este proceso, así mismo se describe el contenido del cuadro N° 9.

**Cuadro N° 27**

<b>ABREVIATURAS UTILIZADAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
C.A.F.	Centro Administrativo Financiero
U.M.B.A.M.	Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento
S.G.	Secretaria General
D.F.O.S.	Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios
G.M.L.P.	Gobierno Municipal de La Paz
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
SITR@M	Sistema de Trámites Municipales

*Fuente: Elaboración Propia*

Descripción de lo contenido en el cuadro 9:

- a) La columna A podemos observar la Unidad Responsable de cada tarea.
- b) La columna B se detalla el cargo de la persona responsable de cada tarea.
- c) La columna C se hace una descripción detallada de las tareas.
- d) La columna D se origina a partir del tiempo promedio real para cada tarea calculado en base a los datos del ANEXO 6 y los resultados obtenidos de los cuestionarios 1 y 2
- e) La columna E refleja la duración de cada tarea en horas hábiles.
- f) La fila 26 columna E muestra el tiempo total real en horas hábiles que demora el Proceso de pago (fila 1 a la fila 25), esta sumatoria no toma en cuenta el tiempo que demora el Plazo de Prueba.

- g) La fila 27 columna E muestra el número total de días hábiles que dura el proceso de pago (fila 1 a la fila 25), esta sumatoria no toma en cuenta el tiempo que demora el Plazo de Prueba.
- h) La Fila 7 (referente al Plazo de Prueba) dependerá del tipo de obra, según la Ordenanza Municipal 202/05, para la:
- ⇒ Construcción de obras de arquitectura 30 días calendario
  - ⇒ Construcción de obras viales 45 días calendario
  - ⇒ Construcción de muros de contención y obras de geotecnia 45 días calendario
  - ⇒ Construcción de estructuras 45 días calendario
  - ⇒ Construcción de obras hidráulicas 60 días calendario
  - ⇒ Refacción y Mantenimiento de Obras 30 días calendario.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA



**Cuadro N° 28**  
**Proceso de Pago de Obras de Inversión Pública**  
**Contratadas por Solicitud de Cotizaciones**

	A	B	C	D	E
N°	UNIDAD	CARGO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO EN DIAS HÁBILES	TIEMPO EN HRS. HABLES
1		Contratista	Presenta la documentación previa: Presupuesto (propuesto por la G.M.L.P. y el Contratista), Fotocopia del Contrato y FRP-9 numerado; Fotocopia de Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras, Certificación Presupuestaria.	1 Mes ♣	160
			Entrega al Supervisor los Cómputos métricos respaldados con fotografías, planos, croquis, detalles constructivos y registros	3 Días	24
2	UMBAM	Supervisor	Hace una revisión de Gabinete de los cómputos métricos preparados por el contratista	1 Día	8
			Visita la obra para verificar la veracidad de los cómputos métricos	1 Día	8
3		Contratista	Cita para la recepción provisional de la obra al Supervisor, al Jefe de U.M.B.A.M. y al Fiscal de Obra mediante nota	2 Días	16
4		Comisión de Revisión	Realiza la inspección total de la obra	1 Día	8
5		Supervisor, Contratista	Redactan el cierre del Libro de Órdenes en presencia de un Notario de Fe Pública (el mismo día de la inspección total de la obra)	1 Día	8
6	UMBAM	Supervisor	Suscribe el Acta de Recepción Provisional con el Contratista, el Jefe de U.M.B.A.M., y el Fiscal de Obra	1 Hr.	1
			Establece el Plazo de Prueba (en base a la O.M. 202/05), el cual corre a partir de la fecha del Acta de Recepción Provisional	2 Hrs.	2
7		Contratista	Ejecuta todos los trabajos de corrección (si existieron) dentro del Plazo de Prueba (plazo que depende del tipo de obra)	*	

			Notificará al Supervisor que han sido subsanadas todas las observaciones (si existieron)	1 Día	8
			Solicitará al Supervisor que fije día y hora para la Recepción Definitiva de la Obra, mediante nota	½ Día	4
8	UMBAM	Supervisor de obras	Establece día y hora para la realización de la Recepción Definitiva de la Obra	½ Día	4
			Visita la obra con el propósito de verificar que se hayan subsanado las observaciones hechas (si existieron)	1 Día	8
			Autoriza al Contratista la emisión de la citación para realizar la inspección técnica final de la obra	½ Día	4
9		Contratista	Cita a la Comisión de Recepción (supervisor, fiscal y Jefe de UMBAM) para realizar la inspección técnica final mediante nota	1 Día	8
10		Comisión de Recepción	Realiza la inspección total de la obra	1 Día	8
11	UMBAM	Supervisor de obras	De no existir observaciones, se procederá a la redacción y firma del Acta de Recepción Definitiva	1 Día	8
12		Comisión de Recepción	Autorizan al Contratista la presentación del detalle y resumen del Certificado de Pago Final	½ Día	4
13		Contratista	Presenta el detalle y resumen del Certificado de Pago	10 Días	80
14	UMBAM	Supervisor de obras	Presenta el Informe del Certificado de Pago en el que aprueba los volúmenes de obra presentados por el contratista detallando el monto a cancelar	5 Días	40
			Verifica los documentos que contiene la carpeta con la lista de Control de Documentos de Obras	1 Día	8
			Remite la carpeta al jefe de U.M.B.A.M.	½ Día	4
15	UMBAM	Jefe de Unidad	Verifica la documentación de la carpeta de pago	½ Día	4

			Autoriza el informe del Certificado de Pago presentado por el Supervisor de Obras	½ Día	4
			Remite la carpeta del proceso de pago al Jefe del C.A.F.	½ Día	4
16	CAF	Jefe de Unidad	Verifica la documentación, autoriza mediante firma donde corresponda y remite la carpeta al Secretario General	2 Días	16
			Autoriza el informe del Certificado de Pago presentado por el Supervisor de Obras	1 Día	8
			Remite la carpeta del proceso de pago al Secretario General	½ Día	4
17	SG	Secretario General	Verifica la documentación de la carpeta de pago	½ Día	4
			Envía mediante SITR@M la carpeta del proceso de pago al Fiscal de Obras	3 Días	24
18	DFOS	Fiscal de obras	Revisa documentación de la carpeta y autoriza mediante firma donde corresponda.	2 Días	16
			Emite un informe sobre el Certificado de Pago detallando el monto a Cancelar dirigido al Director del D.F.O.S.	2 Días	16
			Remite la carpeta del proceso de pago al Director de la D.F.O.S.	3 Días	24
19	DFOS	Director	Revisa documentación de la carpeta del proceso de pago	2 Días	16
			Emite una carta dirigida al Sub Alcalde en la que autoriza el pago al contratista	2 Días	16
			Remite la carpeta del proceso de pago al Sub Alcalde mediante SITR@M	3 Días	24
20		Sub Alcalde	Revisa la carta de autorización del pago al contratista	2 Hrs.	2
			Autoriza al Jefe del C.A.F. la elaboración del FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado Aprobado	½ Día	4
21	CAF	Jefe del C.A.F.	Solicita al Contratista la emisión de la Factura correspondiente por el monto total ejecutado	1 Hr.	1
22		Contratista	Entrega la factura al Jefe del C.A.F.	1 Hr.	1
23	CAF	Jefe de Unidad	Elabora el Formulario de Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado Aprobado	1 Día	8

			Elabora el Formulario de Autorización de Pago FRP-6	1 Semana	40
			Remite al Analista del C.A.F. la carpeta del proceso, el Formulario de Autorización de Pago FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado	1 Día	8
24	CAF	Asistente	Hace firmar el FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado con el Sub Alcalde, Secretario General, Jefe de U.M.B.A.M y Jefe del C.A.F.	1 Día	8
			Prepara los siguientes documentos de la carpeta de pago para el envío a Tesorería: Formulario de Autorización de Pago FRP-6, Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado, Acta de Recepción Provisional y Definitiva, Informe del Supervisor y del Fiscal sobre el Certificado de Pago, Detalle y Resumen del certificado de Pago y Factura emitida por el Contratista	2 Días	16
			Envía por SITR@M los documentos (detallados en el anterior paso) a la Unidad de Tesorería	1 Día	8
25	UMBAM	Supervisor de obras	Entrega al Fiscal para su archivo en la D.F.O.S. los originales de los documentos que elaboró con relación a la obra en su totalidad y bajo inventario con copia en formato digital	3 Días	24
26	<b>Sumatoria Total en Horas Hábiles</b>				<b>723</b>
27	<b>Sumatoria Total en Días Hábiles</b>				<b>90</b>

♣ Desde la numeración del contrato

\* Este tiempo dependerá del periodo que demore el contratista en presentar la documentación para prosecución de trámite

-Consideramos que 1 día hábil equivale a 8 horas trabajadas.

♣ Resolución Municipal 0056/2008, el Art. Vigésimo Cuarto establece que el tiempo del proceso de contratación no deberá exceder los **20 días hábiles** computados desde la autorización de inicio del proceso hasta la suscripción del contrato.

BIBLI

Como se puede observar en el cuadro anterior, el tiempo utilizado a lo largo del proceso de pago de obras de inversión pública es de 90 días hábiles, el cual es excesivo, ya que el tiempo que se emplea en los procesos administrativos es mayor al tiempo que se utiliza en la ejecución de obras; situación que no debería presentarse porque dificulta el pago oportuno de las obras concluidas y retrasa la fecha de entrega de estas obras a sus beneficiarios.

## 6.7 ANÁLISIS CAUSA - EFECTO

En base a la información obtenida a lo largo de la indagación y la elaboración de este trabajo se tiene el siguiente cuadro donde se muestra la relación causa – efecto.

**Cuadro N° 29**  
**Relación Causa - Efecto**

CAUSA	EFEECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irresponsabilidad de los funcionarios del Centro Administrativo Financiero.</li> <li>• Falta de material de escritorio y computadoras para el desempeño de sus funciones.</li> <li>• Desorden en el manejo de la documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acumulación de trabajo en el proceso de contratación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de trabajo en el proceso de contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La ejecución de obras se inicie casi simultáneamente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ejecución de obras se inicia casi simultáneamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Supervisor tenga excesivo trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Supervisor tiene excesivo trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Supervisor no realice inspecciones periódicas a la obra</li> </ul>

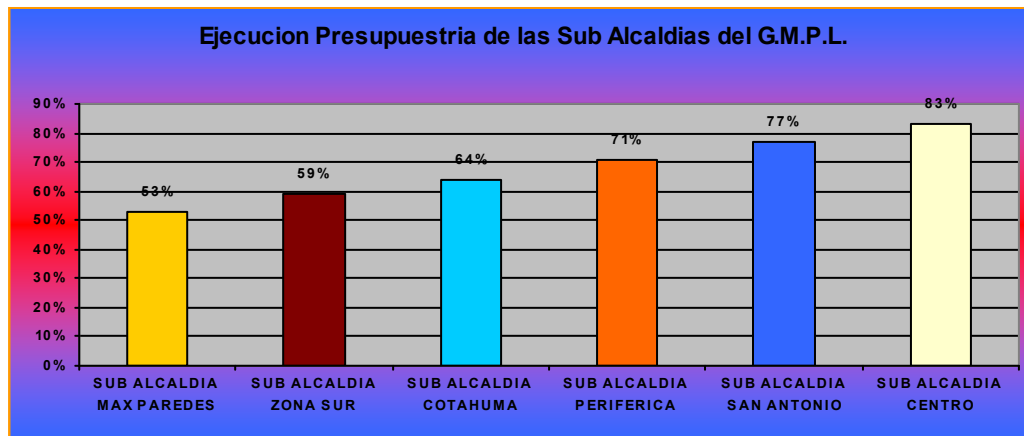
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Supervisor no realice inspecciones periódicas a la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Supervisor no puede constatar la calidad de los materiales empleados en la obra y que se este utilizando adecuadamente los tiempos por el contratista y sus obreros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Supervisor no pueda constatar la calidad de los materiales empleados en la obra y que se este utilizando adecuadamente los tiempos por el contratista y sus obreros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los Contratistas soliciten modificaciones a los plazos establecidos y a los montos presupuestados contractualmente a través de órdenes de cambio y contratos modificatorios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Contratistas solicitan modificaciones a los plazos establecidos y a los montos presupuestados contractualmente a través de órdenes de cambio y contratos modificatorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retraso para la entrega de obras a los beneficiarios del Macrodistrito II e incremento del monto establecido contractualmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso para la entrega de obras a los beneficiarios del Macrodistrito II e incremento del monto establecido contractualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retraso en la emisión del cheque al contratista por la obra que ejecutó para la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos estos retrasos en la emisión del cheque al contratista por la obra que ejecutó para la Sub Alcaldía Max Paredes, se repercuten en las demás Sub Alcaldías trayendo como consecuencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incumplimiento de objetivos, baja ejecución presupuestaria de las Sub Alcaldías del G.M.L.P., y la entrega inoportuna de obras perjudicando de distintas formas a la población del G.M.L.P., y sus distintos Macrodistritos.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 6.8 SÍNTESIS DEL ANALISIS

Luego de haber obtenido toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo se puede decir que la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes no logra cumplir los sus objetivos de gestión, tiene baja ejecución presupuestaria como se puede observar en el siguiente grafico y los factores mencionados posteriormente.

Grafico N° 34



Fuente: Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA)  
La Paz Marzo de 2008

Esta baja ejecución presupuestaria respecto a las demás Sub Alcaldías es debido principalmente a estos siguientes factores.

II. La presencia de demoras procedimentales en los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública, se deben a:

- La mayoría de los funcionarios ocupan cargos recientes, lo cual es un perjuicio para el Gobierno Municipal de La Paz puesto que desconocen la forma de apresurar los procesos.
- El desorden e irresponsabilidad en el manejo de la documentación por los funcionarios del Centro Administrativo Financiero y la falta de materiales de escritorio y computadoras.
- La impuntualidad del contratista en la presentación de los documentos requeridos para la elaboración de su contrato y su respectivo pago.
- La inexistencia del detalle de los plazos máximos que deben emplear tanto los funcionarios de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, como los contratistas en todos los procedimientos de los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública.
- La emisión tardía del contrato numerado (documento con el que concluye el proceso de contratación y con el que se inicia el proceso de pago) que ocasiona

que el proceso de pago inicie con demoras, y por lo tanto no se pague oportunamente al contratista por la obra que ejecutó para la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y el Gobierno Municipal de La Paz situación que repercute en la ejecución presupuestaria.

➤ Inadecuado seguimiento a los tiempos empleados en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública; ya que se lo realiza en base a informes que carecen de veracidad, lo que ocasiona que no se identifiquen oportunamente las demoras, para subsanarlas en el momento preciso.

II. El elevado número de obras asignadas a cada supervisor para la supervisión (el cual esta entre 20 y más obras) ocasiona:

- La no supervisión de obras en el momento y el tiempo preciso, por lo que no se pueden constatar que los Contratistas hayan utilizado los materiales, mano de obra y los tiempos correctos en la ejecución de estas obras, esta situación es aprovechada por los contratistas para solicitar la suscripción de contratos modificatorios y órdenes de cambio, esta última situación afecta al presupuesto con el que cuenta de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes.
- La Insatisfacción de la población del Macrodistrito II respecto a las obras ejecutadas por la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, ya que estas no son de buena calidad, no son concluidas o no son entregadas en las fechas establecidas.

En resumen se puede decir que estos problemas y la baja ejecución presupuestaria de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes es un problema de causa y efecto que se ve inmerso en las demás Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, lo cual trae problemas del no cumplimiento de objetivos fijados por ninguno de los nueve Macrodistritos.



