

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

***“DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESOS DE
CONTRATACION DE BIENES EN EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DEL
DEPORTE DE LA PAZ”***

POSTULANTES: **VERONICA AYALA MARIN**
 PATRICIA BOHORQUEZ LIMACHI

TUTOR ACADEMICO: **SAYONARA NAGASHIRO**

TUTOR INSTITUCIONAL: **REYNALDO URIONA HIDALGO**

LA PAZ-BOLIVIA

2011



Diagnostico y Diseño de un Modelo de Proceso de Contratación de Bienes en el Servicio Departamental del Deporte de La Paz

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Antecedentes

El Servicio Departamental del Deporte de La Paz, se establece en el artículo 4 del Decreto del 13 de Enero de 1939 del Gobierno del Cnl. Germán Busch Becerra, que crea el Comité Nacional de Deportes y en las capitales de departamento los *Comités Departamentales de Deportes*. Con sede en la ciudad de La Paz.

El 29 de Diciembre de 1972, se crea el Ministerio de Información y Deportes, dando lugar a que los Comités Departamentales de Deportes se cambien a *Institutos Departamentales de Deportes*, con autonomía financiera, económica y administrativa hasta diciembre de 1995 y políticamente dependiente de la ex Secretaría Nacional del Deporte (actual Viceministerio de la Promoción del Deporte y la Salud).

En mayo de 1996, en virtud a la Ley 1654 de Descentralización Administrativa, el Instituto Departamental de Deportes de La Paz, pasa a depender del Gobierno Autónomo del Departamento, inicialmente con el nominativo de *Dirección Departamental de Deportes* de acuerdo al D.S. 24206 de 29 de Diciembre de 1995 de Organización del Poder Ejecutivo a nivel departamental. Mediante el D.S. 25060 de 12 de Junio de 1998, esta institución es considerada como *Unidad Departamental del Deporte*.

Con la promulgación de la Ley del Deporte 2770 del 7 de Julio del 2004, la Gobernación Autónoma del Departamento de La Paz, mediante Resolución RAP/184/05 del 31 de marzo del 2005, aprueba la estructura del **Servicio**



Departamental del Deporte de La Paz, actual nominativo oficial de la máxima institución del deporte departamental.

Las oficinas del SEDEDE se encuentran ubicadas en el quinto piso del Estadio Hernando Siles, en la zona de Miraflores de esta ciudad.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción del problema

La adquisición y contratación de bienes demandados por las Unidades Solicitantes del SEDEDE¹, deben ser suministradas oportunamente para cumplir con sus objetivos, sin embargo, en la práctica se hace evidente que no existe un proceso de contratación formal que garantice dicho requerimiento. Los problemas que se presentan con mayor frecuencia son:

- Demora en la entrega de los bienes solicitados.
- Inconformidad de los beneficiarios (organizaciones deportivas) con la atención a sus requerimientos.
- Incumplimiento en el perfil profesional de los funcionarios que desempeñan sus funciones en la Unidad Administrativa Financiera del SEDEDE, dando lugar a improvisaciones en el proceso de contratación.
- Insuficiente capacitación del personal que desarrolla funciones técnico-administrativas en la Unidad Administrativa Financiera.

1.2.2 Definición de Problema

El Servicio Departamental del Deporte del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, ha solicitado un relevamiento del trabajo desarrollado internamente para la contratación de bienes a fin de verificar la eficiencia o aspectos a mejorar para asegurar la calidad de los servicios brindados por el Servicio.

¹ Servicio Departamental del Deporte



1.2.3 Efectos y Consecuencias del Problema

El problema identificado conlleva a definir, los siguientes efectos en los distintos usuarios del servicio:

- Proveedores, no dan prioridad en la venta de los bienes al SEDEDE a causa del retraso en la cancelación, impidiendo movilizar su inventario a otro sector más efectivo.
- Deportistas, no cuentan con un oportuno acceso al material de entrenamiento e indumentaria apropiada, causando inconvenientes e ineficiencia en su participación en competencias deportivas.
- Administrativos, el inadecuado proceso de contratación causa retraso en almacenes, reduciendo la entrega oportuna de materiales de trabajo.

1.3 Definición de Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Proceso de Contratación, que cuente con un mecanismo de control reduciendo tiempos y mejorando la calidad del servicio, permitiendo el efectivo desarrollo del Proceso de Contratación de Bienes para el Servicio Departamental del Deporte, del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de las contrataciones de bienes en el Servicio Departamental del Deporte y analizar el manejo de los instrumentos de contratación.
- Plantear un Modelo de Proceso de Contratación, que ayude a mejorar la calidad del servicio, reduciendo tiempos, facilitando su desarrollo eficiente y oportuno.
- Desarrollar mecanismos de control que coadyuve al Modelo de Proceso de Contratación.



1.4 Justificación

En el Servicio Departamental del Deporte, se realizó una investigación preliminar, que permitió establecer claramente la necesidad de **Diseñar un Modelo de Proceso de Contratación** que permita optimizar el desempeño en el área de contratación de bienes.

1.4.1 Justificación Teórica

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizó un estudio de los conceptos teóricos sobre Control en Procesos de Contratación, justificando así que en el Servicio Departamental del Deporte no se desarrolla el Proceso de Contratación según lo establecido en la norma.

1.4.2 Justificación Práctica

Fue importante identificar los actuales problemas que han ocasionado un deficiente proceso de contratación de bienes que realiza el SEDEDE y que han derivado en una interpretación discrecional de la normativa referida al tema.

Los resultados obtenidos ayudarán a clarificar y enfrentar los problemas del SEDEDE respecto a su eficiencia administrativa, mejorando el proceso en la contratación de bienes.

1.4.3 Justificación Legal

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobado por Decreto Supremo N° 0181 de 28 de Junio de 2009 establecen un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan la efectiva Contratación de Bienes y Servicios así como el manejo y disposición de los mismos, por tanto surge la necesidad de optimizar la gestión de contrataciones en forma oportuna, flexible y confiable interrelacionado con los otros subsistemas de administración y control de la Ley SAFCO.



1.5 Alcance

1.5.1 Alcance Geográfico

El estudio se realizará en la Ciudad de La Paz, de la provincia Murillo del Departamento de La Paz. Estadio Hernando Siles de la zona Miraflores.

1.5.2 Alcance Institucional

El trabajo se realizará en el SEDEDE dependiente de la Gobernación Autónoma del Departamento de La Paz.

1.5.3 Alcance Temporal

El tiempo de desarrollo del presente trabajo abarcó las Gestiones 2008 al 2010.

1.5.4 Alcance Temático

El trabajo se realizara en el sector de Administración Pública. Regido por normas establecidas por la Ley 1178.

1.6 Metodología

La metodología para el alcance de los objetivos se presenta a continuación:

1.6.1 Método

Se utilizará el Método el Deductivo

“El método deductivo refleja aquella manera de razonamiento, que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Realiza un análisis que consiste en descomponer el *todo* en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos”.²

1.6.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizar es de carácter Descriptivo.

²ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”(ARANDIA Lexin, 2006)



La investigación Descriptiva: *“obedece a la necesidad de esclarecer adecuadamente un problema de investigación, o bien a la de especificar los conceptos de la construcción del objeto del problema de investigación”*³. Ya que es una investigación orientada a una determinada área, con el propósito de describir, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes suscitados en la misma especificando las características del proceso de adquisición y contratación de bienes.

1.6.3 Recopilación de la Información

Se realizara la recopilación de la información, recurriendo a fuentes Primarias y Secundarias.

1.6.3.1 Fuentes Primarias

La información primaria básicamente está constituida por los datos recogidos en el trabajo de campo, mediante técnicas como: Observación, Entrevistas, Encuestas, Análisis de Recorrido, Investigación documental en el Servicio Departamental del Deporte.

1.6.3.1.1 Observación Directa

*“Es aquel procedimiento de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar, es decir, mirar detenida, directa e inteligentemente sobre el objeto de estudio, ya sea un hecho, una cosa, un sistema haciendo un examen crítico de los mismos”*⁴ Esta técnica se aplica con el objeto de obtener un panorama completo del desenvolvimiento diario de las actividades de los funcionarios en el proceso de contratación, asimismo se realizó el análisis de recorrido del proceso de contratación el cual se caracteriza por contemplar los procesos, tareas, responsables y tiempos, los cuales se utilizará para analizar el proceso.

³ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación” (ARANDIA Lexin, 2006)

⁴ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”



1.6.3.1.2 Entrevista

“La entrevista consiste en la obtención y registro de datos e información esencialmente primaria, mediante el contacto personal con la fuente, que puede ser una persona o un grupo de personas, a través de conversaciones de naturaleza profesional o técnica sobre el tema que estamos investigando”⁵.

Se realizó entrevistas a los funcionarios que intervienen en el proceso de contratación en las Unidad de Despacho, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Planificación y Control de Gestión y Asesoría legal.

1.6.3.1.3 Encuesta

“En aquel procedimiento que tiene por objeto la captación y registro consciente y planeado de datos e información primaria sobre hechos, opiniones, juicios, motivaciones y situaciones relativos al tema que estamos investigando, mediante aplicación de un cuestionario”⁶. Se ha diseñado la encuesta para el personal del Servicio departamental del Deporte con el objeto de analizar el conocimiento y desarrollo del proceso de contratación.

1.6.3.2 Fuentes Secundarias

La información secundaria está constituida por el acopio de documentos, conformado por las fuentes bibliográficas, escritos, impresos y documentación.

⁵ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”

⁶ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”



CAPÍTULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Concepto de Organización

Cabe señalar que no se refiere a la organización como un proceso, sino más bien como “el ente social” creado para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales.”⁷

El concepto de organización implica la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades dentro del grupo social, orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

En la organización los administradores, buscan alcanzar los objetivos trazados, con el menor esfuerzo para lograr la máxima satisfacción, mediante el desarrollo del proceso administrativo, aplicado a todo tipo de organizaciones y en todos sus niveles organizacionales.