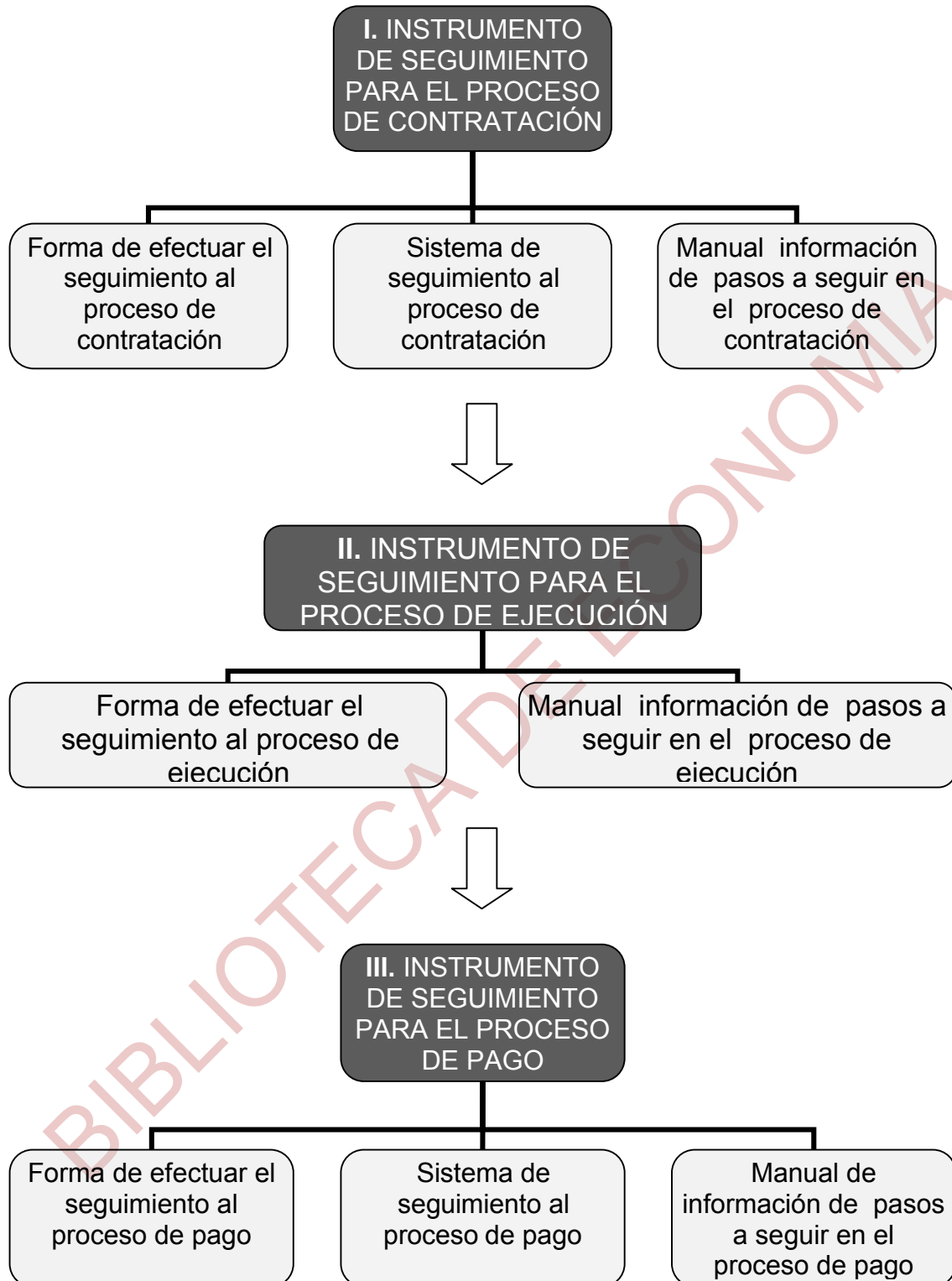
## **CAPITULO 7**

### **PROPUESTA**

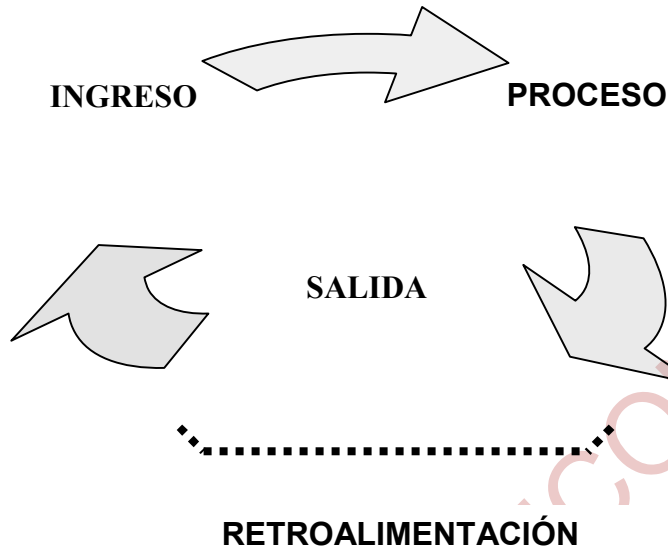
Esta propuesta de mejora en procesos de contratación de obras de inversión pública, pretende lograr que las obras que ejecutan las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz a través de terceros sean de buena calidad y entregadas en las fechas acordadas a los beneficiarios de sus Macrodistritos, para lograr este objetivo, se provee herramientas e instrumentos necesarios que ayuden a mejorar la calidad y eficiencia en la elaboración, ejecución, seguimiento y pago de las obras de inversión pública realizadas por las Sub Alcaldías, con el propósito de aprovechar efectivamente el tiempo empleado por los funcionarios y los contratistas que intervienen en este proceso, desde el inicio de la contratación hasta el pago oportuno a los contratistas por las obras realizadas, de esa manera garantizar la conclusión oportuna de las obras en los plazos estimados sin que estas sobrepasen los montos presupuestados ni el tiempo de su ejecución, con el fin de lograr una correcta ejecución de las mismas, además del cumplimiento de las metas fijadas por las Sub alcaldías del Gobierno Municipal de La paz para la satisfacción de la población y el desarrollo de la ciudad.

#### **7.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA EN MEJORA DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

Esta Propuesta de Mejora en Procesos de Contratación de Obras de Inversión pública menores Contratadas por Solicitud se Cotizaciones (obras comprendidas entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000) se divide de la siguiente forma:



## 7.2 INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA



Número de obras adjudicadas versus el número de obras programadas

### **INGRESO:**

- ✓ Demandas de los vecinos.
- ✓ Recepción de propuestas en las Sub Alcaldías de Gobierno Municipal de La Paz.

### **PROCESO:**

- ✓ Plan Operativo Anual (P.O.A.).
- ✓ Programa Anual de Contrataciones (P.A.C.).
- ✓ Programa Mensual de Contrataciones Menores.
- ✓ Especificaciones Técnicas.
- ✓ Calificación de las propuestas presentadas.
- ✓ Informe de recomendación del potencial proponente emitido por la Comisión de Calificación.

### **SALIDA:**

- ✓ Emisión de la Nota de adjudicación en las fechas programadas.
- ✓ Propuesta adjudicada.
- ✓ Contrato numerado en las fechas programadas.

- ✓ Memorándum de inicio de obras.
- ✓ Memorándum de supervisión de obras.

#### 7.4.1 FORMA DE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA

La siguiente táctica es planteada para realizar el seguimiento al Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública realizadas por las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, se puntualizan todos los pasos necesarios, responsables y los plazos máximos que deben emplearse.

A continuación el cuadro muestra el significado de las abreviaturas utilizadas en el diagrama de flujo.

**Cuadro N° 30**

ABREVIATURAS UTILIZADAS	SIGNIFICADO
U.P.C.	Unidad de Planificación y Control
C.A.F.	Centro Administrativo Financiero
U.M.B.A.M.	Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento
S.G.	Secretaría General
A.L.	Asesoría Legal
U.S.	Unidad Solicitante
D.L.C.	Dirección de Licitaciones y Contratos
D.F.O.S.	Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios
G.M.L.P.	Gobierno Municipal de La Paz
SICOES	Sistema de Información de Contrataciones Estatales
SIM	Sistema de Inversión Municipal
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa

*Fuente: Elaboración Propia*

En el siguiente diagrama de flujo se muestra la forma de efectuar el seguimiento al proceso de contratación de obras de inversión pública.

Cuadro N° 31

**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**FORMA DE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE**  
**CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

N°	Unidad	Cargo	Descripción	Tiempo en días hábiles	Tiempo en hrs. Hábiles	Simbología
						INICIO
1	U. S.	Supervisor de Obra	Elabora las Especificaciones Técnicas	1 Día	8	1
			Registra en el SIM la Ficha Perfil del Proyecto	2 Hrs.	2	2
			Remite la carpeta del proceso al Jefe de la Unidad Solicitante para su verificación	30 Min	0,5	3
2	U. S.	Jefe de la Unidad Solicitante	Verifica la Ficha Perfil del proyecto	1 Hrs.	1	4
			Elabora el Formulario de Requerimiento de Bienes y Servicios	30 Min	0,5	5
			Remite la carpeta del proceso al Jefe de U.P.C.	30 Min	0,5	6
3	U.P.C.	Jefe de la Unidad Solicitante	Se encarga de hacer aprobar la Ficha Perfil del proyecto con el Secretario General	30 Min	1,5	7
			Se encarga de hacer validar la Ficha Perfil del proyecto con el Sub Alcalde	2 Hrs.	2	8
			Remite la carpeta del proceso al Jefe del C.A.F.	30 Min	0,5	9
4	C.A.F.	Jefe de la Unidad Solicitante	Llena el Formulario de Registro de Ejecución del Gasto C-31 en estado preventivo aprobado en el SIGMA	1 Hr.	1	10
			Solicita la Autorización del Inicio del Proceso de Contratación al Secretario General mediante proveído en Hoja de Ruta	30 Min	0,5	11

5	S.G.	Secretario General	Autoriza el Inicio del Proceso de Contratación mediante Proveído en Hoja de Ruta	30 Min	0,5	
6	C.A.F.	Jefe de la Unidad	Remite la carpeta del proceso al analista del C.A.F.	30 Min	0,5	
7	C.A.F.	Analista	Llena el Formulario 100 del SICOES para obtener el Código Único de Contrataciones Estatales (CUCE)	1 Hr.	1	
			Elabora el Documento Base de Contratación (Pliego de Especificaciones Técnicas)	1/2 Dias.	4	
			Remite la carpeta del proceso al Secretario General	30 Min	0,5	
8	S.G.	Secretario General	Elabora el Memorándum de designación de la Comisión de Calificación	30 Min	0,5	
			Registra en el SIM el Memorándum de designación de la Comisión de Calificación	30 Min	0,5	
			Remite al Asistente del C.A.F. el Memorándum de designación de la Comisión de Calificación	30 Min	0,5	
9	C.A.F.	Asistente	Hace conocer y firmar el Memorándum a la Comisión de Calificación	3 Hrs.	3	
10	C.A.F.	Analista	Registra las propuestas recibidas en el SIM	10 Días	80	
			Verifica si existen minimamente tres propuestas	2 Min.	0,2	
			Redacta el Acta de Cierre de presentación de propuestas en el SIM	30 Min	0,5	
11		Comisión de	Aperturan las propuestas presentadas en acto público	2.5 Min	0,3	

		Calificación	Redactan el Acta de Apertura de propuestas en el SIM	1.6 Min	0,2	
12		Comisión de Calificación	Registran los documentos presentados por los proponentes en el formulario Verificación de los Documentos Presentados utilizando el método cumple/no cumple	1 Hrs	1	
			Realizan la evaluación Técnica (análisis cuantitativo y cualitativo) de las propuestas presentadas	5 Hrs	5	
			Identifican la mejor propuesta (caracterizada por tener el precio más bajo y el plazo de ejecución más corto)	5 Hrs	5	
			Recomiendan al proponente que se adjudicará la obra mediante el Informe de Calificación y Recomendación	2 Hrs.	2	
			Remiten al Secretario General el Informe de Calificación y Recomendación	30 Min	0,5	
13	S.G.	Secretario General	Revisa el Informe de Calificación y Recomendación	2 Hrs.	2	
			Registra en el SIM el Informe de Calificación y Recomendación	30 Min	0,5	
			Emite un comunicado en el que especifica el nombre del proponente que se adjudicará la obra	30 Min	0,5	
			Instruye al Asistente del C.A.F. que comunique al proponente que se adjudicó la obra que se apersona por Secretaría General para firmar la Nota de Adjudicación	30 Min	0,5	
			Elabora la Nota de Adjudicación para el proponente que se adjudicará la obra	1 Hrs.	1	
			Firma la Nota de Adjudicación con el proponente adjudicado	30 Min	0,5	
14		Contratista	Entrega al Analista del C.A.F. la Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Fotocopia de C.I., Fotocopia SIGMA, Tarjeta empresarial o Registro de Comercio	1 Día	8	

15	C.A.F.	Analista	Remite al Asesor Legal la documentación presentada por el proponente adjudicado y la carpeta del proceso	30 Min	0,5	
16	A.L.	Asesor Legal	Legaliza los documentos presentados por el proponente adjudicado	1 Hrs.	1	
			Elabora el Contrato	1/2 Dia	4	
			Instruye al Asistente del C.A.F. para que comunique al proponente que se adjudicó la obra que se apersona por el Centro Administrativo Financiero para firmar el Contrato	30 Min	0.5	
			Suscribe el Contrato entre el G.M.L.P. y el Contratista	7 Hrs	7	
			Remite al Jefe del C.A.F. la carpeta del proceso y el contrato mediante proveído en Hoja de Ruta	30 Min	0,5	
17	C.A.F.	Jefe de la Unidad	Llena el Formulario de Registro de Ejecución del Gasto C-31 en estado comprometido aprobado en el SIGMA	1 Hrs.	1	
			Remite la carpeta del proceso al Analista del C.A.F.	30 Min	0,5	
18	C.A.F.	Analista	Numera el Contrato mediante el SIM	1 Hrs.	1	
			Llena el Formulario 200 del SICOES	1 Hrs.	1	
			Remite al Secretario General la carpeta del proceso	30 Min	0,5	
19	S.G.	Secretario General	Elabora los Memorándums de Inicio y Supervisión de Obra	2 Hrs.	2	
			Remite al Analista del C.A.F. los Memorándums de Inicio y Supervisión de Obra	1 Hrs.	1	



21	C.A.F.	Analista	Entrega al Supervisor el Memorándum de Supervisión	1 Hrs.	1	
			Entrega al Contratista el Memorándum de Inicio	3 Hrs.	3	
			Llena el Fomulario FRP-9 Listado de Verificación de Documentos	6 min	0,75	
			Remite a la DLC la carpeta del proceso de contratación, 2 ejemplares del contrato numerado, Formulario FRP-9 y Formulario 200 del SICOES	1 Día	8	
			Identifica que los plazos reales coincidan con los plazos establecidos en la Resolución Municipal 541/2007	1 Hr.	1	
			Elabora un informe justificando las causas del incumplimiento cuando la documentación señalada es remitida con demora	30 Min	0,5	
			Distribuye los 3 (tres) contratos originales al archivo del C.A.F., Contratista y a la D.F.O.S.	3 Hrs.	3	FIN

BIBLIOTECA

En el siguiente cuadro se realiza una comparación de los tiempos utilizados actualmente en el proceso de contratación y los tiempos que se proponen en la forma de efectuar el seguimiento a dicho proceso.

**Cuadro N° 32**  
**Cuadro de Comparación de**  
**(Tiempos Actuales Vs. Tiempos Propuestos)**

	Tiempo en Hrs. Hábles		Tiempo en Días Hábles	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Todo el proceso de contratación (fila 1 a fila 21 del diagrama de flujo)	1064	163	133	20
Proceso de contratación, desde la autorización del inicio del proceso hasta la suscripción del contrato simplificado (fila 5 a fila 16 del diagrama de flujo)	440	131	55	16

*Fuente: Elaboración Propia*

la Resolución Municipal 0056/2008, el artículo Vigésimo Cuarto se establece que el tiempo del proceso de contratación con monto comprendido entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, no deberá exceder los 20 días hábiles computados desde la autorización de inicio del proceso hasta la suscripción del contrato.

#### **7.4.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.**

Este Sistema se elaboro para realizar el seguimiento al proceso de contratación de obras de inversión pública, dicho sistema ayudará a descubrir oportunamente la presencia de demoras y solucionarlas en el momento enel que se los detecte; este método es realizado para ser aplicado por funcionarios de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.

Para el avance de este sistema, primeramente se considero necesaria la identificación de los documentos que se realizan a lo largo del proceso de contratación y los funcionarios responsables de registrarlos en el sistema, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 33**

	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>N°</b>	<b>FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL REGISTRO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DOCUMENTOS DE REGISTRO</b>
1	Supervisor de Obras	Especificaciones Técnicas
2	Jefe de la Unidad de Planificación y Control	Ficha Perfil del Proyecto
3	Jefe de la Unidad Solicitante	Formulario de Requerimiento de Bienes y Servicios
4	Jefe del Centro Administrativo Financiero	Formulario de Registro de Ejecución del Gasto en estado preventivo aprobado
5	Secretario General	Autorización del Inicio del Proceso de Contratación
6	Analista del Centro Administrativo Financiero	Formulario 100 del SICOES
7	Analista del Centro Administrativo Financiero	Documento Base de Contratación
8	Secretario General	Memorándum de Designación de la Comisión de Calificación
9	Analista del Centro Administrativo Financiero	Acta de Cierre de Presentación de Propuestas
10	Comisión de Calificación	Acta de Apertura de Propuestas
11	Comisión de Calificación	Informe de Calificación y Recomendación
12	Secretario General	Nota de Adjudicación
13	Asesor Legal	Contrato Simplificado
14	Jefe del Centro Administrativo Financiero	Formulario de Registro de Ejecución del Gasto en estado comprometido aprobado
15	Analista del Centro Administrativo Financiero	Contrato Numerado
16	Analista del Centro Administrativo Financiero	Formulario 200 del SICOES
17	Analista del Centro Administrativo Financiero	Memorándums de inicio y supervisión de obras
18	Analista del Centro Administrativo Financiero	Formulario FRP-9 Listado de Verificación de Documentos
19	Analista del Centro Administrativo Financiero	Comprobante de envío a la Dirección de Licitaciones y Contratos

*Fuente: Elaboración Propia*

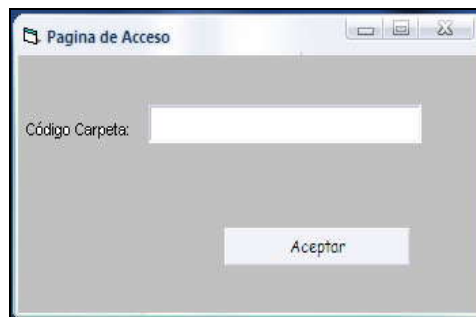
A continuación se muestra paso a paso la forma del funcionamiento del sistema de información:

1. Toda vez que un funcionario finalice el proceso de un documento (que se detallan en el Cuadro 13 Columna A) introducirá en el sistema de información su nombre y su respectivo password, como se muestra a continuación:



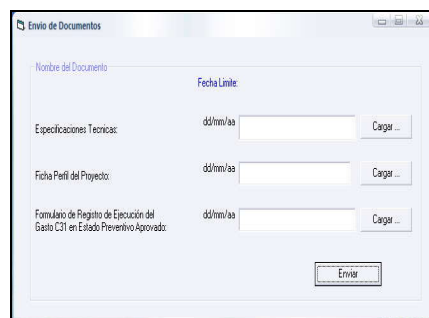
A screenshot of a web browser window titled "Pagina de Acceso". It contains two input fields: "Usuario:" and "Password:". Below the fields is a button labeled "Aceptar".

2. Inmediatamente aparecerá una ventana en la que el funcionario tendrá que introducir el Código Carpeta de la obra:



A screenshot of a web browser window titled "Pagina de Acceso". It contains one input field labeled "Código Carpeta:". Below the field is a button labeled "Aceptar".

3. Luego el sistema de información muestra una ventana detallando los documentos que se realizan a lo largo del proceso de contratación de obras de inversión pública, e inicialmente cuando el Supervisor de Obras cargue las Especificaciones Técnicas (primer documento que se realiza en el proceso de contratación) inmediatamente el sistema establecerá fechas limite a los documentos posteriores (para lo cual tomará en cuenta los plazos límites establecidos en el Procedimiento para efectuar el Seguimiento al Proceso de Contratación).



A screenshot of a web browser window titled "Envío de Documentos". It contains a table with two columns: "Nombre del Documento" and "Fecha Limite:". The table has three rows of data. Each row has a "Cargar ..." button next to the date field. Below the table is an "Enviar" button.