2.2 Administración

“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.”⁸

Pero la verdadera definición es que la administración, es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

Por lo tanto, la administración, es un sistema de manejo de todo tipo de funciones y recursos que se pueden realizar en una empresa u otro tipo de

⁷DÁVILA, C “Teorías Organizacionales y Administración” Ed. McGraw Hill, Colombia 1985 (DÁVILA, 1985)

⁸ (Stoner, Freeman, & Gilbert JR.)



organización, esto permite llevar un orden, control y estudio ayudando además, a alcanzar los parámetros establecidos.

2.3 Proceso

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se desempeña actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.”⁹

2.4 Procedimiento

“Plan permanente que contiene lineamiento detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad”.¹⁰

2.5 Control

George R. Terry: “El es proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planificado”¹¹.

Harold Koonts & Heinz Weihrich: “Función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa”¹²

2.5.1 Importancia del Control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:¹³

- *Crear mejor calidad:* Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

⁹ (Stoner, Freeman, & Gilbert JR.) Administración

¹⁰ (Stoner, Freeman, & Gilbert JR.) Administración

¹¹ ORTEGA MARIÑO, Macario. “Administración General” Ed. Arte Editores Publicistas. Bolivia

¹² ORTEGA MARIÑO, Macario. “Administración General” Ed. Arte Editores Publicistas. Bolivia (Macario)

¹³ (www.monografias.com)



- *Enfrentar el cambio:* Éste forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- *Producir ciclos más rápidos:* Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes.
- *Agregar valor:* Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- *Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:* La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control.

2.5.2 Proceso de Control

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzado los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:¹⁴

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo. El control debe ser visto como un proceso sistémico en que cada etapa influye en las demás, y estas en aquélla.

Ilustración 1
Las cuatro etapas del proceso de control



Fuente: Elaboración Propia

¹⁴ (Chiavenato) Administración en los Nuevos Tiempos



2.5.2.1 Establecimiento de objetivos

“El primer paso del proceso de control es establecer previamente los objetivos que se desean alcanzar o mantener. Estándar significa nivel de realización o de desempeño que se pretende tomar como referencia. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada.”¹⁵

2.5.2.2 Evaluación del desempeño

“Es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de éste o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medición utilizada. Ésta se debe expresar de manera que facilite una comparación entre el desempeño y el objetivo establecido previamente.”¹⁶

2.5.2.3 Comparación del desempeño con el objetivo

“La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo establecido previamente. La comparación puede tener en cuenta dos situaciones.”¹⁷

- *Resultados*: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, una especie de certificado de defunción de algo que ocurrió. Es el control sobre los fines.
- *Desempeño*: cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación

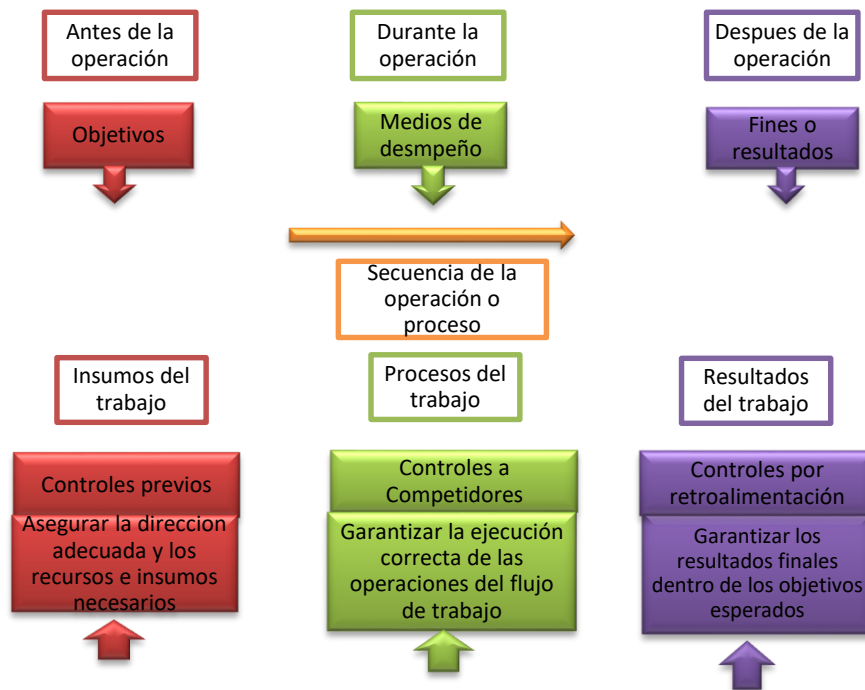
¹⁵ (Chiavenato) Administración en los Nuevos Tiempos

¹⁶ (Chiavenato) Administración en los Nuevos Tiempos

¹⁷ (Chiavenato) Administración en los Nuevos Tiempos

acompañada y monitorea la ejecución. La medición se realiza simultáneamente con el proceso de la operación.

Ilustración 2
Las tres categorías de Control



Fuente: Elaboración Propia

2.5.2.4 Acción Correctiva

“El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para seguir los objetivos de la mejor manera posible. En consecuencia, se deben corregir las variaciones, errores o desvíos para que las operaciones sean normales. La acción correctiva administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo planeado.”¹⁸

¹⁸ (Chiavenato) Administración en los Nuevos Tiempos



2.6 Sistema de Control

“Debe responder a un cierto número de condiciones que una herramienta analítica no suele cumplir, hay que recordar que el control es, ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos.”¹⁹

2.6.1 Características del Sistema de Control

El sistema de control tiene que ser:²⁰

- *Muy sencillo*, para que sea fácil de manejar y modificar; generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores.
- *Claro*, o sea, constituido por indicadores concretos, con perfecta y fácil comprensión por el personal involucrado, y no ambiguo.
- *Terminado por la estrategia*: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad.
- *Evolutivo*, concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de estrategias.

2.7 Reglamento Específico

“Es el documento complementario de las Normas Básicas que regula y operativiza el funcionamiento del SABS en una entidad pública, tomando en cuenta su naturaleza, tamaño y sus características propias; estableciendo procesos y/o procedimientos que describen las actividades, los responsables y el tiempo necesario.”²¹

¹⁹ (Philippe, 1995) El Control de Gestión Estratégica

²⁰ (Philippe, 1995) El Control de Gestión Estratégica

²¹ (CENCAP. Normas Básicas y Reglamento Específico del SABS Manejo y Disposición)



De acuerdo a la Ley 1178 los reglamentos específicos son denominados también disposiciones específicas y normas secundarias o especializadas (Art.22).

2.7.1 Objetivos del Reglamento Específico

Los objetivos del reglamento específico del SABS son:²²

- Constituir el instrumento para regular la administración de bienes y servicios dentro de una entidad pública, mediante la aplicación de un conjunto de principios, procesos y procedimientos.
- Proporcionar elementos esenciales de organización, funcionamiento y control interno relativos a la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.
- Lograr que el Sistema de Administración de Bienes y Servicios en las entidades públicas, se implante bajo criterios jurídicos, técnicos y administrativos, en sujeción a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

2.7.2 Encargado de la elaboración del reglamento específico

Existen entidades públicas que cuentan con unidades de planificación interna, que son las que se encargan de elaborar normas, reglamentos y procedimientos, tal es el caso de las UPOA (Unidad de Programación y Organización Administrativa) y las UGR (Unidad de Gestión y Reformas); estas unidades conjuntamente el jefe administrativo o responsable de la unidad administrativa, son responsables de la elaboración del reglamento específico del SABS.

²² (CENCAP. Normas Básicas y Reglamento Específico del SABS Manejo y Disposición)



En las entidades públicas que no existiesen esta unidad o una relacionada al desarrollo de normas, reglamentos y procedimientos, la Unidad Administrativa es la responsable de la elaboración del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS).

2.8 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

2.8.1 Objetivos de los manuales:

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.



Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

2.8.2 Clasificación

Los manuales administrativos pueden ser clasificados de acuerdo a los siguientes criterios:

Por su contenido

- Historia de organización
- Políticas
- Procedimientos
- Contenido múltiple
- De servicio al público

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

2.8.3 Ventajas:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.



La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien:

- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.8.4 Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.9 Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas



funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.9.1 Objetivos

- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.
- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).
- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina, etc.

2.9.2 Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las



actividades de cada puesto. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.10 Sector Público

El sector público, al ser uno de los más grandes compradores de bienes y/o servicios, se convierte en “el principal agente económico de cualquier país, que interviene activamente en la vida política, económica y social a nivel nacional”²³

2.11 Sistemas de Administración y Control Gubernamental

Un sistema se compone básicamente de un conjunto de elementos interconectados e interdependientes, formando una unidad compleja.

De acuerdo al Art. 2 de la Ley 1178 el sector público tiene los siguientes sistemas:

- Sistemas para programar y organizar actividades:
 - o Sistema Programación de Operaciones
 - o Sistema Organización Administrativa
 - o Sistema Presupuesto
- Sistema para ejecutar las actividades programadas:

²³(Publicaciones Contraloría General de la República.).



- Sistema Administración de personal
- Sistema Administración de bienes y Servicios
- Sistema Tesorería y Crédito Público
- Sistema Contabilidad Integrada
- Sistema para controlar la gestión pública:
 - Control Gubernamental, integrado por el control Interno y el Control Externo posterior.

2.12 Administración Pública

“La Administración es su expresión más concreta, representa un conjunto de principios, normas, reglas y procedimientos, que en todos los tiempos, ha tenido como finalidad regular la productividad del esfuerzo humano y asegurar una mejor utilización de los recursos disponibles, destinados a satisfacer las necesidades materiales y espirituales del hombre y la sociedad, y en condiciones de optima eficiencia.”²⁴

El termino Administración Pública, tiene dos significados, una como proceso, y una como estructura del Gobierno.