Nombre del Documento	Fecha Limite:
Especificaciones Técnicas	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Ficha Perfil del Proyecto	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Formulario de Registro de Ejecución del Gasto C31 en Estado Preventivo Aprobado	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...

4. Posteriormente los funcionarios (detallados desde la fila 2 a la fila 19 en el Cuadro 13 Columna B) cargaran los documentos (escaneados del documento original) que respalden la terminación del mismo.

Nombre del Documento	Fecha Límite:
Especificaciones Técnicas:	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Ficha Perfil del Proyecto:	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Formulario de Registro de Ejecución del Gasto C31 en Estado Preventivo Aprobado:	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...

Enviar

5. Inmediatamente cuando el documento haya terminado de cargar, aparecerá la siguiente ventana que confirmará el envío del documento al funcionario responsable de realizar el seguimiento.

Documento enviado

Aceptar

6. A continuación se muestra una ventana con el nombre del documento que fue cargado, en la que el funcionario confirmará la terminación del documento e inmediatamente el sistema de información registrará la fecha y hora en que se realizó la confirmación.

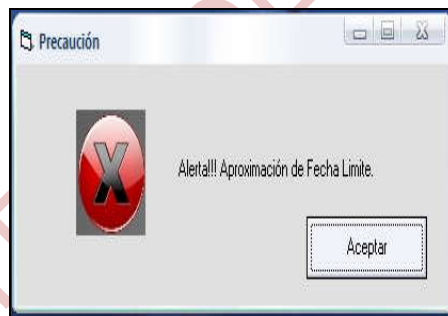
Nombre del Documento	Fecha Límite	Fecha Actual	Hora Actual
Especificaciones Técnicas:	29/04/2008	28/04/2008	10:54:11 am

Enviar

7. Seguidamente aparecerá la siguiente ventana que confirma la terminación del documento.



8. El sistema de información tiene como propósito evitar la presencia de demoras a lo largo del proceso de contratación por lo que cuando los documentos estén por sobrepasar la fecha límite establecida por el sistema, inmediatamente mandará la siguiente alerta al funcionario responsable de la terminación del documento y al funcionario encargado de realizar el seguimiento.



9. Y en el caso de que el sistema identifique demoras en la terminación del documento, entonces enviará al Sub Alcalde de la siguiente alerta.



Una vez que el Sub Alcalde haya recibido este mensaje de alerta, inmediatamente debe de pedir las hojas de ruta del proceso de contratación de esa obra identificada e inmediatamente identificará al funcionario responsable de ocasionar la demora en dicho documento y le enviará una Llamada de Atención. Si el funcionario recibe tres (3) Llamadas de Atención inmediatamente se le dará un Memorándum de Despido.

### **7.2.3 MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

El siguiente manual fue elaborado en base al Reglamento del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios (Resolución Municipal N° 0056/2008), es diseñado para capacitar a los micro y pequeños empresarios que presentan sus propuestas para adjudicarse las distintas obras que ejecutan las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, con el propósito de que éstos micro y pequeños empresarios tengan conocimiento: de ¿Dónde? y ¿Cómo? pueden obtener los pliegos de especificaciones técnicas, las tareas y los tiempos que se siguen para realizar la adjudicación de obras; y en el caso de que se adjudiquen alguna de las obras, también se le indica los plazos máximos que tienen para apersonarse a fin de realizar una serie de tareas y presentar documentos que se necesitan para que el Asesor Legal elabore su contrato.

Dicho manual se presenta a continuación:

## MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

---

---

El siguiente manual ofrece a los micro y pequeños empresarios un instrumento en el que se refleja toda la información (detalle de tareas, tiempos y responsables) los cuales son necesarios en el momento de presentar sus propuestas para una posible adjudicación de obra, esto con el propósito de que conozcan todas las tareas y no ocasionen demoras en el proceso de Contrataciones por Solicitud de Cotizaciones con monto comprendido entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, los pasos a seguir son los siguientes:

**Paso 1.** En el Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), de cada Sub Alcaldía del Gobierno Municipal de La paz y en la página Web [www.sicoes.gov.bo](http://www.sicoes.gov.bo) usted puede obtener los [Pliegos De Especificaciones Técnicas](#) de las obras a las que puede presentar sus propuestas.

**Paso 2.** El Analista del Centro Administrativo Financiero [recibe todas las propuestas hasta el día y hora establecido](#) en el pliego de especificaciones técnicas.

**Paso 3.** En la fecha y hora establecidos, [la Comisión de Calificación procede en acto público a la apertura de sobres](#), lectura de propuestas y redacción del acta que estará firmada por todos los asistentes.

**Paso 4.** La Comisión de Calificación en el plazo máximo de [dos \(2\) días hábiles](#), [identifica la cotización con el precio más bajo](#) tomando en cuenta el precio referencial.

**Paso 5.** Después de [4 días hábiles](#) (como plazo máximo) de la apertura de sobres el Secretario General [publica en los paneles el nombre del contratista adjudicado](#).

**Paso 6.** El asistente del Centro Administrativo Financiero se comunica con el contratista adjudicado para que [firme antes de dos \(2\) días hábiles la Nota de Adjudicación](#).



**Paso 7.** Para que el Asesor Legal elabore el contrato es necesario que el adjudicado presente antes de tres (3) días hábiles los siguientes documentos:

**Cuadro N° 34**

DETALLE	FORMA Y LUGAR DE OBTENCIÓN
Fotocopia simple de Cédula de Identidad del Representante Legal o del Microempresario	
Fotocopia simple del SIGMA Municipal	
Fotocopia legalizada de la Tarjeta empresarial o Registro de Comercio	Con la Tarjeta Empresarial o Registro de Comercio ORIGINAL, el Asesor Legal de la Sub Alcaldía procederá a legalizar la fotocopia simple
Fotocopia legalizada del Número de Identificación Tributaria (NIT)	Con el NIT ORIGINAL, el Asesor Legal de la Sub Alcaldía procederá a legalizar la fotocopia simple
Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra	Documento que se obtiene de las diferentes Empresas Aseguradoras

*Fuente: Elaboración Propia*

**Paso 8.** En tres (3) días hábiles como máximo el asesor legal elaborará el contrato simplificado.

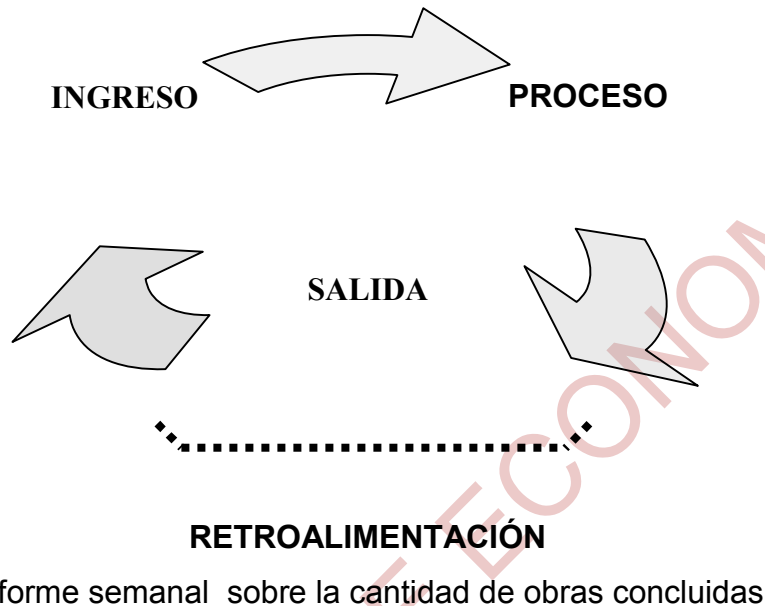
**Paso 9.** El Analista del Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), se comunica por teléfono con el proponente que se adjudicó la obra para citarlo a firmar el contrato.

**Paso 10.** Inmediatamente el Secretario General elabora los Memorándums de Inicio y Supervisión indicando la fecha en que debe comenzar a ejecutarse la obra.

**Paso 11.** El Analista del Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), entrega al contratista el Memorándum de Inicio y al supervisor el Memorándum Supervisión de Obras.

**Paso 12.** El Analista del Centro Administrativo Financiero, asigna número al contrato simplificado mediante el SIM.

## 7.5 INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA



### **INGRESO:**

- Memorándum de inicio de obras.
- Memorándum de supervisión de obras.
- Materiales.
- Mano de Obra.
- Especificaciones Técnicas.
- Nota de adjudicación.
- Contrato.

### **PROCESO:**

- Ejecución de la Obra a cargo del contratista.
- Inspección periódica de la obra realizada por el supervisor.
- Medición de las cantidades de obra ejecutada.
- Informe semanal de avance.

### **SALIDA:**

- Obra concluida.

- Acta de Recepción Provisional de obra.
- Acta de Recepción Definitiva de obra.
- Planillas de Cómputos Métricos.

#### **7.5.1 FORMA DE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

Este procedimiento proporciona las herramientas e instrumentos para que él o los responsables de realizar el seguimiento (Supervisores) puedan controlar que las obras se ejecuten en las fechas establecidas, dentro de los montos presupuestados, en concordancia con las especificaciones técnicas mostradas en el Documento Base de contratación (D.B.C.).

A continuación se muestra el procedimiento para efectuar el seguimiento al proceso de ejecución de obras de inversión pública.

BIBLIOTECA DE ECONOMÍA

## PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

---

---

### I. Seguimiento sobre Plazos Establecidos - Posteriormente

- El Supervisor procederá a llenar el Formulario 1: Identificación de Proyecto con ayuda de su respectivo instructivo (ANEXO 7) con el fin de guardar un registro de la información básica que permita efectuar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas que se pretenden lograr, los costos resultantes o esperados en la fase de ejecución, el período de tiempo requerido para cumplir esta fase y los resultados que la sociedad logrará en términos de beneficios una vez que el proyecto inicie la fase de operación.
- El Contratista presentará al Supervisor el Formulario 3: Programación de la Ejecución Física (ANEXO 9) un día antes del inicio de obras como plazo máximo.
- El Supervisor verificará que el Contratista haya respetado el plazo total de ejecución de obra establecido posteriormente y ajustado en fecha a la emisión del Memorándum de Inicio.
- El Contratista llevará a cabo la apertura de un Libro de Órdenes con participación de Notario de Fe Pública el día del inicio de obras (fecha especificada en el Memorándum de Inicio de Obras), el cual debe llevar páginas numeradas y dos copias.
- El Supervisor realizará una vez por semana visitas de inspección a cada obra para realizar el seguimiento correspondiente.
- El Contratista proporcionará rápida y sin cargo adicional todas las facilidades razonables, mano de obra y materiales necesarios para las inspecciones que realice el Supervisor.
- El Supervisor registrará la obra una vez que se haya iniciado la ejecución de esta, en el Formulario 5: Seguimiento a la Programación de la Ejecución Física con ayuda de su instructivo (ANEXO 11) el avance físico real que la obra va experimentando en el tiempo, con el propósito de verificar que el

contratista este cumpliendo con lo establecido en su programación física, para lo cual comparará lo ejecutado versus lo programado. Y si establece que el ritmo de avance de la obra o de una parte de ella, es demasiado lento y, por tanto no garantiza su terminación en el plazo previsto, notificará por escrito sobre esta situación al Contratista y remitirá la copia de esta comunicación al Fiscal de Obra, y si en el plazo prudencial fijado por el Supervisor el Contratista no logra recuperar el atraso producido, estará obligado a presentar a consideración del Supervisor un nuevo cronograma acelerado de trabajos a partir del avance alcanzado, incorporando mano de obra y equipo adicionales cuyos gastos serán cubiertos por el contratista, de tal forma que se garantice la terminación de la obra en el plazo final establecido.

- El Supervisor anotará en el Libro de Ordenes las instrucciones, órdenes y observaciones impartidas al Contratista, cada orden llevará fecha y firma del Supervisor y la constancia firmada por el Contratista de haberla recibido.
- El Contratista podrá presentar instrucciones, modificaciones y peticiones en el Libro de Ordenes, las cuales debe hacerlas conocer al Supervisor, dentro de los dos (2) días subsiguientes a la fecha de dicha orden emitida por el supervisor, caso contrario, quedará sobreentendido que acepta la orden del Supervisor sin derecho a reclamo posterior.
- El Supervisor absolverá en un plazo no mayor a dos (2) días cualquier instrucción, modificación y petición que haya presentado el Contratista en el Libro de Órdenes.
- El Contratista hará conocer los aspectos de desarrollo de la obra que considere relevantes que puedan afectar la ruta crítica del cronograma de ejecución de la obra, en el libro de órdenes el día en que suceda el hecho para que el Supervisor tome y asuma las medidas correctivas.
- El Supervisor elaborará un informe de progreso caracterizado por llevar en su contenido un resumen del estado de ejecución física de la obra, con el propósito de informar a sus superiores sobre el avance que existió sobre las actividades programadas durante el transcurso de la semana, conteniendo

el grado de cumplimiento en relación al cronograma de avance físico programado preparado por el Contratista. Asimismo incluirá una descripción de las principales acciones a ejecutarse durante la siguiente semana, y también proporcionará ideas de solución a los problemas presentados y, si es necesario, la identificación de modificaciones sustanciales. La información que se expone en el informe permitirá identificar y prever problemas potenciales para esbozar soluciones apropiadas de manera oportuna.

## **II. Seguimiento sobre montos Presupuestados**

- El Contratista presentará el Formulario 4: Programación de la Ejecución Financiera (ANEXO 10) un día antes del inicio de obras como plazo máximo, respetando el monto total de ejecución de obra establecido contractualmente y ajustado en fecha a la emisión del Memorándum de Inicio.
- El Supervisor verificará que el Contratista haya respetado el monto total de obra establecido posteriormente y ajustado en fecha a la emisión del Memorándum de Inicio.
- El Supervisor, en la ejecución de obras, pedirá realizar la medición de las cantidades de obra ejecutada las veces que considere necesario (lo recomendable sería que lo realice cada 15 o 20 días, situación que dependerá de la duración de las obras) para lo cual comunicará al Contratista el día que se efectuará la medición.
- El Contratista preparará todo lo necesario para realizar la medición de las cantidades de obra ejecutadas, en un plazo no mayor a dos (2) días hábiles computados a partir del día en que recibió el comunicado del Supervisor para realizar dicha labor.
- El Contratista y el Supervisor de manera conjunta realizarán la medición de las cantidades de obra ejecutadas en el día y hora acordada.
- El Contratista consignará los resultados de las mediciones efectuadas de manera conjunta con el Supervisor en el Formulario 6: Detalle de Cómputos

Métricos (ANEXO 12); y estas últimas las traducirá en el Detalle del Certificado de pago: Formulario 7 (ANEXO 13).

- El Supervisor revisará que la información de las Planillas de Cómputos Métricos y del Detalle del Certificado de Pago sean enteramente veraces, posteriormente comparará los resultados de los Certificados de Pago (Formulario 7 – ANEXO 13) con la programación de la ejecución financiera presentado por el contratista (Formulario 4 – ANEXO 10), para verificar que el Contratista este cumpliendo con los montos establecidos contractualmente.
- El Supervisor preparará para sus superiores un informe cada vez que realice la medición de cantidades de obra ejecutada, dicho informe llevará en su contenido el resultado de las planillas de cómputos métricos y los certificados de pago, informando para tal efecto si las actividades se están desarrollando dentro de los montos presupuestados, para que en caso contrario se tomen de forma oportuna las medidas correctivas, con el propósito de que no se de lugar a modificaciones presupuestarias.

### **III. Seguimiento de cumplimiento a las Especificaciones Técnicas**

- El Supervisor realizará una vez por semana visitas de inspección general a la obra para garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas en todas las fases del trabajo y en todas las partes de la obra.
- El Contratista proporcionará rápida y sin cargo adicional todas las facilidades razonables, mano de obra y materiales necesarios para las inspecciones que realice el Supervisor.
- El Supervisor llamará la atención al Contratista sobre cualquier discordancia del trabajo con las especificaciones técnicas por lo que puede suspender todo trabajo mal ejecutado y rechazar los materiales defectuosos.
- El Contratista no podrá cubrir o poner fuera de vista ningún trabajo sin la aprobación del Supervisor, y esta obligado a solicitar la aprobación dando aviso al Supervisor con la debida anticipación. La infracción de esta

condición obligará al Contratista a realizar por su parte todos los trabajos que el Supervisor considere para verificar la calidad de la obra cubierta sin su previa autorización.

- El Supervisor considerará trabajo con observaciones toda parte de la obra que no cumpla con los requerimientos de las especificaciones, planos u otros documentos técnicos del contrato. Cualquier trabajo con observaciones del Supervisor antes de la recepción provisional de la obra, que sea resultado de una mala ejecución, del empleo del material inadecuado, deterioro por descuido o cualquier otra causa, será removido o reemplazado dentro del plazo asignado por la supervisión. Si el Contratista no ejecutara los trabajos observados dentro del plazo razonablemente establecido por el Supervisor, la Unidad Solicitante está facultada a realizar dichos trabajos mediante terceros. Todos los gastos que demande esta acción, serán pagados por el Contratista y en consecuencia el importe se descontará de su planilla o certificado de obra, o de su garantía de cumplimiento de contrato.
- El Contratista mantendrá la obra en todas sus partes terminadas, en buenas condiciones hasta la recepción definitiva, evitando que la acción de agentes atmosféricos o de otra naturaleza ocasionen daños, los que de producirse deberán ser inmediatamente reparados a satisfacción del Supervisor (Se exceptúa de este mantenimiento los daños que pueda sufrir la obra por causa de desastres naturales: temblores, terremotos, inundaciones, aludes, mazamorras, tornados, etc., que por su magnitud o intensidad hagan imprevisibles o inútiles las medidas de preservación de la obra).
- El Supervisor verificará que el Contratista haya mantenido la obra en todas sus partes terminadas, en buenas condiciones hasta la recepción definitiva, y si hubiesen daños pedirá al Contratista que los repare inmediatamente.
- El Supervisor presentará semanalmente el informe sobre el avance de las actividades programadas e informará si las actividades realizadas a lo largo de la semana han sido ejecutadas en concordancia con las especificaciones técnicas.