2.12.1 La Administración Pública como Proceso

“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 cuanto conocimiento y actitudes puedan necesitarse para un objetivo determinado”.²⁵

²⁴ ALIENDRE, F. “Governance Simbiosis de la Política y el Managenent, Stigma, Bolivia, pág. 169 (ALIENDRE)

²⁵ ALIENDRE, F. “Govemance Simbiosis de la Política y el Managenent, Stigma, Bolivia, Pág. 170 (ALIENDRE)



2.12.2 La Administración Pública como Estructura

La Administración Pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de obras, bienes y servicios públicos a la sociedad.²⁶

2.12.3 Objetivos de la Administración Pública.

Son los siguientes:

- Utilizar eficazmente los recursos del pueblo, puestos a su disposición
- Eliminar los despilfarros
- Reducir los costos directos e indirectos
- Mantener la eficiencia
- Conservar y utilizar con criterio a hombres, maquinas y edificios
- Proteger el bienestar de los empleados²⁷

2.13 Gestión Pública

“La gestión pública tiene la función de ordenar y utilizar los recursos humanos, organizativos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos de las políticas diseñadas con un compromiso por el país”²⁸.

Ramos Fernández menciona “sin duda alguna, la modernización del aparato estatal, objetivo político irrenunciable del sistema democrático, precisa de una función directiva, de unos gerentes de las grandes áreas administrativas. Estos

²⁶ALIENDRE, F. “Govermance Simbiosis de la Política y el Managenent, Stigma, Bolivia, Pág. 171 (ALIENDRE)

²⁷FERNANDES ESCALANTES. Fernando M. “Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas”. Ed. Macchi. Buenos Aires – Argentina. 1972 Pág. 53 (M., 1972)

²⁸CHIRINOS. Edmundo J. “La Universidad Venezolana y la Formación de los Gerentes públicos”. Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD). Caracas – Venezuela. 1997. Pág. 64 (J., 1997)



ejecutivos deben tener tres características importantes: Alta calificación, carácter permanente, neutralidad”²⁹.

Klilsberg propone un cambio de paradigma de la Gerencia Pública; del antiguo paradigma tradicional de la burocracia, al nuevo paradigma que destaca la importancia de adaptarse a los cambio incesantes del contexto organizacional y en la atención primordial otorgada a indicadores de productividad en los resultados, no en los procesos³⁰.

2.14 Enfoque de Sistemas en la Administración Pública

El enfoque de sistemas aplica sus conceptos en la administración pública como un método en el proceso de modernización administrativa. La administración pública, “según este enfoque es un sistema social, es decir, un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio”.³¹

2.15 Burocracia

“La burocracia es el medio de llevar a cabo la acción colectiva, dentro del orden social. Por tanto como instrumento de socialización de las relaciones públicas, la burocracia es y ha sido un instrumento poderoso de primer orden para quien controla el aparato burocrático.”³²

La burocracia tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos; es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Las normas y

²⁹RAMOS FERNANDEZ, Francisco. “El proceso de transformación de la gerencia publica en la España Democrática”. CLAD Caracas – Venezuela. 1998. Pág. 102 (RAMOS FERNANDEZ, 1998)

³⁰ KLIKSBERG, Bernardo. “La Gerencia Publica necesaria hacia un replanteo” CLD. Caracas – Venezuela. 1998. Pág. 159 (KLIKSBERG, 1998)

³¹(www.monografias.com)

³² (ALIENDRE) F. “Govermance Simbiosis de la Política y el Managenent, Stigma, Bolivia



reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos.

- Carácter formal de las comunicaciones; unida por comunicaciones escritas, todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.
- Carácter racionales y división del trabajo; tiene una división sistemática del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones; en términos de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva al cargo que ocupa.
- Jerarquía de autoridad; cada cargo inferior debe estar bajo el control de la supervisión de uno superior.
- Rutinas y procedimientos estandarizados; las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo.
- Competencia técnica y meritocracia; propugna la necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.
- Especialización de la administración; surge el profesional que se especializa en dirigir una organización, el funcionario no puede vender, comprar o heredar su puesto o cargo

2.15.1 Las ventajas de la burocracia

- *Racionalidad* en la relación con el logro de objetivos de la organización.
- *Precisión* en la definición del cargo y en la operación.
- *Rapidez* en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quien debe hacerlo
- *Univocidad* de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- *Uniformidad* de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.



- *Continuidad* de la organización a través de la sustitución del personal que se retira
- *Reducción* de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y los límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- *Consistencia* pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias
- *Subordinación* de los nuevos con respecto a los antiguos³³

2.16 Análisis de Recorrido

Consiste en la obtención de datos e información mediante el contacto personal o conversaciones. Es una técnica a manera de dialogo y sometida a una dirección sistemática, orientada a la información de primera mano. Para dicho fin se utilizo el formulario de análisis de recorrido, que consiste en identificar los procesos y procedimientos, unidades que interviene, tiempo de ejecución formularios y base jurídica que se utiliza en los en los distintos procesos y procedimientos que se desarrollan en el Servicio Departamental del Deporte.

2.17 Rotación de personal

“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones.”³⁴

³³ ALIENDRE, F. “Governance Simbiosis de la Política y el Managenent, Stigma, Bolivia, (ALIENDRE)

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano” (CHIAVENATO)



CAPÍTULO 3

MARCO LEGAL

3.1 Ley N° 1178 Administración y Control Gubernamental

Esta ley fue promulgada el 20 de Julio de 1990:³⁵ Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado. Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.

La Ley 1178 tiene como objetivos³⁶:

- 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.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- 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.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

³⁵CENCAP. Ley 1178 – Compendio Didáctico: Contraloría General de la República: La Paz

³⁶ Art. 1 de la Ley 1178 Ley de Administración y Control gubernamental

3.2 Sistemas de Administración y Control Gubernamental

Los sistemas que regula en el Art. 2 de la Ley N° 1178 y están agrupados por actividades de la siguiente manera:

Ilustración 1
Sistema De Administración Y Control Gubernamental



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Finalidades de la Ley N°1178

- Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Generar información que muestre con transparencia la gestión.
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público.

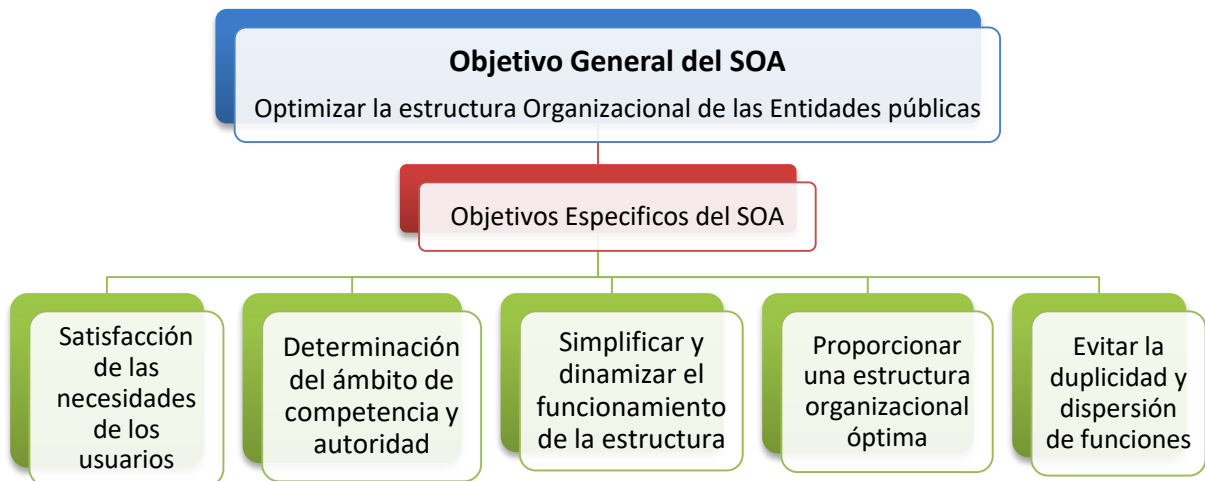
3.4 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

Las Normas Básicas que regulan la implantación del Sistema de Organización Administrativa (SOA) en las entidades del sector público boliviano, tienen como objetivos:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico

3.4.1 Objetivos del Sistema de Organización Administrativa

Ilustración 2
Objetivos del Sistema de Organización Administrativa

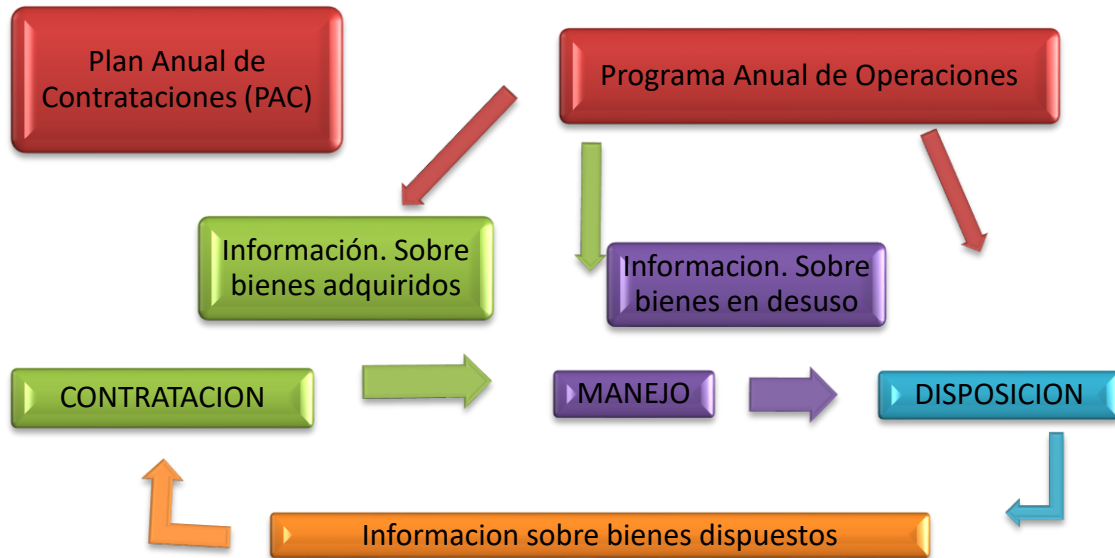


FUENTE: Texto de consulta de CENCAP- Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.5 Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).