## **7.5.2 MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

El siguiente manual fue elaborado en base al Reglamento del Sistema Integrado de Fiscalización y Supervisión de Obras y Estudios del Gobierno Municipal de La Paz (Ordenanza Municipal N° 202/2005), es diseñado para capacitar a los contratistas que ejecutan obras para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz con el propósito de que conozcan detalladamente las tareas que deben cumplir tanto ellos como los supervisores asignados en la supervisión de las obras que se adjudicaron.

Dicho documento se presenta a continuación:

BIBLIOTECA DE ECONOMÍA

## MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

---

---

El siguiente manual informa sobre los derechos y responsabilidades que tienen los contratistas en la ejecución física de obras realizadas para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, con el propósito de que conozcan todas las tareas a realizar y no ocasionen demoras en dicho proceso, los puntos a seguir son:

1. Una vez que haya recibido el Memorándum de Inicio de Obras, inmediatamente debe proceder a llenar el [Formulario 2: Identificación del Contratista](#) con ayuda de su respectivo instructivo (ANEXO 8).
2. Luego debe llenar el [Formulario 3: Programación de la Ejecución Física](#) con ayuda de su respectivo instructivo (ANEXO 9); y presentarlo a su Supervisor un (1) día antes del inicio de obras como plazo máximo, respetando el plazo total de ejecución de obra establecido en el contrato y ajustado en fecha a la emisión del Memorándum de Inicio.
3. Posteriormente llenará el [Formulario 4: Programación de la Ejecución Financiera](#) con ayuda de su respectivo instructivo (ANEXO 10); y lo presentara a su Supervisor un (1) día antes del inicio de obras como plazo máximo, respetando los montos y los plazos totales establecidos en el contrato y ajustado en fecha a la emisión del Memorándum de Inicio.

### I. Inicio de la Ejecución de Obras

1. [El día del inicio de obras](#) (fecha especificada en el Memorándum de Inicio de Obras), [el Contratista con participación de Notario de Fe Pública apertura el Libro de Órdenes](#).
  - a) El Libro de Órdenes debe llevar páginas numeradas y dos copias
  - b) En el Libro de Órdenes el Supervisor anotará las instrucciones, órdenes y observaciones impartidas al Contratista, cada orden llevará fecha y firma del

Supervisor y la constancia firmada por el Contratista de obra de haberla recibido.

- c) Si el contratista desea presentar una orden escrita en el Libro de Órdenes, la hará conocer al Supervisor, dentro de los dos (2) días subsiguientes a la fecha de emisión de dicha orden, caso contrario, quedará sobreentendido que el Contratista la acepta sin derecho a reclamo posterior. Asimismo, la orden deberá ser absuelta por el Supervisor en un plazo no mayor a dos (2) días.
- d) El Contratista hará conocer los aspectos de desarrollo de la obra que considere relevantes y que puedan afectar la ruta crítica del cronograma de ejecución de la obra, en el libro de órdenes el día en que suceda el hecho para que el Supervisor tome las medidas que considere necesarias.

## **II. Medición De Las Cantidades De Obra Ejecutada**

Con el propósito de que el supervisor realice el seguimiento sobre los montos presupuestados, se llevará a cabo la medición de las cantidades de obra ejecutada las veces que el supervisor así lo considere.

- a) El Contratista preparará todo lo necesario para realizar la medición de las cantidades de obra ejecutadas, en un plazo no mayor a dos (2) días hábiles computados a partir del día en que recibió el comunicado del Supervisor para realizar dicha labor.
- b) El Contratista y el Supervisor de manera conjunta realizaran la medición de las cantidades de obra ejecutadas en el día y hora acordada.
- c) El contratista consignará los resultados de las mediciones efectuadas de manera conjunta en el Formulario 6: Detalle de Cómputos Métricos (para llenar este formulario remitirse a su respectivo instructivo detallado en el ANEXO 12)
  - Posteriormente el Contratista traducirá la información obtenida del Formulario 6: Detalle de Cómputos Métricos en el Formulario 7: Detalle del

[Certificado de Pago](#) (para llenar este formulario remitirse a su respectivo instructivo detallado en el ANEXO 13).

### **III. Inspección de la Obra**

1. El Contratista deberá dar todas las facilidades razonables (mano de obra y materiales) necesarias para las inspecciones y ensayos solicitados por el Supervisor de tal manera que no se perjudique el avance del trabajo en obras.
2. El Supervisor puede llamar la atención al Contratista cuando este incumpla las especificaciones técnicas, pudiendo rechazar los materiales defectuosos y observar el trabajo mal ejecutado.
3. Ningún trabajo será cubierto o puesto fuera de vista, sin la aprobación del Supervisor, y el Contratista estará obligado a solicitar dicha aprobación, dando aviso al Supervisor con la debida anticipación. La infracción de esta condición obligará al Contratista a realizar por su parte todos los trabajos que el Supervisor considere para verificar la calidad de la obra cubierta sin su previa autorización.
4. Si en opinión del Supervisor, el ritmo de avance de la obra o de una parte de ella, es demasiado lento y, por tanto no garantiza su terminación en el plazo previsto, el Supervisor notificará por escrito sobre esta situación al Contratista, adoptando de inmediato las medidas correctivas necesarias para concluir la obra dentro del plazo establecido en el contrato. Asimismo hará conocer la copia de esta comunicación al Fiscal de Obra. Si en el plazo prudencial fijado por el Supervisor el Contratista no logra recuperar el atraso producido, estará obligado a presentar a consideración del Supervisor un nuevo cronograma acelerado de trabajos a partir del avance alcanzado, incorporando mano de obra y equipo adicionales cuyos gastos serán cubiertos por el contratista, de tal forma que se garantice la terminación de la obra en el plazo final establecido.

#### **IV. Mantenimiento de la Obra en Ejecución**

El Contratista mantendrá la obra en todas sus partes terminadas, en buenas condiciones hasta la recepción definitiva, evitando que la acción de agentes atmosféricos o de otra naturaleza ocasionen daños, los que de producirse deberán ser inmediatamente reparados a satisfacción del Supervisor. Se exceptúa de este mantenimiento los daños que pueda sufrir la obra por causa de desastres naturales (temblores, terremotos, inundaciones, aludes, mazamorras, tornados, etc.), que por su magnitud o intensidad hagan imprevisibles o inútiles las medidas de preservación de la obra.

#### **V. Pruebas y Correcciones**

El Supervisor puede ordenar al Contratista realizar algunos ensayos y/o pruebas que no estén contempladas en las especificaciones técnicas a fin de verificar si algún trabajo tiene observaciones. Si la prueba revela que el trabajo tiene observaciones, el costo del ensayo y/o prueba y las muestras serán pagadas por el Contratista, caso contrario el Gobierno Municipal de La Paz reembolsará al Contratista el monto que este pago por la realización de dichos ensayos y/o pruebas.

Toda parte de la obra que no cumpla con los requerimientos de las especificaciones técnicas, planos u otros documentos técnicos del contrato, serán considerados trabajos con observaciones.

Cualquier trabajo con observaciones del Supervisor antes de la recepción provisional de la obra, que sea resultado de una mala ejecución, del empleo del material inadecuado, deterioro por descuido o cualquier otra causa, será removido y reemplazado dentro del plazo asignado por la supervisión.

Si el Contratista no ejecutara los trabajos observados dentro del plazo razonablemente establecido por el Supervisor, la Unidad Solicitante está facultada a realizar dichos trabajos mediante terceros. Todos los gastos que demande esta acción, serán pagados por el Contratista y en consecuencia el

importe se descontará de su certificado de pago, o de su garantía de cumplimiento de contrato.

## **VI. Modificaciones de las Obras**

El Supervisor previo el trámite de aprobación de la Unidad Solicitante, podrá introducir modificaciones que consideren estrictamente necesarias y con tal propósito, tendrá la facultad para ordenar por escrito al Contratista:

- Efectuar ajustes de rutina o especiales en el desarrollo cotidiano de la obra.
- Incrementar o disminuir cualquier parte de la prevista en el contrato.
- Ejecutar trabajos adicionales inherentes a la misma obra, que sean absolutamente necesarios, aunque no cuenten con precios unitarios establecidos en el contrato.

Utilizando cualquiera de las siguientes modalidades:

## **VII. Modalidad Orden de Trabajo**

La orden de trabajo se aplica cuando se realiza un ajuste o redistribución de cantidades de obra, pudiendo aplicarse cuando no implique una modificación del precio del contrato, de los plazos en el mismo y no se hayan introducido ítems nuevos (no considerados en el proceso de licitación).

Estas órdenes serán remitidas por el Supervisor, mediante informe y en el Libro de Ordenes, siempre en procura de un eficiente desarrollo y ejecución de la obra.

La emisión de órdenes de trabajo, no debe dar lugar a la emisión posterior de una orden de cambio.

## **VIII. Modalidad Orden de Cambio**

La orden de cambio se aplica cuando la modificación a ser introducida implica una modificación del precio del contrato o plazos del mismo, donde se pueden introducir ítems nuevos o modificación de volúmenes de obra (no considerados

en la propuesta) sin dar lugar al incremento de los precios unitarios contractuales. Una orden de cambio no puede modificar las características sustanciales del diseño.

El incremento o disminución del monto del contrato, mediante orden de cambio (una o varias sumadas), tiene como limite el máximo del diez por ciento (10%) del monto total de contrato.

El documento denominado orden de cambio que tendrá número correlativo y fecha, será elaborado por el Supervisor tomando en cuenta los sustentos técnicos y de financiamiento (disponibilidad de recursos) y se pondrá a conocimiento y consideración del Fiscal de Obras, quien con su recomendación enviará a la Unidad Solicitante, para la emisión de la Orden de Cambio. El proceso de aprobación y suscripción de la orden de cambio deberá durar como máximo quince (15) días calendario.

Las cantidades de obra que hayan sido ejecutadas previa a la aprobación de la orden de cambio no serán cuantificadas y por tanto no serán consideradas en ningún certificado de pago salvo casos de emergencia bien justificados.

## **IX. Modalidad Contrato Modificadorio**

El contrato modificadorio se aplica cuando la modificación a ser introducida implica una modificación en las características sustanciales del diseño, el cual puede dar lugar a una modificación del precio del contrato o plazos del mismo, donde se pueden introducir ítems nuevos (no considerados en el pliego de especificaciones técnicas).

El incremento o disminución del monto del contrato, mediante contrato modificadorio tiene como limite máximo el quince por ciento (15%) del monto total original del contrato, este porcentaje es independiente de las modificaciones que la obra pudiera haber sufrido por aplicación de órdenes de cambio.

El Supervisor elaborará el informe de sustento técnico que deberá ser aprobado por el Fiscal y remitido a la Unidad Solicitante, en la que verificará si existe la disponibilidad de recursos y posteriormente remitirá y solicitará al Secretario General el contrato modificatorio.

## **X. Ampliación de Plazo**

Solo se permitirán ampliaciones de plazo en las siguientes circunstancias:

1. Por causas de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados con documentos y aprobados por el Supervisor.
2. Condiciones atmosféricas extremadamente adversas dentro o fuera del periodo de lluvias, que imposibiliten materialmente la ejecución normal de las obras. Para acreditar esta situación, el Supervisor, a solicitud del Contratista, dentro del plazo de cinco (5) días calendario subsiguientes a la solicitud, deberá emitir certificación escrita, con la cual el contratista presentará la solicitud de ampliación de plazo. La certificación deberá establecer qué actividades de la programación en ejecución no pudieron ser cumplidas y si los días efectivos de condiciones atmosféricas adversas determinaron que en el o los días subsiguientes no se hubiese podido realizar la actividad programada.
3. Por desastres naturales en el lugar de las obras o que impidan a la misma el acceso del personal, equipo, materiales o suministros logísticos necesarios para la continuación de los trabajos.
4. Por incrementos necesarios en las cantidades de obra que determinen un lapso mayor de actividad del Contratista (previa compensación con las cantidades de obra que pudiesen haber sido reducidas con los respaldos respectivos).

El Supervisor según el análisis de la documentación presentada, elaborará la orden de cambio, junto a un informe específico sobre la procedencia de la ampliación de plazo. En caso de improcedencia de la solicitud, el Supervisor



emitirá un informe para conocimiento del Fiscal de Obra, a objeto de que con su aceptación el Supervisor curse la respectiva carta de respuesta.

## **XI. Paralización Temporal de los Trabajos**

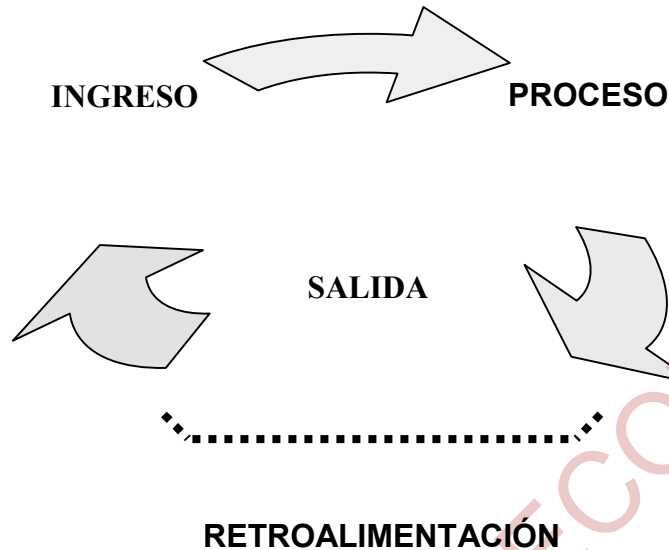
El Supervisor mediante orden escrita enviada al Contratista, podrá suspender sea parcial o totalmente la ejecución de la obra, por el tiempo que considere necesario, cuando surjan las siguientes circunstancias en el lugar de trabajo del Contratista:

1. Condiciones adversas del clima, consideradas inapropiadas para la ejecución de los trabajos programados.
2. Por desastres naturales, fuerza mayor o caso fortuito. Si el Contratista se ve obligado a suspender los trabajos por causa de fuerza mayor o caso fortuito, hará conocer esta situación al Supervisor, en forma escrita (mediante el Libro de Ordenes o por carta expresa), dentro de los tres (3) días calendario posteriores a la conclusión del acontecimiento.
3. Condiciones de inseguridad para el personal del Contratista y del Supervisor, así como para el tráfico vehicular y el público en general, por causas ajenas al Contratista.
4. Incumplimiento de las órdenes impartidas por el Supervisor.
5. Inobservancia a los términos del contrato por parte del Contratista.

En cualquier caso de suspensión o paralización temporal de los trabajos, se levantará la medida tan pronto cesen las causas que motivaron la misma.

En el caso de los incisos a), b) y c) la suspensión temporal dará derecho al Contratista a solicitar ampliación de plazo del contrato al Supervisor, quien emitirá un informe del caso aceptando y validando lo requerido. En el caso de los incisos d) y e), la suspensión temporal no dará derecho alguno al Contratista para solicitar ampliación de plazo del contrato, por lo que en caso que hiciese tal requerimiento será negado directamente por el Supervisor.

## 7.6 INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA



Número de obras concluidas versus número de obras pagadas.

### **INGRESO:**

- Acta de Recepción Provisional.
- Acta de Recepción Definitiva.
- Planillas de Cómputos Métricos presentados por el Contratista.
- Detalle y Resumen del Certificado de Pago presentados por el Contratista.

### **PROCESO:**

- Revisión y aprobación de las Planillas de Cómputos Métricos por el Supervisor de Obras, el Fiscal de Obras y el director de la Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios.
- Revisión y aprobación del Detalle y Resumen del Certificado de Pago por el Supervisor de Obras, el Fiscal de Obras y el director de la Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios.
- Factura por el monto total ejecutado presentado por el Contratista.

**SALIDA:**

- Formulario de Autorización de Pago FRP-6.
- Formulario de Registro de Ejecución de Gastos en estado devengado.
- Cheque a nombre del Contratista.

**7.4.1 FORMA DE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PAGO  
DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

La siguiente táctica es planteada para realizar el seguimiento al Proceso de Pago de Obras de Inversión Pública realizadas por las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, se puntualizan todos los pasos necesarios, responsables y los plazos máximos que deben emplearse en todos los procedimientos del proceso de pago.

A continuación el cuadro muestra el significado de las abreviaturas utilizadas en el diagrama de flujo.

**Cuadro N° 35**

<b>ABREVIATURAS UTILIZADAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
C.A.F.	Centro Administrativo Financiero
U.M.B.A.M.	Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento
S.G.	Secretaria General
D.F.O.S.	Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios
G.M.L.P.	Gobierno Municipal de La Paz
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
SITR@M	Sistema de Trámites Municipales

*Fuente: Elaboración Propia*

En el siguiente diagrama de flujo se muestra la forma de efectuar el seguimiento al proceso de pago de obras de inversión pública.

**Cuadro N° 36**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**FORMA DE EFECTUAR EL SEGUIMIENTO AL PROCESO DE**  
**PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

N°	Unidad	Cargo	Descripción	Tiempo en días hábiles	Tiempo en hrs. Habiles	Simbología
						INICIO
1		Contratista	Presenta en el SITR@M la documentación previa: Presupuesto (propuesto por la G.M.L.P. y el Contratista), Fotocopia del Contrato y FRP-9 numerado; Fotocopia de Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras, Certificación Presupuestaria.	1 Día	8	1
			Entrega al Supervisor los Cómputos métricos respaldados con fotografías, planos, croquis, detalles constructivos y registros	1 Día	8	2
2	UMBAM	Supervisor de obras	Hace una revisión de Gabinete de los cómputos métricos preparados por el contratista	1 Día	8	3
			Visita la obra para verificar la veracidad de los cómputos métricos	1 Día	8	4
3		Contratista	Cita para la recepción provisional de la obra al Supervisor, al Jefe de U.M.B.A.M. y al Fiscal de Obra mediante nota	1 Día	8	5
4		Comisión de Revisión	Realiza la inspección total de la obra	1 Día	8	6
						7
5		Supervisor, Contratista	Redactan el cierre del Libro de Órdenes en presencia de un Notario de Fé Pública (el mismo día de la inspección total de la obra)	1 Hr.	1	8
6	UMBAM	Supervisor de obras	Suscribe el Acta de Recepción Provisional con el Contratista, el Jefe de U.M.B.A.M. y el Fiscal de Obra	1 Día	8	9
			Establece el Plazo de Prueba (en base a la O.M. 202/05), el cual corre a partir de la fecha del Acta de Recepción Provisional	2 Hrs.	2	1
7		Contratista	Ejecuta todos los trabajos de corrección (si existieron) dentro del Plazo de Prueba (plazo que depende del tipo de obra)			2

8		Contratista	Notificará al Supervisor que han sido subsanadas todas las observaciones (si existieron)	1/2 Día.	4	1
			Solicitará al Supervisor que fije día y hora para la Recepción Definitiva de la Obra, mediante nota	1/2 Día.	4	1
						1
						1
9	UMBAM	Supervisor de obras	Establece día y hora para la realización de la Recepción Definitiva de la Obra	2 Hrs	2	1
			Visita la obra con el propósito de verificar que se hayan subsanado las observaciones hechas (si existieron)	1 Día	8	1
			Autoriza al Contratista la emisión de la citación para realizar la inspección técnica final de la obra	1 Hr.	1	1
						16
10		Contratista	Cita a la Comisión de Recepción (supervisor, fiscal y Jefe de UMBAM) para realizar la inspección técnica final mediante nota	1 Día	8	1
						18
						1
11		Comisión de Recepción	Realizan la inspección total de la obra	1 Día	8	
			Redactan el Acta de Recepción Definitiva (si no existen observaciones)	1 Día	8	
			Autorizan al Contratista la presentación del detalle y resumen del Certificado de Pago Final	2 Hrs	2	
12		Contratista	Presenta el detalle y resumen del Certificado de Pago Final	3 Días	24	20
						21
						2
13	UMBAM	Supervisor de obras	Presenta el Informe del Certificado de Pago en el que aprueba los volúmenes de obra presentados por el contratista detallando el monto a cancelar	1 Día	8	
			Verifica los documentos que contiene la carpeta con la lista de Control de Documentos de Obras	1 Hr.	1	23
			Remite la carpeta al jefe de U.M.B.A.M.	2 Hrs.	2	
						3

						2
14	UMBAM	Jefe de Unidad	Verifica la documentación de la carpeta de pago	2 Hrs.	2	2
			Autoriza el informe del Certificado de Pago presentado por el Supervisor de Obras	30 Min.	0,5	2
			Remite la carpeta del proceso de pago al Jefe del C.A.F.	30 Min.	0,5	26
15	CAF	Jefe de Unidad	Verifica la documentación de la carpeta de pago	2 Hrs.	2	2
			Autoriza el informe del Certificado de Pago presentado por el Supervisor de Obras	30 Min.	0,5	2
			Remite la carpeta del proceso de pago al Secretario General	30 Min.	0,5	29
16	SG	Secretario General	Verifica la documentación de la carpeta de pago	2 Hrs.	2	3
			Envía mediante SITR@M la carpeta del proceso de pago al Fiscal de Obras	3 Días	24	31
17	DFOS	Fiscal de obras	Revisa documentación de la carpeta y autoriza mediante firma donde corresponda.	2 Días	16	3
			Emite un informe sobre el Certificado de Pago detallando el monto a Cancelar dirigido al Director del D.F.O.S.	2 Días	16	33
			Remite la carpeta del proceso de pago al Director de la D.F.O.S.	7 Días	56	34
18	DFOS	Director	Revisa documentación de la carpeta del proceso de pago	2 Hrs.	2	3
						36
						4

			Emite una carta dirigida al Sub Alcalde en la que autoriza el pago al contratista	2 Hrs.	2	
19	DFOS	Director	Remite la carpeta del proceso de pago al Sub Alcalde mediante SITR@M	1.5 Dias	12	
20		Sub Alcalde	Revisa la carta de autorización del pago al contratista	1 Hr.	1	
			Autoriza al Jefe del C.A.F. la elaboración del FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado Aprobado	1 Hr.	1	
21	CAF	Jefe del C.A.F.	Solicita al Contratista la emisión de la Factura correspondiente por el monto total ejecutado	1 Hr.	3	
22		Contratista	Entrega la factura al Jefe del C.A.F.	1 Día	8	
23	CAF	Jefe de Unidad	Elabora el Formulario de Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado Aprobado	1 Hr.	1	
			Elabora el Formulario de Autorización de Pago FRP-6	1 Hr.	1	
			Remite al Analista del C.A.F. la carpeta del proceso, el Formulario de Autorización de Pago FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado			
24	CAF	Asistente	Hace firmar el FRP-6 y el Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado con el Sub Alcalde, Secretario General, Jefe de U.M.B.A.M y Jefe del C.A.F.	1/2 Dia.	4	
			Prepara los siguientes documentos de la carpeta de pago para el envío a Tesorería: Formulario de Autorización de Pago FRP-6, Registro de Ejecución de Gastos C-31 en estado Devengado Aprobado, Acta de Recepción Provisional y Definitiva, Informe del Supervisor y del Fiscal sobre el Certificado de Pago, Detalle y Resumen del certificado de Pago y Factura emitida por el Contratista	1/2 Dia.	4	
			Envia por SITR@M los documentos (detallados en el anterior paso) a la Unidad de Tesorería			

25	UMBAM	Supervisor de obras	Entrega al Fiscal para su archivo en la D.F.O.S. los originales de los documentos que elaboro con relación a la obra en su totalidad y bajo inventario con copia en formato digital	2 Dias	16	FIN
----	-------	---------------------	---	--------	----	-----

BIBLIOTECA DE ECONOMIA



En el siguiente cuadro se comparan los tiempos que se emplean actualmente en el proceso de pago y los tiempos que se proponen en el procedimiento para el efectuar el seguimiento a dicho proceso.

**Cuadro N° 37**  
**Cuadro de Comparación de**  
**(Tiempos Actuales Vs. Tiempos Propuestos)**

	Tiempo en Hrs. Hábiles		Tiempo en Días Hábiles	
	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual
Todo el proceso de pago (fila 1 a fila 25 del diagrama de flujo)	675	314	84	39

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4.2 SISTEMA SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA.**

Este Sistema de información se elaboro para realizar el seguimiento al proceso de pago de obras de inversión pública, dicho sistema ayudará a descubrir oportunamente la presencia de demoras y solucionarlas en el momento en el que se los detecte; este método es realizado para ser aplicado por funcionarios de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.

Para el avance de este sistema, primeramente se considero necesaria la identificación de los documentos que se realizan a lo largo del proceso de pago y los funcionarios responsables de registrarlos en el sistema, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 38**

A		B
N°	FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL REGISTRO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	DOCUMENTOS DE REGISTRO
1	Supervisor de Obras	Documentación previa: Presupuesto (propuesto por el G.M.L.P. y el Contratista), Fotocopia del Contrato y FRP-9 numerado; Fotocopia de Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras, Certificación Presupuestaria.
2	Supervisor de Obras	Planilla Final de Cómputos Métricos
3	Supervisor de Obras	Acta de Recepción Provisional
4	Supervisor de Obras	Acta de Recepción Definitiva
5	Supervisor de Obras	Detalle y Resumen Final del Certificado de Pago
6	Supervisor de Obras	Informe del Certificado de Pago elaborado por el Supervisor de Obras
7	Fiscal de Obras	Informe del Certificado de Pago elaborado por el Fiscal de Obras
8	Director de la Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios	Carta que autoriza el pago al contratista
9	Jefe del Centro Administrativo Financiero	Formulario de Autorización de Pago FRP-6
10	Jefe del Centro Administrativo Financiero	Formulario de Registro de Ejecución del Gasto en estado devengado aprobado
11	Jefe del Centro Administrativo Financiero	Comprobante de envío a la Unidad de Tesorería

*Fuente: Elaboración Propia*

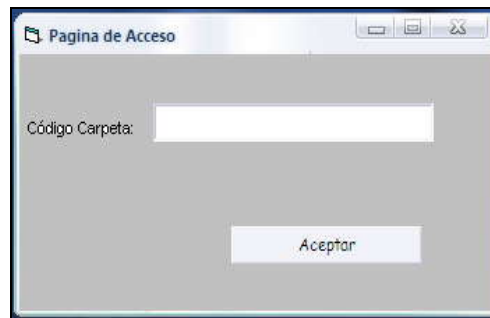
A continuación se muestra paso a paso la forma del funcionamiento del sistema de información:

1. Toda vez que un funcionario finalice el proceso de un documento (que se detallan en el Cuadro 17 Columna A) introducirá en el sistema de información su nombre y su respectivo password, comose muestra a continuación:



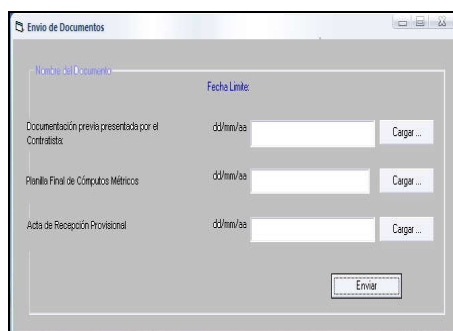
A screenshot of a web browser window titled "Pagina de Acceso". It contains two input fields: "Usuario:" and "Password:". Below the fields is a button labeled "Aceptar".

2. Inmediatamente aparecerá una ventana en la que el funcionario tendrá que introducir el Código Carpeta de la obra:



A screenshot of a web browser window titled "Pagina de Acceso". It contains one input field labeled "Código Carpeta:". Below the field is a button labeled "Aceptar".

3. A continuación el sistema de información mostrara una ventana con el detalle de los documentos que se realizan a lo largo del proceso de pago, e inicialmente cuando el Supervisor de Obras cargue la documentación previa (primer documento que se realiza en el proceso de pago) inmediatamente el sistema establecerá fechas limite a los documentos posteriores (para lo cual tomara en cuenta los plazos límites establecidos en el Procedimiento para efectuar el Seguimiento al Proceso de Pago).



A screenshot of a web browser window titled "Envío de Documentos". It contains a table with two columns: "Nombre del Documento" and "Fecha Límite". There are three rows of data, each with a "Cargar ..." button next to the date field. At the bottom right is an "Enviar" button.

Nombre del Documento	Fecha Límite
Documentación previa presentada por el Contratista	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Planilla Final de Cálculos Métricos	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...
Acta de Recepción Provisional	dd/mm/aa <input type="text"/> Cargar ...

4. Posteriormente los funcionarios (detallados desde la fila 2 a la fila 11 en el Cuadro 17 Columna B) cargaran los documentos (escaneados del documento original) que respalden la terminación del mismo.

Nombre del Documento	Fecha Límite	
Documentación previa presentada por el Contratista	dd/mm/aa	Cargar...
Planilla Final de Computo Métricos	dd/mm/aa	Cargar...
Acta de Recepción Provisional	dd/mm/aa	Cargar...

5. Inmediatamente cuando el documento haya terminado de cargar, aparecerá la siguiente ventana que confirmará el envío del documento al funcionario responsable de realizar el seguimiento.

Documento enviado

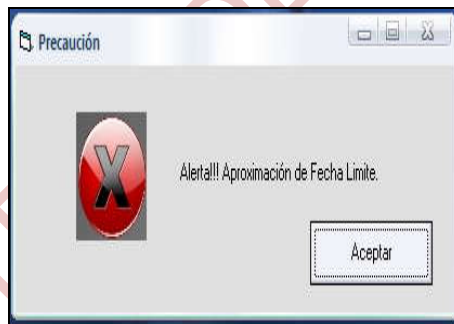
6. A continuación se mostrara una ventana con el nombre del documento que fue cargado, en la que el funcionario, confirmara la terminación del documento e inmediatamente el sistema de información registrará la fecha y hora en que se realizó la confirmación

Nombre del Documento	Fecha Límite	Fecha Actual	Hora Actual	
Especificaciones Técnicas	29/04/2008	28/04/2008	10:54:11 am	▼

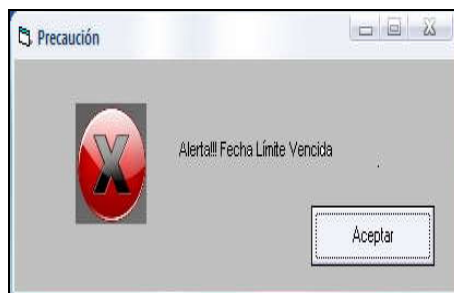
7. Seguidamente aparecerá la siguiente ventana que confirma la terminación del documento.



8. El sistema de información tiene como propósito evitar la presencia de demoras a lo largo del proceso de pago por lo que cuando los documentos estén por sobrepasar la fecha límite establecida por el sistema, inmediatamente mandará la siguiente alerta al funcionario responsable de la terminación del documento y al funcionario encargado de realizar el seguimiento.



9. Y en el caso de que el sistema identifique demoras en la terminación del documento, entonces enviará al Sub Alcalde la siguiente alerta.



Una vez que el Sub Alcalde reciba este mensaje de alerta, inmediatamente pedirá las hojas de ruta del proceso de pago de esa obra e identificará al funcionario responsable de ocasionar la demora en dicho documento y le enviara una Llamada de Atención. Si el funcionario recibe tres (3) Llamadas de Atención inmediatamente se le dará un Memorándum de Despido.

#### **7.4.3 MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

El siguiente manual fue elaborado en base al Reglamento del Sistema Integrado de Fiscalización y Supervisión de Obras y Estudios del Gobierno Municipal de La Paz (Ordenanza Municipal N° 202/2005), es diseñado para capacitar a los contratistas que ejecutan obras para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz con el propósito de que conozcan detalladamente todas las tareas que se realizan en el proceso de pago.

Dicho manual se presenta a continuación:

## MANUAL DE INFORMACIÓN DE PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE PAGO DE OBRAS DE INVERSIÓN PÚBLICA GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

El siguiente manual facilita a los contratistas en detalle toda la información de tareas, tiempos y responsables del proceso de pago por la obras ejecutadas en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, con el propósito de que conozcan las tareas y no ocasionen demoras en el proceso de pago de Contrataciones por Solicitud de Cotizaciones con monto comprendido entre Bs. 20.001 y Bs. 200.000, los pasos a seguir son los siguientes:

**Paso 1.** El contratista al siguiente día hábil después de haber recibido el contrato numerado, debe dejar en SITR@M todos los documentos para iniciar el proceso de pago de obra, los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro N° 39**

DETALLE	FORMA Y LUGAR DE OBTENCIÓN
Presupuesto (propuesto por el G.M.L.P. y el Contratista).	En las carpetas de contratación de las obras, que tienen y están protegidos por el personal del Centro Administrativo Financiero.
Fotocopia del Contrato Numerado y FRP-9 Numerado.	En las carpetas de contratación de las obras, que tienen y están vigilados por el personal del Centro Administrativo Financiero.
Fotocopia de Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra.	En las carpetas de contratación de las obras, que tienen y están vigilados por el personal del Centro Administrativo Financiero.
Memorándums de Inicio y Supervisión de Obras.	En las carpetas de contratación de las obras, que tienen y están vigilados por el personal del Centro Administrativo Financiero.
Fotocopia simple de la Certificación Presupuestaria.	Documento que el Jefe del Centro Administrativo Financiero tiene en su poder.

*Fuente: Elaboración Propia*

**Paso 2.** El contratista [presenta](#) al Supervisor de obra [Detalle de Cómputos métricos](#) (Formulario 6–ANEXO 12), respaldados con fotografías, planos, croquis, detalles constructivos y registros.

**Paso 3.** El supervisor visita la obra para verificar la veracidad de los cómputos métricos que usted presentó.

**Paso 4.** El supervisor cita al Jefe de U.M.B.A.M., al Fiscal de Obra mediante nota para realizar el cierre del libro de órdenes, y elabora el Acta de Recepción Provisional de la Obra que usted ejecutó.

**Paso 5.** El supervisor de obras establece en base a la Ordenanza Municipal N° 202/2005 el Plazo de Prueba, el cual corre a partir de la fecha del Acta de Recepción Provisional.

**Cuadro N° 40**

TIPO DE OBRA	PLAZO DE PRUEBA
Construcción de obras de arquitectura	30 días calendario
Construcción de obras viales	45 días calendario
Construcción de muros de contención y obras de geotecnia	45 días calendario
Construcción de estructuras	45 días calendario
Construcción de obras hidráulicas	60 días calendario
Refacción y Mantenimiento de Obras	30 días calendario

*Fuente: Elaboración Propia*

**Paso 6.** El contratista ejecuta dentro del periodo de prueba todos los trabajos de corrección (si existieron).

**Paso 7.** El contratista, mediante citación indicará al supervisor que han sido subsanadas todas las observaciones (si existieron) y solicitará que establezca el día y la hora para la Recepción Definitiva de la Obra.

**Paso 8.** El supervisor visita la obra para verificar que han sido subsanadas las observaciones (si existieron).

**Paso 9.** El contratista preparará el detalle del certificado de pago (Formulario 7-ANEXO 13) y resumen del certificado de pago (Formulario 8-ANEXO 14) correspondiente a la obra que ejecutó, en función de los cómputos métricos aprobados por el supervisor.



**Paso 10.** [El supervisor presenta el Informe del Certificado de Pago](#) en el que aprueba los volúmenes de obra presentados por el contratista detallando el monto a cancelar.

**Paso 11.** El supervisor cita al Jefe de U.M.B.A.M., al Fiscal de Obra mediante nota para elaborar el Acta de Recepción Definitiva de la Obra que el contratista ejecutó.

**Paso 12.** [El Secretario General envía la carpeta](#) mediante SITR@M [al Fiscal de Obras y al Director de la Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios](#) para la verificación de la documentación y autorización de prosecución de trámite para el pago al contratista.

**Paso 13.** [El Sub Alcalde autoriza el pago](#) a través del FRP-6 y el Formulario de Registro de Ejecución de Gastos en estado Devengado.

**Paso 14.** El Jefe del Centro Administrativo Financiero pide al contratista la [emisión de la factura por el monto total ejecutado](#) a nombre del Gobierno Municipal de La Paz registrando el Numero de Identificación Tributaria ( N.I.T: 1029241022) correspondiente al G.M.L.P.

**Paso 15.** Una vez que contratista haya emitido correspondiente por el monto total ejecutado, recién puede recoger su cheque en la Unidad de Tesorería del Gobierno Municipal de La Paz.