Es un conjunto de procesos y procedimientos, que permiten la eficaz y eficiente contratación, manejo y disposición de bienes y servicios para el logro de los objetivos.

Ilustración 3
Esquema del Funcionamiento el SABS



FUENTE: CENCAP, Texto de consulta del evento fundamentos del sistema de Administración de bienes y servicios, La Paz, 2002

3.6 Norma Básicas del Sistema de Presupuesto

El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.³⁷

³⁷ Art. 1 Norma Básica Sistema de Presupuestos



3.6.1 Concepto y Objeto de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto

Las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos.

Estas Normas no son limitativas, y no excluyen a los servidores públicos del cumplimiento de las disposiciones legales y normativa que regulan la gestión pública.³⁸

3.6.2 Ámbito de Aplicación de las Normas Básicas

Las presentes Normas Básicas son de aplicación obligatoria en todas las entidades y órganos públicos comprendidos en el alcance de los Artículos 3° y 4° de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales³⁹

En el marco de la Constitución Política del Estado y en concordancia con lo dispuesto por la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, Leyes y normas complementarias, el Órgano Rector tiene las siguientes atribuciones:

- Emitir las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa inherente al Sistema de Presupuesto.
- Evaluar o compatibilizar los Reglamentos Específicos emitidos por las distintas entidades y órganos públicos.
- Emitir disposiciones técnico-normativas y desarrollar instrumentos, para la elaboración, aprobación y presentación de los anteproyectos de presupuestos institucionales; así como para su ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste.
- Elaborar y ejecutar la Política Fiscal y Presupuestaria conforme a la Política Económica del Gobierno.

³⁸ Art. 2 Norma Básica Sistema de Presupuestos

³⁹ Art. 3 Norma Básica Sistema de Presupuestos



- Ajustar, agregar y consolidar el Proyecto de Presupuesto Público para su remisión y tratamiento por el Honorable Congreso Nacional, así como las modificaciones que requieran ser consideradas por esa instancia legislativa.
- Establecer plazos y condiciones para la presentación de información de ejecución presupuestaria, por parte de las entidades y órganos públicos.
- Vigilar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto en todas las entidades y órganos públicos
- Proponer y participar en programas de difusión sobre presupuesto⁴⁰

Son atribuciones de las instituciones ejecutoras:

- Cumplir las presentes normas
- Elaborar el Reglamento Específico de Presupuesto.
- Efectuar la evaluación y control del funcionamiento del sistema
- Elaborar el Presupuesto Anual Institucional.
- Generar y proporcionar información de ejecución presupuestaria
- Evaluar la ejecución presupuestaria y proponer medidas correctivas para optimizar la ejecución y cumplir con los objetivos de gestión definidos en el POA.
- Proponer al Órgano Rector, ajustes a las Normas Básicas.⁴¹

3.7 Responsabilidades de los Funcionarios Públicos

“La responsabilidad del sector público, es la de desempeñar sus funciones con eficiencia, economía, eficacia, transparencia y licitud. Todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones,

⁴⁰ Art. 9 NBSP (Norma Básica Sistema de Presupuesto)

⁴¹ Art. 10 NBSP (Norma Básica Sistema de Presupuesto)



deberes y atribuciones asignados a su cargo”⁴². Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas, tales como:

- La responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión.
- Se presume la licitud de las operaciones y actividades realizadas por todo servidor público, mientras no se demuestre lo contrario.
- El término “servidor público” utilizado en la presente Ley, se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda otra persona que preste servicios en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.
- Los términos “autoridad” y “ejecutivo” se utilizan en la presente ley como sinónimos y se refieren a los servidores públicos que por su jerarquía y funciones son los principales responsables de la administración de las entidades de las que formen parte.

3.7.1 Responsabilidad Administrativa

“La responsabilidad es administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Se determinará por proceso interno de cada entidad que tomará en cuenta los resultados de la auditoría si la hubiere. La autoridad competente aplicará, según la gravedad de la falta, las sanciones de: multa hasta un veinte por ciento de la remuneración mensual; suspensión hasta un máximo de treinta días; o destitución”⁴³.

3.7.2 Responsabilidad Ejecutiva

La responsabilidad es ejecutiva cuando la autoridad o ejecutivo no rinda las cuentas a que se refiere el inciso c) del artículo 1º y el artículo 28º de la presente Ley; cuando incumpla lo previsto en el primer párrafo y los incisos d),

⁴² Art. 28, Ley 1178

⁴³ Art. 29, Ley 1178



e), o f) del artículo 27º de la presente Ley; o cuando se encuentre que las deficiencias o negligencia de la gestión ejecutiva son de tal magnitud que no permiten lograr, dentro de las circunstancias existentes, resultados razonables en términos de eficacia, eficiencia y economía. En estos casos, se aplicará la sanción prevista en el inciso g) del artículo 42º de la presente Ley.⁴⁴

3.7.3 Responsabilidad Civil

La responsabilidad es civil cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño económico al Estado. Su determinación se sujetará a los siguientes preceptos:

Será civilmente corresponsable el superior jerárquico que hubiere autorizado el uso indebido de bienes, servicios y recursos del Estado o cuando dicho uso fuere posibilitado por las deficiencias de los sistemas de administración y control interno factibles de ser implantados en la entidad.

Incurrirán en responsabilidad civil las personas naturales o jurídicas que no siendo servidores públicos, se beneficiaren indebidamente con recursos públicos o fueren causantes de daño al patrimonio del Estado y de sus entidades.

Cuando varias personas resultaren responsables del mismo acto o del mismo hecho que hubiese causado daño al Estado, serán solidariamente responsables⁴⁵.

3.7.4 Responsabilidad Penal

La responsabilidad es penal cuando la acción u omisión del servidor público y de los particulares, se encuentra tipificada en el Código Penal⁴⁶.

⁴⁴ Art. 30, Ley 1178

⁴⁵ Art. 31, Ley 1178

⁴⁶ Art. 34, (Ley 1178)



3.8 Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El Reglamento de Especifico de Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Gobernación está en proceso de Compatibilización por el Órgano Rector que es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Del cual se basa la elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos de contrataciones.

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

(RE-SABS)

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1° Objetivo

Implantar en el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) aprobadas mediante Decreto Supremo No 0181 de 28 de Junio 2009, y su reglamentación, identificando responsables de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la entidad, así como de los procedimientos inherentes a procesos de contratación, manejo y disposición de bienes.

Artículo 2° Ámbito de Aplicación

El presente Reglamento Especifico es de aplicación obligatoria por todo el personal del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, de sus direcciones y unidades desconcentradas.



Artículo 3° Base Legal para la elaboración del reglamento específico

La Base Legal del presente reglamento es:

- I. Constitución Política del Estado.
- II. Ley N° 1178, de 20 de Julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- III. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de Noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo N° 26237 de 29 de Junio de 2001, que lo modifica.
- IV. Ley N° 017 de 24 de Mayo de 2010, “Ley Transitoria para el Funcionamiento de las Entidades Territoriales Autónomas”
- V. Ley N° 031 de 19 de Julio de 2010, “Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”
- VI. Decreto Supremo No 0181, de 28 de Junio de 2009, que aprueba la Norma Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS).
- VII. Resolución Ministerial N° 262 del 15 de Julio de 2009 que aprueba los nuevos Modelos de Documentos Base de Contratación.
- VIII. Resolución Ministerial N° 263 de 15 de Julio de 2009, que aprueba el modelo de Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS), el contenido mínimo del RE-SABS y el Manual de Operaciones del SICOES para la elaboración del Reglamento Especifico del SABS de empresas Publicas Nacionales, Estratégicos (RE-SABS-EPNE) y el manual de operaciones del SICOES.

Artículo 4° Nombre de la Entidad

Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.



Artículo 5° Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)

La Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad es el Gobernador del Departamento de La Paz.

Artículo 6° Elaboración y Aprobación del Reglamento Específico

El responsable de la elaboración del presente RE-SABS es la Secretaria Departamental de Economía y Finanzas, mediante la Dirección Administrativa – Unidad de Contrataciones en coordinación con la Dirección de Desarrollo Organizacional.

El presente RE-SABS será aprobado mediante Resolución Administrativa emitida por el Gobernador del Departamento de La Paz.

El RE-SABS establece los procesos a nivel de lineamientos e instrucciones genéricas.

Artículo 7° Previsión

En caso de presentarse dudas, omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento Específico, estas serán solucionadas conforme a los alcances y previsiones establecidas en el Decreto Supremo No 0181 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y su reglamentación.

Artículo 8° Sanciones por Incumplimiento

El incumplimiento u omisión de lo dispuesto por el presente RE-SABS, dará lugar a responsabilidades por la función pública según lo establecido en el Capítulo V, de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales y disposiciones conexas.

CAPITULO II

SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN

Artículo 9° Elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC)



El PAC será elaborado al inicio de cada gestión en un taller organizado por la Dirección Administrativa, dependiente de la Secretaría Departamental de Economía y Finanzas, en coordinación con todas las Secretarías Departamentales, Direcciones Técnicas, Unidades, Servicios Departamentales y demás instancias desconcentradas según corresponda.

Se incluirá todas las contrataciones mayores a Bs. 20.000 (veinte mil) independientemente de la fuente de financiamiento, debiendo ser publicado en el SICOES y en la mesa de partes, como requisito indispensable para el inicio del proceso de contratación.

El PAC podrá ser ajustado cuando:

- I. El POA sea reformulado
- II. El presupuesto sea reformulado
- III. La entidad excepcionalmente de manera justificada requiera reprogramar sus contrataciones.

SECCIÓN I

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MENOR

Artículo 10° Responsable del Proceso de Contratación Menor

El RPA designado por la MAE mediante Resolución Administrativa, es el responsable de las contrataciones de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría en la Modalidad de Contratación Menor (hasta Bs. 20.000.-), además podrán ser designados como responsables de contrataciones menores mediante Resolución Administrativa expresa, los siguientes servidores públicos:

Nivel Desconcentrado:

- I. Director del Servicios Departamental de Caminos –SEDCAM.
- II. Director del Servicio Departamental de Salud – SEDES.