## **CAPITULO 8**

### **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **8.1. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

La presentación de las estrategias en este capítulo, responden a cumplir con los objetivos referidos a promover la capacitación constante de funcionarios y contratistas con el fin de mejorar el desarrollo eficiente de sus actividades.

#### **8.2. OBJETIVO PRINCIPAL**

El objetivo principal de la aplicación de esta propuesta de mejora en estos procesos, es poner en práctica los Instrumentos, Sistemas de seguimiento y los Manuales de Capacitación dirigidos a funcionarios y contratistas participes de los procesos de contratación, elaboración, ejecución y seguimiento de obras, para que las mismas no sobrepasen los montos presupuestados ni el tiempo de su ejecución, con el fin de lograr una correcta ejecución de los mismos.

#### **8.3. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN**

El procedimiento que se debe emplear es el inmediato, porque la capacitación tanto de los funcionarios como de los contratistas (empresarios de la construcción) debe de ser ahora, el método a utilizarse debería de ser el Método Instantáneo, ya que los resultados involucran una transformación eficiente en estos procesos para las Sub Alcaldías y que por su sencillez y condiciones optimistas para su implantación no precisa de un gran esfuerzo en recursos de capacitación.

## 8.4. EJECUCION DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de esta propuesta se requiere de una dinámica al interior de las Sub Alcaldías, las cuales se ha tenido el cuidado, responden a los valores y cultura del actual gobierno municipal y ala estructura organizacional; que en sus diversas instancias y funciones específicas coadyuve al cumplimiento en términos de producto y tiempo.

Es por esa razón que para el cumplimiento de esta propuesta se tienen que tomar muy en cuenta los actores que forman parte en estos procesos, traduciendo la propuesta en actividades y acciones, que marcan responsabilidades y establecen objetivos y plazos medibles que también proporcionan la base para el control y la evaluación de las acciones.

Por lo tanto esta propuesta se dirige a sugerir estrategias posibles y eficaces, que en la mayoría de los casos no generara soluciones o elimina problemas si no más bien los minimiza y tiene la aceptabilidad de los actores involucrados. De ésta forma en los puntos siguientes se muestra los puntos esenciales para llevar acabo la propuesta que necesita gente con dedicación, creativa y flexible par ponerla en marcha y con capacidad de reaccionar, en términos de implementación y ajuste de cada estrategia.

Para dar inicio a esta propuesta se elaboro el siguiente cronograma, indicando cada uno de los responsables de llevar acabo la ejecución de esta propuesta. A continuación el siguiente cronograma de aplicación de la propuesta:

### **Cronograma de Aplicación de la Propuesta**

I. El *Asesor Legal* en la primera semana realizará los trámites correspondientes ante las autoridades del Gobierno Municipal de La Paz, para la aprobación mediante Ordenanza Municipal.

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

II. *Jefe de la Unidad de Planificación y Control* en la segunda semana preparará y editará los instrumentos a utilizar

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

III. *El Sub Alcalde* en el inicio de la tercera semana mediante orden de distribución de circulares hará conocer a los funcionarios de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento, a la Unidad de Planificación y Control, al Centro Administrativo Financiero, Asesoría Legal y Secretaría General los beneficios y propósitos que se obtendrán con la aplicación de los Instrumentos y Manuales propuestos.

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

IV. En la tercera semana *Secretaria General* se encargara de realizar los cursos de capacitación sobre la forma de funcionamiento de los Instrumentos de información y forma de interpretación de los manuales establecidos en la propuesta.

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

V. En la tercera y cuarta semana el *Asistente de la Unidad de Planificación y Control* se en carga de efectuará la distribución de los manuales de Información de pasos a seguir en el Proceso de Pago de Obras de Inversión Pública.

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

VI. *El Sub Alcalde* en la misma semana formulará circulares dirigidos al personal involucrado dando a conocer la fecha de inicio del periodo de aplicación de los instrumentos propuestos.

1º Semana					2º Semana					3º Semana					4º Semana				

## 8.5. RECURSOS PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Debido a que no existe una partida destinada a la capacitación de funcionarios y contratistas que participan en estos procesos de contratación realizadas por las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.

Los recursos que se emplearan para la aplicación de la propuesta será los de la Partida Presupuestaria 713 (Donaciones, Ayudas Sociales y Premios a Personas).

## 8.6 TALLERES DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN

Los talleres de Difusión están dirigidos a funcionario y a contratistas, tienen como objetivo capacitarlos y concientizarlos en el uso de los procedimientos, manuales e instrumentos de información a fin de que ellos puedan desarrollar sus actividades con mayor calidad, eficiencia en la contratación, elaboración, ejecución y seguimiento de las obras para que estas no sobrepasen los montos presupuestados ni el tiempo de su ejecución, con el fin de lograr una correcta ejecución de los mismos, así como la valoración de de la actividad que realizan como ciudadanos de La Paz y su importancia en la economía para el desarrollo del municipio. Estos talleres deben ser interactivos; la gente se identificara con

las actividades que salgan como resultado y se sentirán comprometidos a ejecutarlas.

Los Talleres deben tener horarios que no perjudiquen en sus actividades normales a los participantes por lo que se sugiere que se realicen en la noche (Ej. de 19:00 a 20:30 y/o 20:30 a 22:00).

Para incentivar a la asistencia se sugiere entregar certificados que avalen la participación de los invitados y quien asista y ejecute todo lo recomendado en los talleres tenga un beneficio o reconocimiento especial otorgado por el G.M.L.P. esto compensa y retribuye la necesidad de identidad que tienen las personas.

#### **8.6.1. Capacitación Técnica y Específica de Información General**

El contenido del Seminario Taller será el siguiente:

1. Entrega de los documentos a los funcionarios participantes
2. Introducción a la Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales.
3. Introducción al Sistema de Administración de Bienes y Servicios
4. Explicación minuciosa de la forma de efectuar el seguimiento a los Procesos de Contratación, Ejecución y Pago de obras de inversión pública menores.
5. Explicación de beneficios esperados con la aplicación del Documento base de información para efectuar el Seguimiento a los Procesos de Contratación, Ejecución y Pago de obras de inversión pública menores.
6. Beneficios del Documento Base de Información de pasos a seguir en los procesos de Contratación, Ejecución y Pago de obras de inversión pública menores.
7. Forma de utilización de los Sistema de seguimiento a los Procesos de Contratación y Pago de obras de inversión pública menores.
8. Evaluación a los participantes sobre lo explicado en el Seminario Taller.

9. Se pondrá a disposición del público en general los manuales de información de carácter público en las unidades que intervienen en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras menores.
10. Conclusión de Seminario Taller.
11. Entrega de Certificados de Asistencia por la participación en el Seminario Taller.

#### **8.6.2. Tiempo Estimado**

Constante.

### **8.7 RESPONSABLES**

Los responsables de la aplicación de esta propuesta son:

La Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.) de cada Sub Alcaldía a quien le corresponde dar el visto bueno para dar curso a la aplicación de esta propuesta en mejora de los procesos de contratación y los jefes de unidad de Secretaría General (S.G.), Unidad de Planificación y Control (U.P.C.), Centro Administrativo Financiero (C.A.F.), Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.) y Asesoría Legal (A.L.), los cuales intervienen en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública en cada Sub Alcaldía del Gobierno Municipal de La Paz.

### **8.8. RESULTADOS ESPERADOS**

- A través de las Sub Alcaldías del G.M.L.P., se capacitarán a funcionarios y contratistas.
- Si estos talleres son difundidos apropiadamente y tienen un contenido que interese a Contratistas y Funcionarios, constituirá un canal de comunicación muy importante entre ellos y el G.M.L.P.
- Disminución de tiempo empleado en la elaboración de contratos.
- Aumento de eficiencia en el control de calidad de las obras.

- Aumento de calidad de obras concluidas.
- Ejecución oportuna y a tiempo de las obras.
- Se promoverá la integración social al unir los esfuerzos de funcionarios y contratistas.
- Bolivia tendrá profesionales conocedores de su realidad social y comprometidos con el desarrollo de su municipio y su país.
- Se aplica esta propuesta siguiendo una campaña de capacitación constante y eficiente y ejerciendo la autoridad correspondiente sin excepciones, los funcionarios y/o contratistas verán la seriedad de los cambios y aunque al principio muestren resistencia, tan pronto vean los beneficios se convencerán de su utilidad, presionados además socialmente por la actitud de la sociedad.

Los cambios que se lograrán con la aplicación de esta propuesta mejoran la eficiencia, calidad, en la elaboración y ejecución de obras de inversión pública.

BIBLIOTECA DE ECONOMÍA



## **CAPITULO IX**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **9.1 CONCLUSIONES**

Después de haber analizado el proceso de contratación de obras de inversión pública se llegó a las siguientes conclusiones:

I. La baja cantidad de supervisores y elevado número de obras asignado a cada supervisor (el cual está entre 20 y más obras), ocasiona que disminuya el número de inspecciones a las obras, por lo que no pueden constatar que los Contratistas hayan utilizado los materiales, mano de obra y los tiempos correctos, afectando el presupuesto con el que cuentan las Sub Alcaldías lo cual genera insatisfacción de los habitantes de sus Macrodistrictos respecto a la calidad y fecha de entrega de las obras ejecutadas.

II. Las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz tienen fallas procedimentales en los procesos de contratación, ejecución y pago, estas fallas se deben a:

- La reciente incorporación de la mayoría de los funcionarios es una desventaja para la institución ya que desconocen la situación actual de los procesos y la forma de agilizarlos.
- El desorden e irresponsabilidad en el manejo de la documentación por parte de los funcionarios encargados de estos procesos debido al poco material de trabajo que tienen (Computadoras y Material de escritorio).
- El desconocimiento de los plazos máximos que deben emplear los funcionarios y contratistas en todas las tareas de los procesos de contratación, ejecución y pago de obras.
- Inadecuado seguimiento a los tiempos empleados en los procesos de contratación, ejecución y pago de obras menores; ya que se lo realiza en

base a informes que carecen de veracidad, lo que ocasiona que no se identifiquen oportunamente las demoras para solucionarlas en el momento preciso

- La impuntualidad de los contratistas en la presentación de los documentos requeridos para la elaboración de su contrato y su pago, lo cual retrasa la emisión del contrato numerado (documento con el que concluye el proceso de contratación y con el que se inicia el proceso de pago) ocasiona retrasos en el proceso de pago, situación que se repercute en la ejecución presupuestaria de las Sub Alcaldías del G.M.L.P.

III. La baja ejecución presupuestaria de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes es un problema de causa y efecto que se ve inmerso en las demás Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz, lo cual trae problemas del no cumplimiento de objetivos fijados por ninguno de los nueve Macrodistrictos.

IV. El objetivo General se ha cumplido “Establecer Sistemas de seguimiento para mejorar la eficiencia en los Procesos de Contratación de Obras de Inversión Pública en los plazos establecidos por la norma.”, este logro permitirá una mejor comprensión de los pasos a seguir en este proceso y aportara con mayor conocimiento sobre las tareas que deben de realizar para poder agilizar y mejorar este proceso.

## **9.2. RECOMENDACIONES**

Después de haber obtenido las conclusiones del caso se recomienda:

- Llevar a cabo la implementación de esta propuesta para las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz para los próximos años.
- Actualización y adquisición de equipos de computación y materiales de escritorio.

- Proveer y capacitar a los nuevos, antiguos funcionarios y contratistas los Instrumentos de Seguimiento para el proceso de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública con el propósito de conozcan las tareas y funciones y responsabilidades que deben desarrollar.
- Aplicar esta propuesta siguiendo una campaña de capacitación constante y eficiente en todas y cada una de las Sub Alcaldías ejerciendo la autoridad correspondiente sin excepciones, los funcionarios y/o contratistas verán la seriedad de los cambios y aunque al principio muestren resistencia, tan pronto vean los beneficios se convencerán de su utilidad, presionados además socialmente por la actitud de la sociedad.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

# ANEXOS

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

**ANEXO N° 1**  
**ENTREVISTA**

Entrevista dirigida al personal de las Unidades que participan en el Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs. 20.000 (Veinte mil 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos).

Por favor conteste las preguntas con sinceridad y en forma clara. Su colaboración será de gran valía para la conclusión del presente trabajo.

**I. DATOS GENERALES:**

Profesión:.....  
Cargo que Ocupa:.....  
Unidad de trabajo: .....

**II. PREGUNTAS Y RESPUESTAS OBTENIDAS**

1. *¿Qué entiende por Contratación de Obras de Inversión Pública Menores por Comparación de Precios con Requerimiento de Cotizaciones?*

.....  
.....

2. *¿Usted cree que es importante realizar un seguimiento a los procesos de contratación de obras en lo que se refiere a, ejecución y pago lo cual contribuya a identificar oportunamente a los responsables de causar las demoras generadas?*

.....  
.....

5. *En su opinión, ¿Existen demoras en el proceso de contratación de obras de inversión pública ejecutadas por las Sub Alcaldías?*

.....  
.....

6. *Según usted, ¿Cuáles son los principales motivos que generan retrasos en el proceso de contratación de obras de inversión pública en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz?*

.....  
.....

5. *¿Cuáles cree usted que son los principales problemas en los procesos de ejecución de obras de inversión pública dentro de las Sub Alcaldías?*

.....  
.....

7. *¿Cuánto tiempo transcurre desde la autorización de inicio del proceso de contratación de obras de inversión pública hasta la suscripción del Contrato Simplificado de estas?*

.....  
.....

7. *Usted conoce, ¿Cuál es forma de detectar la existencia de retrasos (si existieran) en los procesos de contratación y pago de obras?*

.....  
.....

8. *¿Cuánto tiempo cree usted que transcurre desde que el contratista presenta la documentación previa para iniciar el proceso de pago hasta la emisión del cheque de pago (sin considerar el periodo de prueba)?*

.....  
.....

9. *¿Creé usted que existen demoras en el proceso de pago de obras?*

.....  
.....

10. *¿Por qué motivos se generan demoras en el proceso de pago?*

.....  
.....

11. *¿Cuáles son medidas correctivas utilizadas por ustedes para rectificar las demoras identificadas en los procesos de contratación y pago de obras, si estas existiesen?*

.....  
.....

12. *¿Conoce detalladamente el tiempo de duración para cada actividad del proceso de pago?*

.....  
.....

13. *Dé por favor una sugerencia para poder mejorar el actual proceso de contratación y pago de obras de inversión pública en las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La paz.*

.....  
.....

➤ **Preguntas realizadas únicamente a los funcionarios de la Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (Supervisores).**

14. *¿Cuáles son las funciones que realiza como supervisor?*

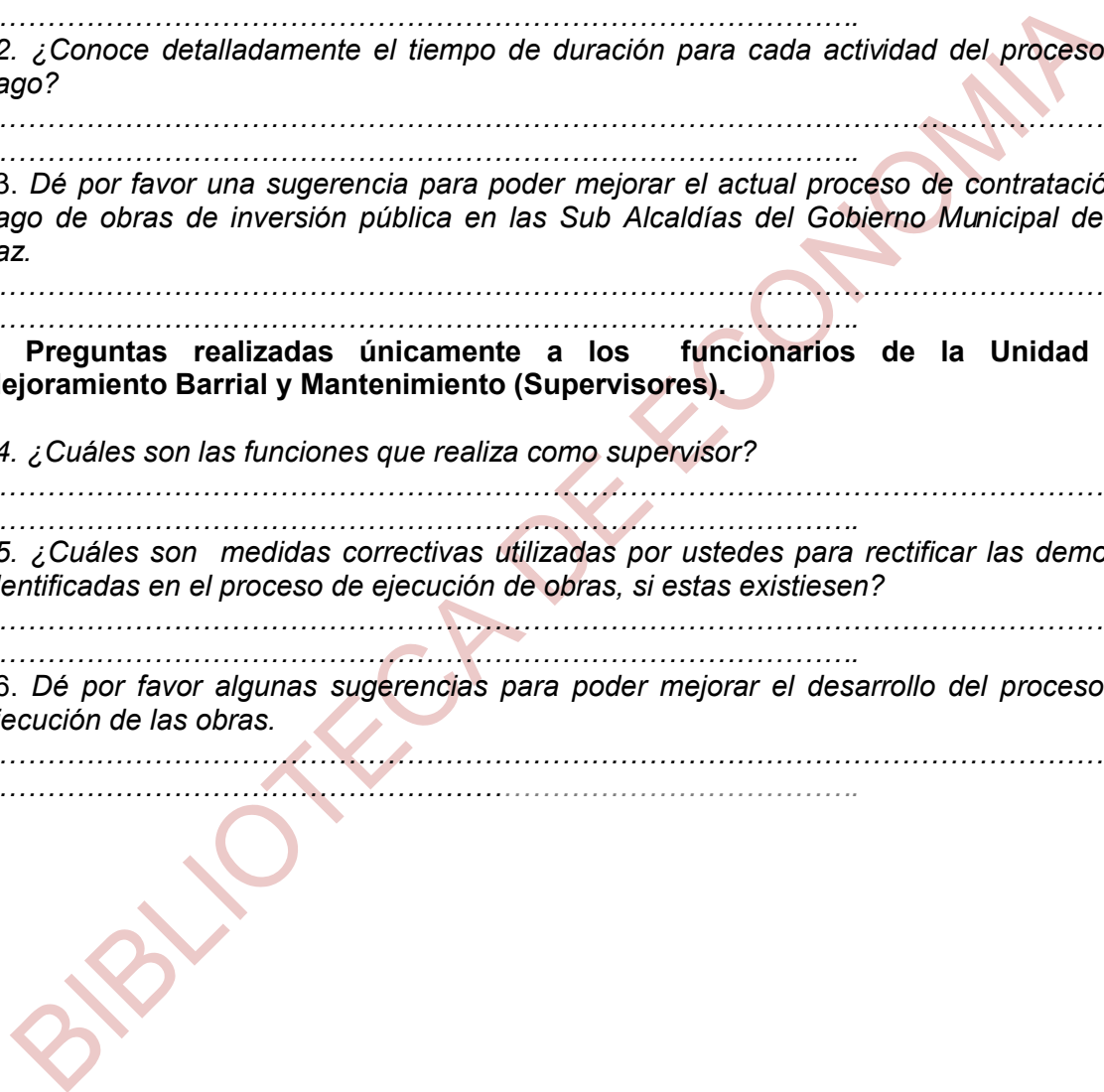
.....  
.....

15. *¿Cuáles son medidas correctivas utilizadas por ustedes para rectificar las demoras identificadas en el proceso de ejecución de obras, si estas existiesen?*

.....  
.....

16. *Dé por favor algunas sugerencias para poder mejorar el desarrollo del proceso de ejecución de las obras.*

.....  
.....



**ANEXO N° 2**  
**CUESTIONARIO N° 1**

El objetivo principal de este cuestionario es determinar el nivel de conocimiento actual de los Funcionarios participantes de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, en relación a los procesos de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública comprendidas entre Bs. 20.000 (Veinte mil 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos).

Por favor conteste las preguntas con sinceridad y en forma clara. Su colaboración será de gran valía para la conclusión del presente trabajo.

**I. DATOS GENERALES:**

Profesión:.....  
Cargo que Ocupa:.....  
Unidad de trabajo: .....

**II. PREGUNTAS Y RESPUESTAS OBTENIDAS**

1. ¿Hace cuánto tiempo desarrolla sus funciones bajo este cargo en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes de Gobierno Municipal de La Paz?

- a) De 0 a 6 Meses
- b) De 6 Meses a 1 año
- c) De 1 año 18 Meses
- d) De 18 Meses a 2 años
- e) De 2 años a 30 Meses
- f) De 30 Meses a 3 años
- g) Más de 3 años

2. ¿Tiene conocimiento de la existencia de normas de control?

- a) Si
- b) No

3. De acuerdo a la Resolución Municipal 0056/08 se establece que "un Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs. 20.000 y Bs. 200.000, no deberá exceder a 20 días calendario". ¿Cree usted, que dicha normativa se cumple?

- a) Si
- b) No

4. Si la respuesta es **NO**, que factores considera que retrasa el cumplimiento de dicha norma:

- a) Falta de personal capacitado en el proceso de contratación de obras por solicitud de cotizaciones en las diferentes unidades.
- b) Concentración de funciones en una sola unidad.
- c) Falta de comunicación Contratista – sub Alcaldía.
- d) Falta de Capacitación constante a los funcionarios a través de seminarios y talleres.
- e) Falta de socialización de la información

5. En su opinión. Las demoras que se presentan en los procesos de contratación de obras de inversión pública a cargo de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz se deben principalmente a:

- a) Secretaría General (S.G.)

- b) Centro Administrativo Financiero (C.A.F.)
- c) Unidad de Planificación y Control (U.P.C.)
- d) Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.)
- e) Asesoría Legal
- f) Contratista

6. ¿Tiene conocimiento si en la gestión 2007, se realizaron órdenes de cambio y contratos modificatorios?

.....  
.....

7. En su opinión. Las demoras que se presentan en los procesos de pago de obras de inversión pública a cargo de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz se deben principalmente a:

- a) Secretaria General (S.G.)
- b) Centro Administrativo Financiero (C.A.F.)
- c) Unidad de Mejoramiento Barrial y Mantenimiento (U.M.B.A.M.)
- d) Unidad de Planificación y Control (U.P.C.)
- e) Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios (D.F.O.S)
- f) Contratista

8. ¿Tiene conocimiento si se realiza seguimiento a los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?

- a) Si
- b) No

9. Usted sabe ¿Quién realiza el seguimiento a los procesos de contratación y pago de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes y de que forma la realiza?

.....  
.....

10. ¿Usted sabe de la existencia de un sistema de seguimiento al proceso de Contratación y Pago de Obras de Inversión Pública Menores?

- a) Si
- b) No

11. Según su opinión. ¿Existe Eficiencia del Sistema de seguimiento?

- a) Si
- b) No

**Las siguientes preguntas son dirigidas exclusivamente a los funcionarios que participan en el proceso de ejecución de obras.**

12. ¿Cuántas obras le fueron asignadas para su supervisión?

- a) De 0 a 5 Obras
- b) De 6 a 10 Obras
- c) De 11 a 15 Obras
- d) De 16 a 20 Obras
- e) De 21 a 25 Obras
- f) De 26 a 30 Obras



g) Más de 30 obras

13. ¿Cuántas veces supervisa la obra físicamente durante el tiempo de ejecución?

- a) 1 Vez a 2 Veces
- b) 3 Veces a 4 Veces
- c) 5 Veces a 6 Veces
- d) 7 Veces a 8 Veces
- e) Más de 8 Veces

14. ¿Tiene conocimiento si se realiza el seguimiento correspondiente a los procesos de ejecución de obras de inversión pública en la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?

- a) Si
- b) No

15. Según usted ¿Quién debería realizar el seguimiento a estos procesos de ejecución de obras de inversión pública realizada por la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes?

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

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

**ANEXO N° 3**  
**CUESTIONARIO N° 2**

El objetivo principal de este cuestionario es determinar el nivel actual de conocimiento de los Contratistas de la Sub Alcaldía Maximiliano Paredes, en relación a los procesos de contratación, ejecución y pago de obras de inversión pública comprendidas entre Bs. 20.000 (Veinte mil 00/100 Bolivianos) y Bs. 200.000 (Doscientos mil 00/100 Bolivianos).

Por favor conteste las preguntas con sinceridad y en forma clara. Su colaboración será de gran valía para la conclusión del presente trabajo.

**I. DATOS GENERALES:**

Profesión:.....  
Cargo que Ocupa:.....  
Unidad de trabajo: .....

**II. PREGUNTAS Y RESPUESTAS OBTENIDAS**

1. Respecto al Decreto Supremo 29190 y su respectivo Reglamento aprobado mediante Resolución Ministerial N° 397 de 27 de agosto de 2007 usted tiene.

- a) Amplio Conocimiento
- b) Regular Conocimiento
- c) Ningún Conocimiento

2. Desde el momento en el cual se comienza a realizar la obra hasta su culminación, ¿Cuántas veces el supervisor asignado a su obra, supervisa la obra físicamente?

- 1 Vez
- 2 Veces
- 3 Veces
- 4 Veces
- 5 Veces a Más

3. De acuerdo a la Resolución Municipal 0056/08 se establece que "un Proceso de Contratación de Obras de Inversión Pública por solicitud de cotizaciones comprendidas entre Bs. 20.000 y Bs. 200.000, no deberá exceder a 20 días calendario". ¿Cree usted, que dicha normativa se cumple?

- a) Si
- b) No

4. Si la respuesta es **NO**, que factores considera que retrasa el cumplimiento de dicha norma:

- f) Falta de Capacitación constante a los funcionarios responsables de este proceso.
- g) Concentración de funciones en una sola unidad.
- h) Falta de comunicación Contratista – sub Alcaldía.
- i) Falta de Capacitación constante a contratistas participes de estos procesos.
- j) Falta de socialización da la información.

5. ¿Cuáles son las funciones que realiza el supervisor en las obras que usted ejecuta para el Gobierno Municipal de La Paz?

R.....  
.....

6. *Dé por favor algunas sugerencias para facilitar y mejorar el trabajo que realizan los supervisores de las Sub Alcaldías del Gobierno Municipal de La Paz.*

R.....  
.....

7. *¿Cuánto tiempo pasa desde que usted recoge la nota de adjudicación hasta el momento que presenta la documentación requerida (La Póliza de Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obra, Fotocopia de C.I., Fotocopia Legalizada del SIGMA, Fotocopia Legalizada del NIT, Fotocopia Legalizada de la Tarjeta Empresarial o Registro de Comercio) para la ejecución del contrato?*

- a) 1 Día
- b) 2 Días
- c) 3 Días
- d) 4 Días
- e) 5 Días o Más

8. *¿Cuánto período de tiempo pasa desde el momento que usted recibe su Contrato Numerado por la Dirección de Licitaciones y Contratos (D.L.C.), hasta el momento de la entrega de la documentación previa necesaria para la elaboración de su carpeta de pago de obra?*

- a) De 0 a 1 Semanas
- b) De 1 a 2 Semanas
- c) De 2 a 3 Semanas
- d) De 3 a 4 Semanas
- e) De 4 Semanas a Más

9. *¿Representa algún gasto adicional las observaciones hechas a destiempo por el supervisor, en las obras que su empresa esta ejecutando?*

- a) Si
- b) No

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

**ANEXO N° 4**  
**BASE DE DATOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
CODIGO CARPETA	DETALLE	FORMULARIO DE REQUERIMIENTO	FICHA PERFIL	C-31 PREVENTIVO	AUTORIZACION DE INICIO DE PROCESO	FORMULARIO 100 SICOES	DESIGNACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	ACTA DE APERTURA DE SOBRES
OMA 013/07	Conclusión sede social y batería de baños z/Alto Chualluma	30/01/2007	01/02/2007	02/02/2007	02/02/2007	06/02/2007	09/02/2007	12/02/2007	21/02/2007
OMA 015/07	Conclusión reten policial, calle Rio Abuna z/Bajo Tejar	01/02/2007	01/02/2007	02/02/2007	02/02/2007	09/02/2007	12/02/2007	14/02/2007	23/02/2007
OMA 031/07	Construcción muros de contención avenida Circunvalación Fase II z/ 3 de Mayo	06/02/2007	05/02/2007	23/02/2007	23/02/2007	03/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	27/03/2007
OMA 234/07	Construcción graderías calle 2 y 3 z/ prolongación Alto Ciudadela	14/02/2007	15/02/2007	23/02/2007	26/02/2007	05/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 236/07	Construcción muros de contención calle Florida y Los Pinos	14/02/2007	15/02/2007	26/02/2007	27/02/2007	02/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 237/07	Mejoramiento vial avenida Troncal z/ San Antonio Norte	14/02/2007	15/02/2007	26/02/2007	27/02/2007	02/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 238/07	Construcción muro de contención calle Martín Rodríguez z/ San Martín Mirador Autopista	14/02/2007	15/02/2007	26/02/2007	27/02/2007	02/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 239/07	Complementación muro de contención calle 11 z/ Alto Portada	14/02/2007	15/02/2007	26/02/2007	27/02/2007	11/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 318/07	Conclusión sede social calle Silverio Menacho z/El Tejar	21/02/2007	21/02/2007	01/03/2007	02/03/2007	06/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	27/03/2007
OMA 320/07	Mejoramiento vial calle 11 z/Bajo Pacajes	21/02/2007	21/02/2007	01/03/2007	02/03/2007	06/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	27/03/2007
OMA 321/07	Conclusión sede social plaza 1° de Mayo z/Callampaya	22/02/2007	21/02/2007	01/03/2007	02/03/2007	07/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 350/07	Ampliación sección hidráulica Rio Ballivian z/Antofagasta	23/02/2007	22/02/2007	01/03/2007	10/04/2007	23/04/2007	26/04/2007	27/04/2007	27/04/2007
OMA 353/07	Reparación empedrado río Coa Coa - Cancha Tejar	23/02/2007	23/02/2007	01/03/2007	02/03/2007	06/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	27/03/2007
OMA 369/07	Modulo Policial plaza 27 de Mayo z/Bajo Tejar	21/02/2007	22/02/2007	01/03/2007	02/03/2007	06/03/2007	23/03/2007	26/03/2007	26/03/2007
OMA 435/07	Construcción muro de contención calle 4 de Octubre z/Anexo Ciudadela Ferroviaria	02/03/2007	13/03/2007	03/04/2007	03/04/2007	12/04/2007	17/04/2007	18/04/2007	18/04/2007
OMA 463/07	Mejoramiento vial callejón Los Pozos z/San Martín Quispe	20/03/2007	21/03/2007	03/04/2007	03/04/2007	13/04/2007	17/04/2007	18/04/2007	28/04/2007
OMA 466/07	Mejoramiento vial varias calles, sector Ferroviario z/Pura Pura sector Samapa	20/03/2007	21/03/2007	03/04/2007	03/04/2007	18/04/2007	23/04/2007	24/04/2007	24/04/2007
OMA 535/07	Mejoramiento vial avenida La Paz, zona Pura Pura Said	26/04/2007	25/04/2007	25/04/2007	26/04/2007	09/05/2007	14/05/2007	16/05/2007	16/05/2007
OMA 562/07	Canalización Río América Fase III z/San Martín Ex Fundo Achachicala	04/05/2007	08/05/2007	09/05/2007	09/05/2007	14/05/2007	18/05/2007	21/05/2007	21/05/2007

El presente cuadro fue elaborado en base al formulario FRP-9 de las carpetas del proceso de contratación de obras contratadas por solicitud de cotizaciones (Obras comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)

**CONTINUACION ANEXO N° 4**  
**BASE DE DATOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
INFORME DE CALIFICACIÓN Y RECOMENDACIÓN	NOTA DE ADJUDICACIÓN	NOTIFICACIÓN A LOS PROPONENTES NO ADJUDICADOS		C-31 COMPROMETIDO EN ESTADO VERIFICADO	GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	CONTRATO	FECHA DE FIRMA DE CONTRATO	ENVÍO A LA DLC	ENVÍO DE LA DLC NUMERADO	TIEMPO ENTRE D y C	TIEMPO ENTRE E y D	TIEMPO ENTRE F y E	TIEMPO ENTRE G y F	TIEMPO ENTRE J e I	TIEMPO ENTRE K y J	TIEMPO ENTRE O y K	TIEMPO ENTRE P y O	TIEMPO ENTRE Q y N	TIEMPO ENTRE Q y P	TIEMPO ENTRE S y R	TIEMPO ENTRE L y P
21/02/2007	26/02/2007	26/02/2007	02/02/2007	13/03/2007	27/02/2007	13/03/2007	13/03/2007	05/06/2007	27/06/2007	1	0	4	3	0	5	1	14	0	0	84	1
23/02/2007	28/02/2007	28/02/2007	06/02/2007	13/03/2007	05/03/2007	06/03/2007	13/04/2007	11/05/2007	29/05/2007	1	0	7	3	0	5	5	1	31	38	28	5
27/03/2007	29/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	02/04/2007	30/03/2007	04/04/2007	13/04/2007	23/05/2007	08/06/2007	18	0	8	20	0	2	1	5	11	9	40	1
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	31/03/2007	13/04/2007	20/04/2007	06/06/2007	13/07/2007	8	3	7	18	1	3	1	13	16	7	47	1
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	31/03/2007	05/04/2007	13/04/2007	06/06/2007	27/06/2007	11	1	3	21	1	3	1	5	9	8	54	1
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	20/04/2007	03/04/2007	13/04/2007	22/04/2007	11/06/2007	03/07/2007	11	1	3	21	1	3	4	10	2	9	50	4
27/03/2007	29/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	02/04/2007	30/03/2007	04/04/2007	16/04/2007	03/07/2007	23/07/2007	11	1	3	21	1	2	1	5	14	12	78	1
27/03/2007	29/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	02/04/2007	05/04/2007	17/04/2007	05/06/2007	27/06/2007	11	1	12	12	1	2	4	3	13	12	49	4
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	20/04/2007	03/04/2007	17/04/2007	20/04/2007	21/05/2007	08/06/2007	8	1	4	17	0	3	4	14	0	3	31	4
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	03/04/2007	10/04/2007	22/04/2007	28/05/2007	22/06/2007	8	1	4	17	0	3	4	7	18	12	36	4
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	03/04/2007	10/04/2007	27/04/2007	11/06/2007	04/07/2007	8	1	5	16	1	3	4	7	23	17	45	4
07/05/2007	08/05/2007	08/05/2007	14/05/2007	18/05/2007	10/05/2007	09/05/2007	13/06/2007	13/06/2007	04/07/2007	7	40	13	3	10	1	2	-1	26	35	0	2
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	04/04/2007	03/04/2007	06/04/2007	17/04/2007	16/05/2007	28/05/2007	6	1	4	17	0	3	4	3	13	11	29	4
27/03/2007	30/03/2007	27/03/2007	05/04/2007	20/04/2007	02/04/2007	13/04/2007	17/04/2007	15/06/2007	04/07/2007	7	1	4	17	1	3	3	11	-3	4	59	3
28/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	08/05/2007	30/04/2007	02/05/2007	09/05/2007	22/06/2007	13/07/2007	03/08/2007	21	0	9	5	10	2	2	7	53	44	21	2
28/04/2007	04/05/2007	04/05/2007	10/05/2007	30/04/2007	09/05/2007	10/05/2007	18/06/2007	27/07/2007	12/08/2007	13	0	10	4	0	6	5	1	49	39	39	5
02/05/2007	02/05/2007	02/05/2007	08/05/2007	18/05/2007	04/05/2007	07/05/2007	15/06/2007	23/07/2007	12/08/2007	13	0	15	5	8	0	2	3	28	39	38	2
16/05/2007	16/05/2007	17/05/2007	25/05/2007	18/05/2007	18/05/2007	22/05/2007	11/06/2007	21/06/2007	13/07/2007	0	1	13	5	0	0	2	4	24	20	10	2
23/05/2007	23/05/2007	24/05/2007	30/05/2007	29/05/2007	28/05/2007	30/05/2007	22/06/2007	03/08/2007	12/08/2007	1	0	5	4	2	0	5	2	24	23	42	5
<b>TOTALES</b>										<b>164</b>	<b>53</b>	<b>133</b>	<b>229</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>114</b>	<b>351</b>	<b>342</b>	<b>780</b>	<b>55</b>
<b>PROMEDIO ARITMETICO</b>										<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>3</b>