- III. Director del Servicio Departamental de Gestión Social – SEDEGES.
- IV. Director del Servicio Departamental de Deporte – SEDEDE.
- V. Para el caso de los Servicios Departamentales; SEDAG, SED-FMC, Y SEDEPPAR, en ausencia de una Unidad Administrativa el RPA será el Responsable de la Unidad de Contrataciones del Nivel Central.

Nivel Central

- VI. Director Administrativo.
- VII. Responsable Unidad de Contrataciones.

El Responsable del Proceso de Contratación Menor está establecido conforme al Art. 34º Decreto Supremo No 0181 parágrafo II inc. a) el RPA, es el responsable de contratación Menor.

Funciones del Responsable del Proceso de Contratación Menor

- I. Verificar que los requerimientos de las contrataciones se encuentren justificadas y cuenten con el sustento documentario.
- II. Verificar que los requerimientos se procesen cuando existan los recursos es decir respaldados por la certificación presupuestaria.
- III. Adjudicar la contratación mediante orden de compra (bienes) o adjudicación de servicios.

Artículo 11º Procesos de Contratación en la Modalidad de Contratación Menor

Las Contrataciones Menores de Bs.1 hasta Bs. 20.000.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS), no requieren cotizaciones, ni propuestas, se realizarán según el siguiente proceso:

I. Documento de Inicio del Proceso.

La Unidad Solicitante para el inicio del proceso de contratación deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Requerimiento de la Unidad Solicitante de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría.
- b) Precio referencial y por cotización.



- c) Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia actualizadas y debidamente firmadas por la Unidad Solicitante.
- d) Certificación de Inexistencia de Almacenes (cuando corresponda).
- e) Para la adquisición de activos, deberá contar con el Visto Bueno de la Unidad de Activos Fijos (cuando corresponda).
- f) Certificación Presupuestaria emitida por el área de presupuestos.

II. Orden de Compra o Suscripción de Contrato

El RPA efectuará la adjudicación de la contratación menor mediante la respectiva orden de compra u orden del servicio o de corresponder se procederá con la suscripción del contrato por parte de la autoridad competente. La Orden de compra solo se aplicará en caso de adquisición de bienes de entrega inmediata no mayor a 10 días calendario y con orden de compra.

Para la suscripción de contrato con personas jurídicas se solicitará la siguiente documentación:

- Fotocopia de NIT.
- Fotocopia de Cedula de Identidad del Representante de la Empresa o la persona que suscribirá el contrato.
- Fotocopia del Registro SIGMA.

Para la suscripción de contrato con personas naturales que no cuenten con NIT se solicitará fotocopia simple de Cedula de Identidad y se realizara la retención de impuestos de Ley.

III. Recepción.

- a) La recepción de bienes, servicios generales y servicios de consultoría, será realizada por la Unidad Solicitante mediante Acta de Recepción y/o conformidad correspondiente, rubricada además por técnicos especialistas de la propia entidad cuando así se requiera. Asimismo, la recepción de bienes de consumo deberá registrarse tanto el ingreso como la salida de almacenes con documentación simple (en caso de que corresponda).



- b) La conformidad por la prestación de los servicios estará a cargo del Fiscal de Servicio designado o si es el caso, por el Responsable de Servicios Generales, o por la Unidad Solicitante según corresponda.
- c) El R.P.A. remitirá nota de solicitud de pago a la Secretaria Departamental Economía y Finanzas quien instruirá el pago por la Unidad correspondiente.

Adquisiciones con Fondo Rotativo y Fondos en Avance

Las adquisiciones con fondo rotativo deberán contemplar todos los procedimientos antes descritos y conforme al Reglamento de Fondo Rotatorio.

SECCIÓN II

MODALIDAD DE APOYO NACIONAL A LA PRODUCCIÓN Y EMPLEO-ANPE

Artículo 12° Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo – RPA

El RPA designado por la MAE mediante Resolución Administrativa, es el Responsable de las contrataciones de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, en la Modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo-ANPE (hasta Bs. 1.000.000.-), sus funciones están establecidas en el Artículo 34° del Decreto Supremo No 0181.

Podrán ser designados como Responsables del Proceso de Contratación en la modalidad Apoyo Nacional a la Producción y Empleo los siguientes servidores públicos mediante Resolución Administrativa del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.

Bs. 1.00 a 500.000.-

- I. Director del Servicio Departamental de Caminos – SEDCAM.
- II. Director del Servicio Departamental de Deportes – SEDEDE.
- III. Director del Servicio Departamental de Gestión Social – SEDEGES.
- IV. Director del Servicio Departamental de Salud – SEDES.
- V. Director del Instituto del INAMEN – SEDES.



VI. Para el caso de los Servicios Departamentales SEDAG, SED-FMC y SEDEPPAR, en ausencia de una Unidad Administrativa el RPA será el Director Administrativo del Nivel Central.

Asimismo se contempla los gastos por funcionamiento (o servicios básicos) de Bs. 1,00 a Bs.200.000, 00

Nivel Central Mediante Resolución Administrativa.

VII. Secretario Departamental de Economía y Finanzas.

Nivel de Bs. 500.001,00. A 1.000.000,00.

VIII. Director Administrativo.

Nivel de Bs. 1.00 A 500.000,00

Artículo 13° Proceso de contratación en la Modalidad Apoyo Nacional a la Producción y Empleo ANPE.

Contratación por cotizaciones o requerimiento de propuestas.

Se realizará mediante la solicitud de cotizaciones o propuestas, para contrataciones desde Bs. 20.001. (Veinte Mil Uno 00/100) hasta Bs. 1.000.000 (Un Millón 00/100) su proceso será el siguiente:

Documentos de Inicio del Proceso de Contratación

La Unidad Solicitante, para el inicio del proceso de contratación deberá presentar los siguientes documentos:

- I.** Requerimiento de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, con la debida justificación.
- II.** Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia actualizados y debidamente firmados, que incluirán el método de selección y adjudicación a ser utilizado y la estimación del precio referencial de cada



contratación. Asimismo, este documento deberá ser presentado en medio magnético.

III. Certificación de Disponibilidad Presupuestaria.

IV. Certificación de Equivalencia cuando se trate de consultores de línea.

Documento Base de Contratación.

El Documento Base de Contratación (DBC) para la adquisición de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, deberá ser elaborado por la Unidad Contrataciones, incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia elaboradas por la Unidad Solicitante.

Aprobación del (DBC) y Autorización de Inicio de Proceso.

En la contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, el RPA aprobará el Documento Base de Contratación y autorizará el inicio del proceso de contratación mediante proveído inserto en la solicitud inicio de proceso.

Publicación

Una vez aprobado el DBC y autorizado el inicio de proceso de contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, la Unidad de Contrataciones publicará el DBC en el SICOES y la convocatoria en la Mesa de Partes.

Reunión Informativa de Aclaración

Cuando corresponda, la Unidad Solicitante realizará las aclaraciones de las especificaciones técnicas o términos de referencia durante la reunión de aclaración, en la fecha señalada en la Convocatoria, en la que los potenciales proponentes podrán expresar sus consultas sobre el proceso de contratación.

Las solicitudes de aclaración, las consultas escritas y sus respuestas, deberán ser tratadas en la Reunión de Aclaración. Al final de la reunión, el convocante



entregará a cada uno de los proponentes asistentes o aquellos que así lo solicitasen fotocopia del Acta de la Reunión de Aclaración, suscrita por los servidores públicos, Dirección Administrativa, Dirección de Transparencia (en calidad de observador), Unidad Solicitante y proponentes.

Mediante resolución de aprobación del DBC.

Inspección Previa

En la contratación de obras y servicios generales según el objeto de contratación y cuando se requiera de servicios conexos de instalaciones u otros; la inspección previa será organizada conforme al cronograma del DBC, antes de la fecha establecida para la Reunión de Aclaración.

Recepción de Propuestas o Cotizaciones

La recepción de propuestas o cotizaciones se efectuará en el lugar establecido por el DBC hasta la fecha y hora límite fijados en el mismo, debiendo la Unidad de Contrataciones llevar un registro o libro de actas de las propuestas presentadas.

Modificación o Retiro de Propuestas

El RPA autorizará mediante proveído la modificación o retiro de las propuestas o cotizaciones presentadas antes de la apertura de propuestas y no así posteriormente.

El proponente podrá modificar o retirar la propuesta o cotización presentada, siempre y cuando su solicitud sea formulada por escrito y firmada por el Representante Legal, antes de que venza el plazo fijado para la presentación de propuestas o cotizaciones.

Cuando el proponente envíe una nota escrita retirando su propuesta o cotización desistiendo de participar en el proceso de contratación, en forma posterior a la hora límite de presentación de propuestas, se le ejecutará la



garantía de seriedad de propuesta para montos mayores a Bs. 200.000.- cuando esta sea requerida.

Una vez recibidas las cotizaciones o propuestas y vencido el plazo de presentación de éstas, no podrán ser modificadas o alteradas de manera alguna.

Apertura de Propuestas

Una vez realizado el cierre de recepción de propuestas, la Comisión de Calificación o Responsable de la Evaluación procederá a la apertura de las propuestas efectuada en acto público, así como también dará lectura a las ofertas, mismas que serán plasmadas en un acta.

El acto se efectuará así no se hubiese recibido propuesta o cotización; emitiendo el acta correspondiente.

Evaluación

La comisión de calificación estará conformada por representantes de la Dirección Administrativa y Unidad Solicitante, los que serán signados por el RPA.

- I. La evaluación de propuestas o cotizaciones estará a cargo del Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación de acuerdo al método de selección y adjudicación señalado por la Unidad Solicitante, procediéndose con la misma aún cuando se hubiese recibido una sola cotización o propuesta.
- II. En caso de ser necesario, la Comisión de Calificación, podrá solicitar mediante carta la presencia de todos los proponentes para la aclaración sobre el contenido de una o más propuestas o cotizaciones, sin que ello modifique la propuesta técnica o la económica. Una vez concluida la reunión se procederá a emitir el acta correspondiente.