**ANEXO N° 5: BASE DE DATOS DEL PROCESO DE PAGO**

CÓDIGO CARPETA	DETALLE	FECHA DE CONTRATO	FECHA DE INICIO S/ MEMO	PLAZO DE EJECUCIÓN (D.C.) SEGÚN CONTRATO	AMPLIACIÓN DE PLAZO (D.C.) SEGÚN ACTAS	CÁLCULO DE LA AMPLIACIÓN DE PLAZO D.C.	PLAZO EJECUTADO (D.C.)	FECHA DE CONCLUSIÓN S/ CONTRATO	FECHA DE CONCLUSIÓN REAL (SEGÚN ACTAS)	CÁLCULO DE LA FECHA DE CONCLUSIÓN REAL	LIBRO DE ORDENES	
											APERTURA	CIERRE
OMA 013/07	Conclusión sede social y batería de baños z/Alto Chualluma	13/03/2007	26/03/2007	55		0	55	19/05/2007	19/05/2007	19/05/2007	26/03/2007	19/05/2007
OMA 015/07	Conclusión reten policial, calle Rio Abuna z/Bajo Tejar	06/03/2007	26/03/2007	65		0	65	29/05/2007	29/05/2007	29/05/2007	26/03/2007	29/05/2007
OMA 031/07	Construcción muros de contención avenida Circunvalación Fase II z/3 de Mayo	04/04/2007	16/04/2007	42		0	42	27/05/2007	27/05/2007	27/05/2007	16/04/2007	03/05/2007
OMA 234/07	Construcción graderías calle 2 y 3 z/ prolongación Alto Ciudadela	13/04/2007	18/04/2007	62		0	62	18/06/2007	18/06/2007	18/06/2007	18/04/2007	18/06/2007
OMA 236/07	Construcción muros de contención calle Florida y Los Pinos	05/04/2007	16/04/2007	60	44	5	104	14/06/2007	19/06/2007	28/07/2007	16/04/2007	19/06/2007
OMA 237/07	Mejoramiento vial avenida Troncal z/ San Antonio Norte	13/04/2007	18/04/2007	55	11	11	66	11/06/2007	22/06/2007	22/06/2007	18/04/2007	25/06/2007
OMA 238/07	Construcción muro de contención calle Martín Rodríguez z/ San Martín Mirador Autopista	04/04/2007	16/04/2007	49		-2	49	03/06/2007	01/06/2007	03/06/2007	17/04/2007	01/06/2007
OMA 239/07	Complementación muro de contención calle 11 z/ Alto Portada	05/04/2007	18/04/2007	60		-8	60	16/06/2007	08/06/2007	16/06/2007	18/04/2007	08/06/2007
OMA 318/07	Conclusión sede social calle Silverio Menacho z/El Tejar	17/04/2007	25/04/2007	28	30	15	58	22/05/2007	06/06/2007	21/06/2007	25/04/2007	06/06/2007
OMA 320/07	Mejoramiento vial calle 11 z/Bajo Pacajes	10/04/2007	21/03/2007	50		0	50	09/07/2007	09/07/2007	09/05/2007	21/05/2007	09/07/2007
OMA 321/07	Conclusión sede social plaza 1° de Mayo z/Callampaya	10/04/2007	23/04/2007	30	20	20	50	22/05/2007	11/06/2007	11/06/2007	23/04/2007	30/06/2007
OMA 350/07	Ampliación sección hidráulica Rio Ballivian z/Antofagasta	09/05/2007	14/05/2007	35	36	25	71	17/06/2007	12/07/2007	23/07/2007	15/05/2007	12/07/2007
OMA 353/07	Reparación embovedado rio Coa Coa - Cancha Tejar	06/04/2007	23/04/2007	45		44	45	06/06/2007	20/07/2007	06/06/2007	23/04/2007	
OMA 369/07	Modulo Policial plaza 27 de Mayo z/Bajo Tejar	13/04/2007	23/04/2007	84	8	8	92	15/07/2007	23/07/2007	23/07/2007	23/04/2007	23/07/2007
OMA 435/07	Construcción muro de contención calle 4 de Octubre z/Anexo Ciudadela Ferroviaria	09/05/2007	28/05/2007	55		-4	55	21/07/2007	17/07/2007	21/07/2007	28/05/2007	17/07/2007
OMA 463/07	Mejoramiento vial callejón Los Pozos z/San Martín Quispe	10/05/2007	14/05/2007	60	20	35	80	12/07/2007	16/08/2007	01/08/2007	14/05/2007	16/08/2007
OMA 466/07	Mejoramiento vial varias calles, sector Ferroviario z/Pura Pura sector Samapa	07/05/2007	09/05/2007	50	20	20	70	27/06/2007	17/07/2007	17/07/2007	09/05/2007	17/07/2007
OMA 535/07	Mejoramiento vial avenida La Paz, zona Pura Pura Said	22/05/2007	22/05/2007	49	30	30	79	09/07/2007	08/08/2007	08/08/2007	22/05/2007	08/08/2007
OMA 562/07	Canalización Río América Fase III z/San Martín Ex Fundo Achachicala	30/05/2007	30/05/2007	50		0	50	18/07/2007	18/07/2007	18/07/2007	28/05/2007	17/09/2007

El presente cuadro fue elaborado en base a las carpetas del proceso de pago de obras contratadas por solicitud de cotizaciones (Obras comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)

**CONTINUACION DEL ANEXO N° 5: BASE DE DATOS DEL PROCESO DE PAGO**

ENSAYO DE SUELOS	SOLICITUD ORDEN DE CAMBIO	ORDEN DE CAMBIO/INFORME SUPERVISOR	MEMO ORDEN DE CAMBIO	ACTA DE RECEPCIÓN		DETALLE DEL CERTIFICADO DE PAGO	RESUMEN DEL CERTIFICADO DE PAGO	INFORME DEL SUPERVISOR CERTIF. DE PAGO	SOLICITUD PAGO DE PLANILLA	INFORME FISCAL (D.F.O.S.)	CARTA REMISION CARPETA (DIRECTOR D.F.O.S.)	DECHA COMPROMETIDO	FRP-6	FECHA DEVENGADO APROBADO	FACTURA	TIEMPO DE PRUEBA (SEGUN R.M. 541/07)	TIEMPO DE PRUEBA REAL
				PROVISIONAL	DEFINITIVA												
		21/04/2007	21/04/2007	21/05/2007	27/07/2007		27/07/2007	24/08/2007	10/08/2007	28/08/2007	12/09/2007	18/09/2007	17/09/2007	18/09/2007	18/09/2007	30	67
				29/05/2007	03/07/2007		Jul-07	10/10/2007	18/07/2007	12/10/2007	24/10/2007		27/10/2007	25/10/2007	25/10/2007	30	53
17/04/2007		21/05/2007	21/05/2007	30/05/2007	20/08/2007		Ago-07	31/08/2007	29/08/2007	27/09/2007	10/10/2007	15/10/2007	15/10/2007	15/10/2007	15/10/2007	45	82
Abr-07		21/05/2007	21/05/2007	22/06/2007	30/08/2007		Ago-07	31/08/2007	23/08/2007	28/09/2007	10/10/2007	19/10/2007	18/10/2007	19/10/2007	19/10/2007	45	96
May-07		11/05/2007	11/05/2007	19/06/2007	08/08/2007		Oct-07	11/10/2007	11/10/2007	17/10/2007	24/07/2007	26/10/2007	26/10/2007	26/10/2007	26/10/2007	45	50
	16/05/2007	16/05/2007	16/05/2007	25/06/2007	30/08/2007		Ago-07	31/08/2007	07/08/2007	12/10/2007	15/10/2007		17/10/2007	17/10/2007	17/10/2007	45	66
17/04/2007		25/05/2007	25/05/2007	04/06/2007	20/08/2007		Ago-07	31/08/2007	29/08/2007	10/09/2007	21/09/2007	26/09/2007	26/07/2007	26/09/2007	26/09/2007	45	77
Abr-07		28/05/2007	28/05/2007	08/06/2007	23/07/2007	Jul-07	30/07/2007	31/07/2007	23/07/2007	21/08/2007	22/08/2007	04/09/2007	04/09/2007	04/09/2007	05/09/2007	44	54
	22/05/2007	22/05/2007	22/05/2007	06/06/2007	09/07/2007		Ago-07	05/09/2007	24/08/2007	20/09/2007	25/09/2007		05/10/2007		05/10/2007	30	33
Ago-07		25/06/2007	25/06/2007	09/07/2007	23/08/2007	S/F	Ago-07	03/09/2007	31/08/2007	06/09/2007	20/09/2007		25/09/2007	25/09/2007	25/09/2007	44	54
		22/05/2007		12/06/2007	13/07/2007		Sep-07	03/10/2007	10/08/2007	12/10/2007	24/10/2007		27/10/2007			30	31
	02/06/2007	02/06/2007	12/06/2007	12/07/2007	10/09/2007		Sep-07	21/08/2007	18/09/2007	09/10/2007	10/10/2007		26/10/2007	17/10/2007	17/10/2007	66	60
31/08/2007		13/07/2007	13/07/2007	24/07/2007	27/08/2007	Ago-07	Ago-07	24/09/2007	06/09/2007	23/10/2007	24/10/2007		26/10/2007	26/10/2007	26/10/2007	30	34
Jun-07		13/07/2007		17/07/2007	30/08/2007		Ago-07	30/08/2007	22/08/2007	18/09/2007	20/08/2007		27/09/2007	27/09/2007	27/09/2007	44	44
		10/07/2007		17/08/2007	01/10/2007	Oct-07	Oct-07	02/10/2007	02/10/2007	12/10/2007	12/10/2007		17/10/2007	17/10/2007	17/10/2007	45	55
	08/06/2007	11/06/2007	11/06/2007	19/07/2007	06/09/2007	S/F	Sep-07		06/09/2007	08/10/2007	15/10/2007		17/10/2007	17/10/2007	17/10/2007	44	59
	02/07/2007	02/07/2007	03/07/2007	09/08/2007	24/09/2007		Sep-07	26/09/2007	Ago-07	17/10/2007	19/10/2007		23/10/2007	24/10/2007	23/10/2007	45	66
	06/07/2007	09/07/2007	09/07/2007	18/07/2007	17/09/2007		Sep-07	28/09/2007	18/09/2007	09/10/2007	16/10/2007		24/10/2007	24/10/2007	24/10/2007	66	61



**ANEXO N° 6**

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS  
POR SOLICITUD DE COTIZACIONES  
(Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)**

**FORMULARIO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

E. FECHA

dd/mm/aa

A. Nombre del Proyecto :

F. Código SISIN :

B. Entidad Ejecutora :

G. Código Carpeta:

C. Funcionario Responsable :

H. Categoría Programática

D. Cargo :

I. Código Red de Objetivos:

J. N° de Convocatoria:

**2. LOCALIZACION**

A. Distrito	B. Zona	C. Ubicación Específica
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**D. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

**3. FASE DE EJECUCIÓN**

A. Costo:  Bs.

B. Duración:  Días

C. Fecha de Inicio:

dd/mm/aa

D. Fecha de Conclusión:

dd/mm/aa

**4. METAS DEL PROYECTO**

A. Descripción	B. Unidad	C. Cantidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**5. DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES**

A. Código	B. Descripción	C. Unidad	D. Cantidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**6. RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN**

A. Nombre:

C. Cargo:

B. e-mail:

D. Teléfono:

E. Firma \_\_\_\_\_





ANEXO N° 7

SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS  
 CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES  
 (Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)  
 FORMULARIO 2: IDENTIFICACION DEL CONTRATISTA

1. DATOS GENERALES

A. Nombre o Razón Social (Empresa):

B. Nombre del Contratista (Persona Natural):

C. Año de Creación (En caso de Empresas):

D. Domicilio Principal: País  Ciudad  Dirección

E. Teléfonos:

F. Fax:

G. Casilla:

H. Correo electrónico:

2. DOCUMENTOS PRINCIPALES DE IDENTIFICACION DEL CONTRATISTA

A. Testimonio de Constitución: Número de Testimonio  Lugar de emisión  Día  Fecha Mes  Año

B. Última Modificación al Testimonio: Número de Testimonio  Lugar de emisión  Día  Fecha Mes  Año

C. Número de Identificación Tributaria: NIT  Fecha de vigencia Día  Mes  Año

3. INFORMACION DEL REPRESENTANTE LEGAL

A. Nombre del representante legal: Paterno  Materno  Nombre(s)

B. Cédula de Identidad: Número  Lugar de Expedición

C. (\*) Poder del representante legal: Número de Testimonio  Lugar de emisión  (Día  Fecha mes  Año



ANEXO Nº 9



SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES (Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)  
FORMULARIO 4: PROGRAMACION DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA

1. DATOS GENERALES

A. Nombre del Proyecto:  E. Código SISIN  I. Código Carpeta:

B. Entidad Ejecutora:  F. Categoría Programática:  J. Código Red de Objetivos:

C. Nombre del Supervisor:  G. Fecha de inicio de la obra:  K. Fecha de conclusión de la obra:   
dd/mm/aa dd/mm/aa

D. Nombre del Contratista:  H. Duración de la Obra:

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA OBRA

A. N°	B. Actividades	C. Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	D. TOTALES
E. TOTALES						

3. RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN

A. Nombre :  B. Fecha de llenado del Formulario:   
dd/mm/aa

**ANEXO N° 10****SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES (Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)**  
**FORMULARIO 5: SEGUIMIENTO A LA PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN FÍSICA****1. DATOS GENERALES**

A. Nombre del Proyecto:

B. Entidad Ejecutora:

C. Nombre del Supervisor:

D. Nombre del Contratista:

D. Código SISIN:

E. Categoría Programática:

F. Fecha de inicio de la obra:   
dd/mm/aa

G. Duración de la Obra:

H. Código Carpeta:

I. Código Red de Objetivos:

J. Fecha de conclusión de la obra:   
dd/mm/aa

**2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA OBRA**

A. N°	B. Actividades	C. Precedencias	D. Duración		E. Fechas		F. Indicadores Físicos		G. Semana 1							G. Semana 2							G. Semana 3						
			Días	%	a. Inicio	b. Término	a. Unidad	b. Cantidad	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
		P																											
		E																											
		P																											
		E																											
		P																											
		E																											
		P																											
		E																											
		P																											
		E																											
		P																											
		E																											
<b>TOTALES</b>																													
H. Avance físico programado (P) en porcentaje acumulado (%)																													
Avance físico ejecutado (E) en porcentaje acumulado (%)																													

**3. RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN**

1. Nombre :

2. Cargo :

3. Fecha de llenado del Formulario:   
dd/mm/aa



### ANEXO N° 11

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES (Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)

### FORMULARIO 6: DETALLE DE CÓMPUTOS MÉTRICOS

#### 1. DATOS GENERALES

A. Nombre del Proyecto:	<input type="text"/>	E. Código SISIN:	<input type="text"/>	I. Código Carpeta:	<input type="text"/>
B. Entidad Ejecutora:	<input type="text"/>	F. Categoría Programática:	<input type="text"/>	J. Código Red de Objetivos:	<input type="text"/>
C. Nombre del Supervisor:	<input type="text"/>	G. Fecha de inicio de la obra:	<input type="text"/>	K. Fecha de conclusión de la obra:	<input type="text"/>
D. Nombre del Contratista:	<input type="text"/>	H. Duración de la Obra:	<input type="text"/>		

#### 2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA OBRA

A. N°	B. DESCRIPCIÓN	C. UNIDAD	D. CANTIDAD	E. MEDIDAS - Mts.			F. ÁREA	G. VOLUMEN	H. TOTAL
				a	b	c	D=BxC	E=AxD	
				ALTO	ANCHO	LARGO	M2	M3	

#### 3. FIRMAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN

\_\_\_\_\_ A. Firma del Contratista

\_\_\_\_\_ B. Firma del Supervisor de Obras

**ANEXO N°12**  
**SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES (Comprendidas entre Bs. 20.001 a Bs. 200.000)**  
**FORMULARIO 7: DETALLE DEL CERTIFICADO DE PAGO**

**1. DATOS GENERALES**

A. Nombre del Proyecto:	E. Código SISIN:	I. Código Carpeta:
B. Entidad Ejecutora:	F. Categoría Programática:	J. Código Red de Objetivos:
C. Nombre del Supervisor:	G. Fecha de inicio de la obra:	K. Fecha de conclusión de la obra:
D. Nombre del Contratista:	H. Duración de la Obra:	

**2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA OBRA**

A. N°	B. ITEM	C. DESCRIPCIÓN DE TRABAJOS	D. UNIDAD DE MEDIDA	E. CANTIDAD	F. IMPORTE EN Bs.		G. VOLUMEN		H. IMPORTE EN Bs.	
					a. PRECIO UNITARIO	b. IMPORTE TOTAL	a. ANTERIOR AL DÍA	b. TOTAL A LA FECHA	a. IMPORTE ANTERIOR	b. IMPORTE TOTAL

**3. FIRMAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN**

\_\_\_\_\_

A. Firma del Contratista

\_\_\_\_\_

B. Firma del Supervisor de Obras

\_\_\_\_\_

C. Firma del Fiscal de Obras



### ANEXO N° 13

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CONTRATADAS POR SOLICITUD DE COTIZACIONES (Comprendidas entre Bs. 20.000 a Bs. 200.000)

### FORMULARIO 8: RESUMEN DEL CERTIFICADO DE PAGO

#### 1. DATOS GENERALES

A. Nombre del Proyecto:	<input type="text"/>	E. Código SISIN:	<input type="text"/>	J. Código Carpeta:	<input type="text"/>	O. N° de Contrato:	<input type="text"/>
B. Entidad Ejecutora:	<input type="text"/>	F. Categoría Programática:	<input type="text"/>	K. Código Red de Objetivos:	<input type="text"/>	P. Fecha de Contrato:	<input type="text"/>
C. Nombre del Supervisor:	<input type="text"/>	G. Fecha programada para el inicio de la obra:	<input type="text"/>	L. Fecha real de inicio de la obra:	<input type="text"/>	Q. Ampliación de Plazo:	<input type="text"/> en días
D. Nombre del Contratista:	<input type="text"/>	H. Fecha programada para la conclusión de la obra:	<input type="text"/>	M. Fecha real de conclusión de la obra:	<input type="text"/>		
		I. Duración de la Obra Programada:	<input type="text"/>	N. Duración de la Obra Real:	<input type="text"/>		

#### 2. MONTO AUTORIZADO DEL CERTIFICADO DE PAGO

A. Importe del Contrato:	<input type="text"/>							
B. Ampliación del Contrato:	<input type="text"/>	E. Con orden de cambio:	<input type="text"/>	F. Con Contrato:	<input type="text"/>	G.% de Incremento:	<input type="text"/>	
C. Retención por Garantía:	<input type="text"/>							
D. Importe Neto a Pagar:	<input type="text"/>	Bs.	H. Literal:	<input type="text"/>				bolivianos

#### 3. FIRMAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN

\_\_\_\_\_  
A. Firma del Contratista

\_\_\_\_\_  
B. Firma de Supervisor de Obras

\_\_\_\_\_  
C. Firma del Fiscal de Obras

\_\_\_\_\_  
D. Firma del Director de la Dirección de Fiscalización de Obras y Servicios