- III. El Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación procederá a emitir el respectivo informe de recomendación al RPA.

Adjudicación o Declaratoria Desierta

El RPA aprobará mediante Resolución Administrativa la adjudicación o declaratoria desierta de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría mayores a Bs. 200.000.- y mediante nota o carta aquellos montos menores o iguales a Bs. 200.000.-.

El RPA podrá solicitar mediante nota o proveído en el informe de recomendación la complementación o sustentación del informe al Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación.

El RPA, recibida la complementación o sustentación del Informe de Evaluación y Recomendación, decidiera bajo su exclusiva responsabilidad, apartarse de la recomendación, deberá elaborar un informe fundamentado dirigido a la MAE y a la Contraloría General del Estado.

La Unidad de Contrataciones deberá publicar en el SICOES la Resolución Administrativa de Adjudicación o Declaratoria Desierta, y comunicar la misma a los proponentes mediante fax o e-mail. En caso de que la notificación vía correo electrónico y/o fax, no hubiera podido ser efectuada, la notificación se dará por realizada en la fecha de publicación en el SICOES.

Garantía de Cumplimiento de Contrato

Adjudicada la contratación para la suscripción del contrato, se solicitará al proponente ganador la presentación de la Garantía de Cumplimiento de Contrato de acuerdo al inc. b), Art. 21º del Decreto Supremo No.0181.

Suscripción de Contrato

El RPA, mediante carta solicitará al proponente adjudicado la presentación de documentos para la suscripción del contrato.



Únicamente se deberán solicitar para la suscripción del contrato los documentos señalados en el Documento Base de Contratación.

La entidad otorgará al proponente adjudicado un plazo no inferior a cuatro (4) días para la presentación de los documentos requeridos para la suscripción del contrato.

Recepción

- I. El RPA, designará al Responsable de Recepción o la Comisión de Recepción mediante memorando (cuando se trate de bienes, obras y algunos servicios).
- II. La comisión de recepción se conformara de acuerdo al Art. 39º del Decreto Supremo No 0181.
- III. Los miembros de la comisión de recepción provisional y final estará conformada por funcionarios de la unidad solicitante y el área administrativa, funcionarios con idoneidad para el efecto (Art. 39º del SABS No 0181 en vigencia).
- IV. El Acta de Recepción de Obras deberá estar rubricada por el Director del Área y/o Secretario Departamental conjuntamente a los miembros de la comisión de recepción designados para el efecto.
- V. Por ende serán rubricados por los fiscales de obras y supervisores de obras que correspondan.
- VI. Toda recepción de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría deberá ser realizada por el Responsable o la Comisión de Recepción.
- VII. Para toda Recepción de obras tanto provisional como final deberán existir los memorándum(s) de designación firmada por el RPC o RPA delegados por la MAE.



- VIII.** Para tal efecto, los Encargados de los Procesos de Contratación dependientes de la Unidad de Contrataciones deberán entregar al Responsable de la Recepción o a la Comisión el o los memorándum(s) de designación con 72 hrs. de anticipación; así como también la carpeta del proceso de contratación, términos de referencia o especificaciones técnicas si corresponde.
- IX.** El Responsable de recepción y/o Comisión de Recepción dará la conformidad y emitirá informe correspondiente. En el caso de prestación de servicios se designará al Fiscal del servicio. En consultorías se designará a la contraparte que será un funcionario de la Unidad Solicitante, para efectuar el seguimiento y dar la conformidad del servicio o consultoría.

Cancelación, Anulación y Suspensión del Proceso de Contratación

El RPA podrá cancelar, anular y suspender el proceso de contratación mediante Resolución Administrativa de acuerdo al informe técnico y legal emitido por las instancias correspondientes, de acuerdo a lo establecido en el Art. 28º del Decreto Supremo No 0181



CAPÍTULO 4

MARCO INSTITUCIONAL

4.1 Misión del Servicio Departamental del Deporte SEDEDE

“El Servicio Departamental del Deporte, es responsable de desarrollar políticas deportivas que estimulen la incorporación masiva de la población del Departamento de La Paz, en la práctica de actividades físicas y deportivas en sus diferentes niveles, fortaleciendo su estructura organizativa, entendiendo al deporte como inversión social para el desarrollo del departamento.”⁴⁷

4.2 Visión del SEDEDE

“Generador del movimiento deportivo social departamental, en sus niveles recreativo, formativo y competitivo asociado, aprovechando sus potencialidades, ejecutando programas de desarrollo de actividades físico deportivos como agentes de inclusión, en el marco de la igualdad de oportunidades, equidad de género y generacionales.”⁴⁸

4.3 Objetivo del SEDEDE

4.3.1 Objetivo General

“Establecer lineamientos de acción para utilizar a la actividad física y el deporte como una estrategia de prevención y mejora de la calidad de vida en la población del Departamento de La Paz.”⁴⁹

⁴⁷ Información brindada por el Servicio Departamental del Deporte

⁴⁸ Información brindada por el Servicio Departamental del Deporte

⁴⁹ Información brindada por el Servicio Departamental del Deporte



4.3.2 Objetivos Específicos⁵⁰

- Promocionar el deporte a través de la organización y realización de los juegos deportivos de las Mancomunidades del Departamento de La Paz, como un medio eficaz para preservar la salud de la población.
- Generar conocimiento de los beneficios del deporte y la actividad física adaptada en la población adulta del Departamento de La Paz.
- Desarrollar la Red Departamental de la Actividad Física, con la finalidad de sensibilizar y concientizar a las personas de los beneficios que tiene la actividad física para la salud y dando a conocer los peligros que implica el sedentarismo y coordinar con organizaciones e instituciones para promover el programa.
- Promover la actividad físico deportivo en las personas con discapacidad, como alternativas de inclusión en el Movimiento Deportivo Departamental.
- Promover la actividad físico deportivo en las comunidades Indígena Originarias del Departamento de La Paz, en el marco de sus usos y costumbres.

4.4 Base Legal del Servicio Departamental del Deporte

El Servicio Departamental del Deporte dependiente del Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz, para el cumplimiento de sus funciones, fines y objetivos, se rige bajo las siguientes normas:

- Ley No. 2770 de 7 de julio de 2004, Ley del Deporte
- D.S. No. 27779 de 8 de octubre de 2004, Reglamento a la Ley del Deporte

⁵⁰ Información brindada por el Servicio Departamental del Deporte

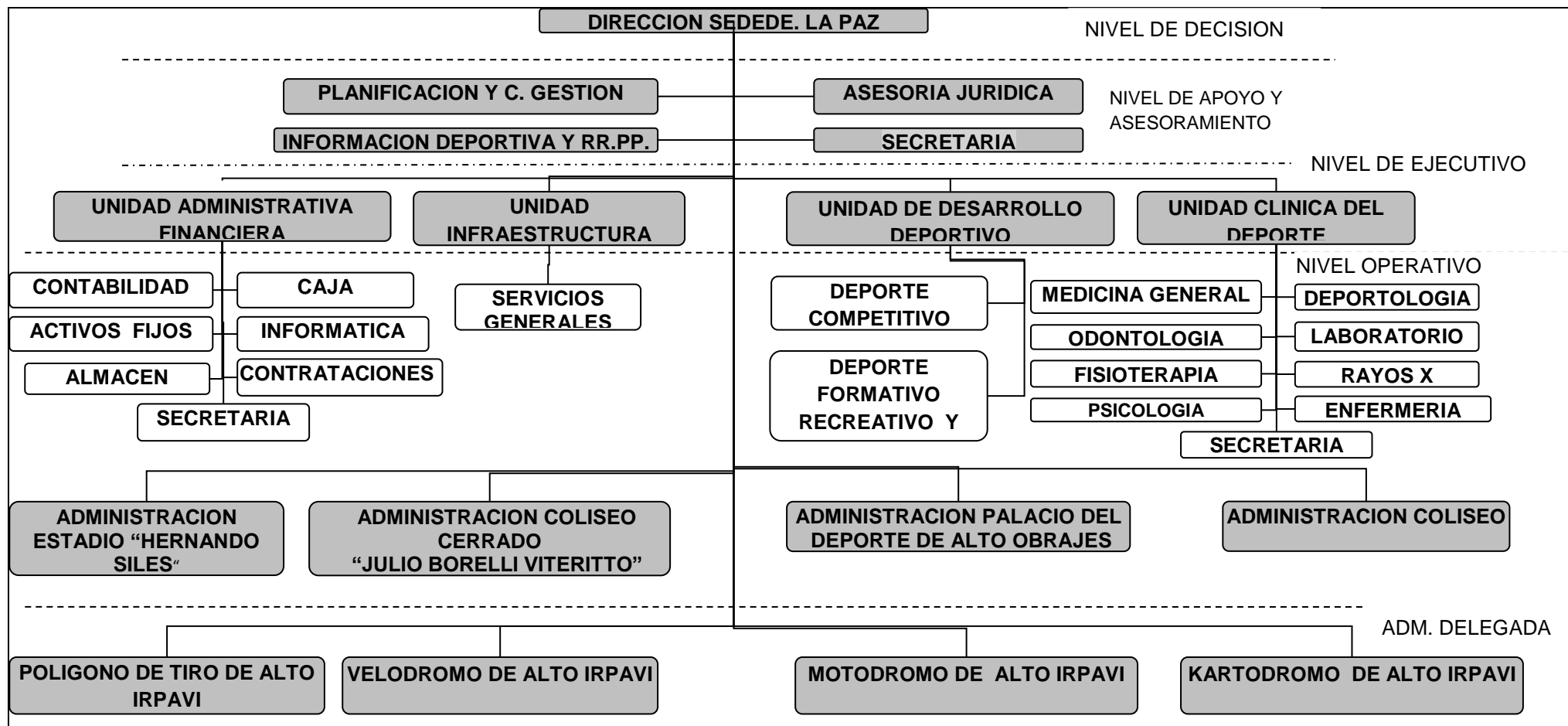


- D.S. No. 28048 de 22 de marzo de 2005, Modificaciones al Reglamento de la Ley del Deporte.
- D.S. No. 181 de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS
- Resolución Administrativa Departamental Nro. 0742/2010, de 23 de Diciembre de 2010, Reglamento Interno Transitorio de Infraestructura Deportiva del Servicio Departamental del Deporte.
- Ley 017 de 24 de mayo de 2010, Ley Transitoria para el Funcionamiento de las Entidades Territoriales Autónomas
- LEY 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 27 de Octubre de 1999
- Ley No. 004/2010 de 31 de marzo de 2010 Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”⁵¹

⁵¹ Unidad de Asesoría Legal del Servicio Departamental del Deporte



Ilustración 3
ORGANIGRAMA



Fuente: Servicio Departamental del Deporte - Unidad de Planificación



CAPÍTULO 5

DIAGNOSTICO Y RESULTADOS

En este capítulo se muestra la información que permita identificar los puntos más relevantes para una mejor interpretación

5.1 Recopilación de Información

Para el desarrollo de este análisis el relevamiento de información se efectuó a través de la aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos.

5.1.1 Fuentes Primarias

Para obtener la información requerida se diseñaron las técnicas:

- Entrevista,
- Cuestionario
- Observación
- Análisis de Recorrido

5.1.2 Fuentes Secundarias

Recopilación documental: se analizó documentos de la Institución relacionados con la investigación, que fueron:

- Programa Operativo Anual
- Organigrama de la Institución
- Ley N° 1178
- Decreto Supremo N° 0181

5.2 Operacionalidad de Objetivos Específicos



Tabla 1
Operacionalidad de Objetivos Específicos

Objetivo Especifico	Variable	Definición de Variable	Indicador	Instrumentos de Recopilación de Datos
Diagnosticar el estado actual de las contrataciones de bienes en el Servicio Departamental del Deporte y analizar el manejo de los instrumentos de contratación.	La situación actual de los procesos de contratación.	Recopilación del proceso actual de la elaboración del proceso de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Análisis de Recorrido
Plantear un Modelo de Proceso de Contratación, que ayude a mejorar la calidad del servicio, reduciendo tiempos, facilitando su desarrollo eficiente y oportuno.	Nivel de conocimientos requeridos para el proceso de contratación.	Calificar y cuantificar los conocimientos acerca del proceso de contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuestas • Análisis de recorrido
	Pasos del proceso de contratación	Determinar una secuencia y requerimiento de cada paso	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Secuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis de recorrido
Desarrollar mecanismos de control que coadyuve al Modelo de Proceso de Contratación.	La documentación requerida en el proceso de contratación	Especificar la documentación y la guía de procesos de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Secuencia • Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevista • Análisis de recorrido

Fuente: Elaboración Propia



5.3 Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó de la siguiente forma:

- Recopilados los datos
- Entrada y transcripción de datos
- Almacenamiento de Datos
- Análisis e interpretación de los resultados

5.4 Elaboración del Diagnóstico

Para el cumplimiento del primer objetivo específico del presente trabajo de investigación. Se desarrollo de la siguiente manera:

5.4.1 Observación

Se analizó el Proceso de Contratación y a las unidades que intervienen en el proceso contratación.

5.4.1.1 Desarrollo de la Observación

- El proceso burocrático está mal aplicado, al no cumplir con lo establecido en el Decreto Supremo N°0181, no realizar responsablemente las tareas correspondientes al cargo que ocupa y la espera injustificada de la firma de autorización de los responsables de los procesos y de las revisiones.
- La Rotación de Personal en el Servicio Departamental del Deporte en el *periodo de Transición de Prefectura a Gobernación* fue de 45.45%, fueron removidas por órdenes de las nuevas autoridades del gobierno, por cumplir su gestión en la institución, por disposiciones políticas y de partidos políticos, se removieron tanto personal calificado con conocimientos de los procesos que se llevan el en servicio.
- Después de la Transición la rotación de personal es de 25% por lo que demuestra que es necesaria la capacitación continua, en muchos casos, los



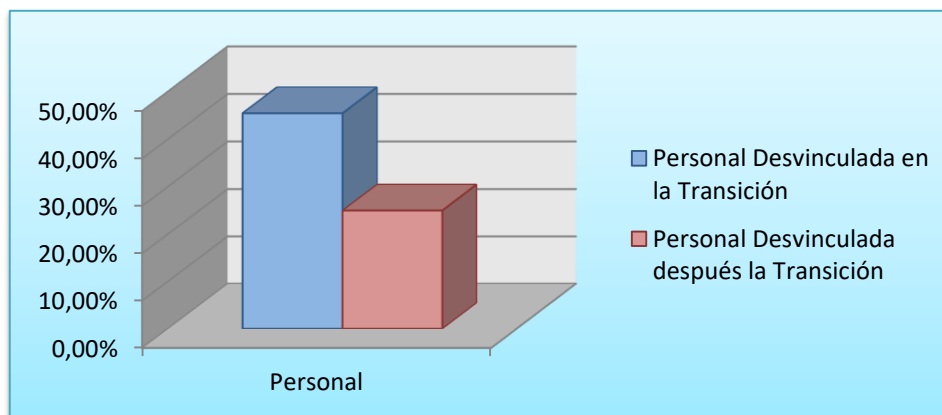
funcionarios aprenden solos o piden colaboración al personal antiguo del Servicio, sin tomar en cuenta si el funcionario antiguo conoce a cabalidad el proceso de contratación.

Tabla 2
Rotación de Personal

	Personal Desvinculado en la Transición	Personal Desvinculado después la Transición
Personal	20	11
Porcentual	45.45%	25.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1
Rotación de Personal



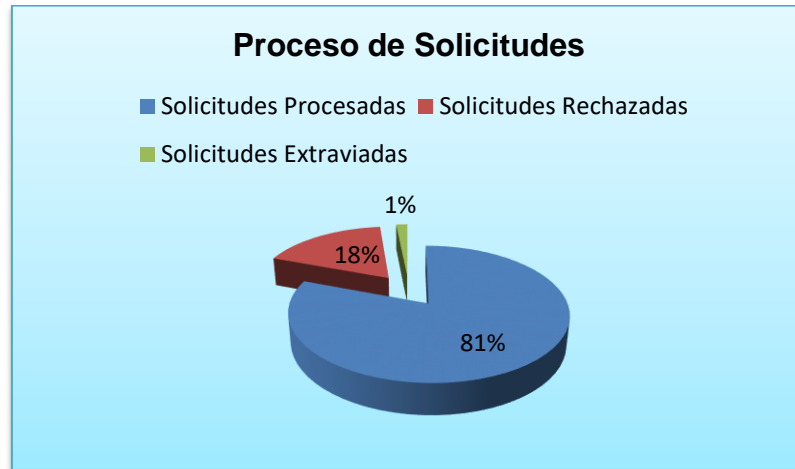
Fuente: Elaboración Propia

- En el Servicio Departamental del Deporte las solicitudes de material son aproximadamente 254 anualmente. De los cuales el 18 % de estos no son atendidos por las siguientes razones:
 - Insuficiencia de presupuesto en la partida del material solicitado.
 - La prioridad en la compra del material se realiza seleccionando las solicitudes de acuerdo a la importancia del requerimiento, dando prioridad a esta cuando el presupuesto es insuficiente para cubrir todas las solicitudes.



- En algunos casos las unidades solicitan materiales que no están inscritos en el Programa Anual de Contrataciones, motivo por el cual no se da curso a la solicitud de este material

Gráfico 2
Proceso de Solicitudes



Fuente: Elaboración Propia

- Revisando las carpetas de los procesos de contratación concluidos en el Servicio Departamental del Deporte, en el periodo de enero del 2010 a Diciembre de 2010 se tiene 205 casos, que de acuerdo a las modalidades de contratación por el Decreto Supremo N° 0181 se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3
Cuadro de Procesos por Modalidad

Modalidad	Monto	N° de procesos
Contratación Menor	Bs. 1 a 20.000 (Uno a Veinte Mil Bolivianos 00/100)	190
Contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	Bs. 20.001 a 500.000 (Veinte Mil a Quinientos Mil 00/100 Bolivianos)	15
Total		205

Fuente: Elaboración Propia



En la modalidad de contratación menor se tiene 190 procesos los cuales se clasifican en bienes y servicios, como se detalla a continuación:

Tabla 4
Cuadro de Procesos en la Modalidad Contratación Menor

Contratación Menor	Bienes	Servicios	Total
Procesos	84	106	190

Fuente: Elaboración Propia

En la modalidad de contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo se tiene 15 procesos los cuales se clasifican en bienes y servicios, como se detalla a continuación:

Tabla 5
Cuadro de Procesos en la Modalidad Contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo

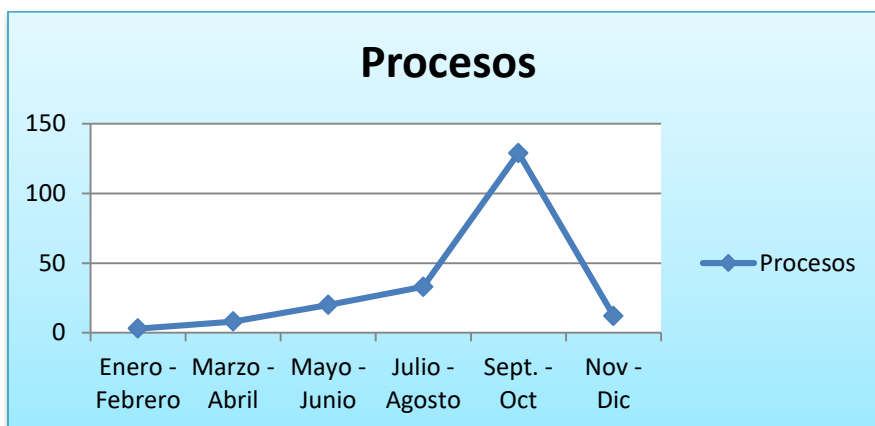
Contratación Menor	Bienes	Servicios	Total
Procesos	9	6	15

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta que la cantidad de los procesos que se realizan en el Servicio Departamental del Deporte no es uniforme en toda la gestión, se distribuirá en periodos bimestrales para mostrar la época donde hay más procesos de contratación.



Gráfico 3
Distribución de Procesos en la Gestión



Fuente: Elaboración Propia

El período en el que se realiza mayor cantidad de procesos de contratación es de Julio a Octubre debido a la realización de los “Juegos Estudiantiles Plurinacionales del Presidente Evo Morales”

- El Servicio Departamental del Deporte tiene como único instrumento de control, la ejecución presupuestaria, control que realiza mensualmente y al finalizar la gestión.
- En los procesos de compra concluidos se evidencio que no se cuenta con toda la documentación requerida, lo que indica que en algunos casos no siempre se cumple con todos los requisitos para la presentación de la carpeta para el pago respectivo.
- Para realizar el análisis de recorrido, previamente se elaboró el inventario de procesos, lo que permitió recopilar y realizar el listado de procesos de contratación y determinar aquellos que sean de mayor importancia. (Anexo 1 y Anexo 2)
 - *No existe orden lógico y secuencial*, en los procesos de contrataciones, solo se conoce que el proceso inicia con el requerimiento de la Unidad Solicitante y se carga toda la responsabilidad al Área de Contabilidad.



- En el *Manejo de Documentación, Registro y Formularios*, se pudo evidenciar que el documento que norma la relación contractual entre el SEDEDE y el proveedor bajo la modalidad de contratación menor lo realiza el personal del Área de Contabilidad, dependiente de la Unidad Administrativa Financiera que debería ser asesorado por la Unidad Jurídica estableciendo las condiciones de compra con el proveedor.
- *Los tiempos de ejecución* no están definidos. El tiempo que se tarda en la contratación menor es de es aproximadamente de 16 días y el tiempo que demora en la contratación en la modalidad ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo) es de 35 días, como mínimo.

5.4.2 Encuesta

Se vio por conveniente realizar encuestas que reflejen la opción de las personas que están directamente involucradas con los procesos de contratación. (Anexo 3)

5.4.2.1 Universo

“Es conocido también como la Población de la unidad investigativa. El universo o población se refiere al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e incluye datos, que poseen alguna característica común”⁵² se llevo a determinar que el universo o población de estudio comprende a los funcionarios del Servicio.

⁵²ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”



Tabla 6
Personal del Servicio Departamental del Deporte

Unidad	Nº de Funcionarios
Dirección	4
Unidad de Planificación y Control de Gestión	1
Unidad Administrativa Financiera	8
Asesoría Legal	1
Unidad de Infraestructura	2
Unidad de Información Deportiva y RR.PP.	1
Unidad de Desarrollo Deportivo	2
Clínica Departamental del Deporte	11
Administración Estadio Hernando Siles	8
Administración Coliseo Cerrado "Julio Borelli"	3
Encargado Palacio del Deporte	1
Administración Coliseo Villa Victoria	2
Total Personal	44

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2.2 Determinación de la Muestra

“La muestra es tomar o escoger una parte de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población”⁵³ para a determinación de la muestra con respeto al personal elegido no depende de la probabilidad, por que se utiliza los siguientes criterios:

- Tiene conocimiento de las obligaciones de aplicar la normativa vigente del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Son responsables de iniciar y realizar el seguimiento de los procesos de adquisición

⁵³ARANDIA Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación”



- Son autoridades designados para la toma de decisiones con respecto a las compras

Considerando los criterios descritos anteriormente se llega a seleccionar los siguientes sujetos para ser encuestados y tomando en cuenta los perfiles profesionales de los mismos (Ver Anexo 4).

Tabla 7
Determinación de la Muestra

Unidad Organizacional	Unidad Dependiente	Cargo
Responsables encargados de la adquisición		Director
	Director	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesor Legal ▪ Jefe de Unidad de Planificación y Control de Gestión ▪ Jefe de la Unidad Administrativa Financiera
	Unidad Administrativa Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargado de Contrataciones ▪ Responsable de Contabilidad ▪ Responsable de Almacenes
Unidad Solicitante		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de la Unidad de Desarrollo Deportivo ▪ Jefe de la Unidad de Infraestructura ▪ Administrador de la Clínica del Deporte

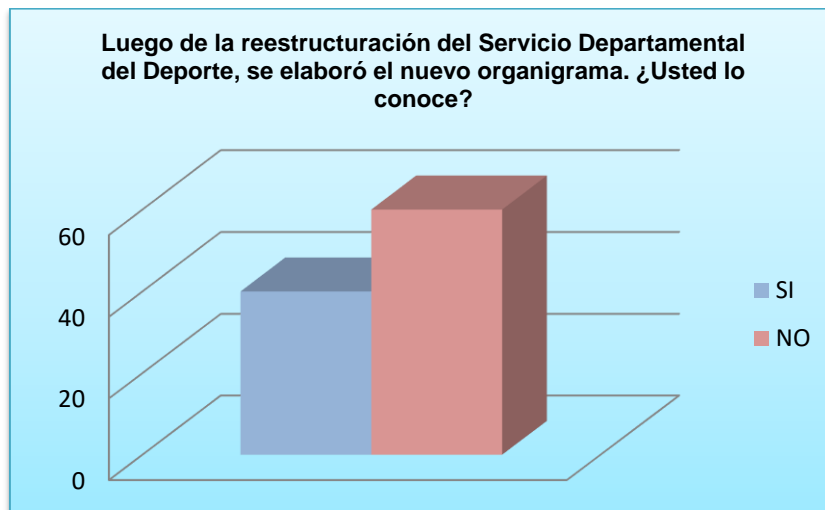
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran los principales resultados de la investigación:

1. *Luego de la reestructuración orgánica del Servicio Departamental del Deporte, se elaboró el nuevo organigrama. ¿Usted lo conoce?*

El 60% de los funcionarios no están informados sobre la nueva reestructuración del organigrama, solo los de mayor jerarquía están informado sobre el organizador que representa el 40%.

Gráfico 4

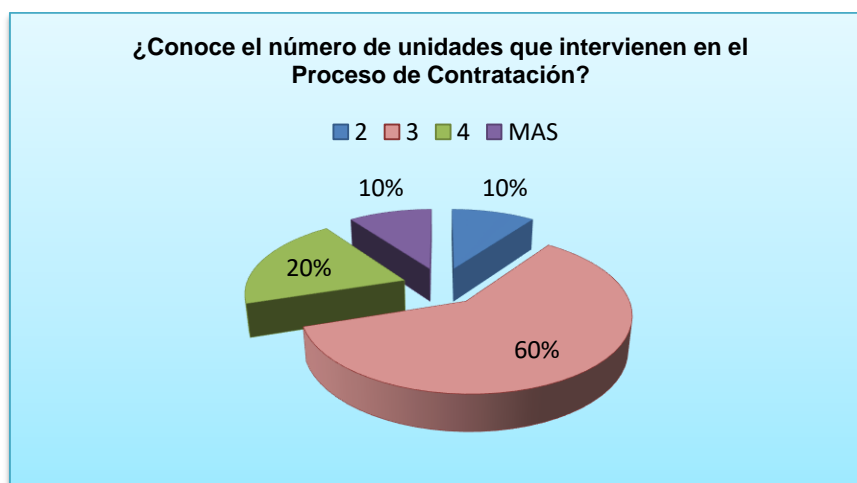


Fuente: Elaboración propia

2. *¿Conoce el número de unidades que intervienen en el proceso de contratación?*

El 60% de los funcionarios cree que el número de Unidades que intervienen en el proceso de contratación son 3. El 20% de los funcionarios indica que son 4 Unidades.

Gráfico 5



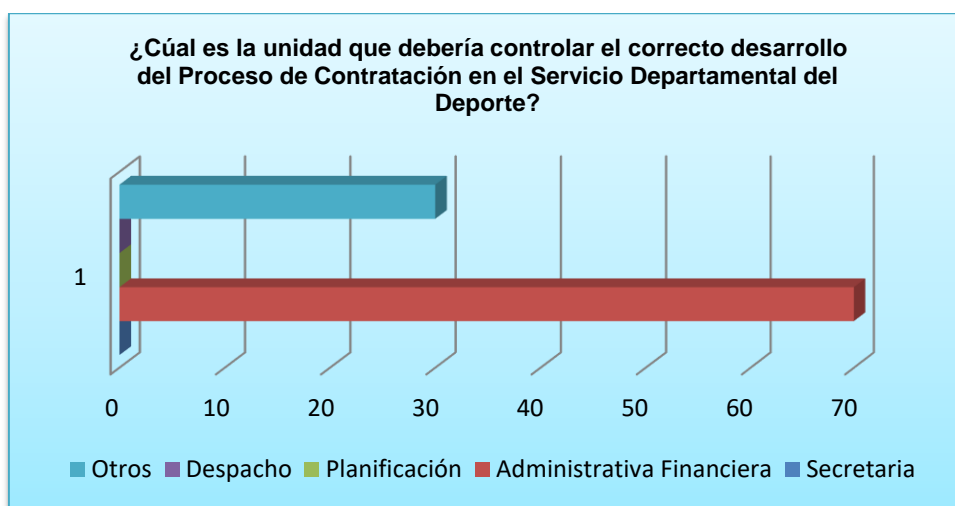
Fuente: Elaboración propia



3. *¿Cuál es la unidad que debería controlar el correcto desarrollo del proceso de contratación en el Servicio Departamental del Deporte?*

El 70% de los encuestados contestaron que la Unidad Administrativa Financiera es la que debería controlar el proceso de armado de la carpeta para las contrataciones y el 30% afirma que el área encargada del control del armado esta carpeta es el Encargado de Contrataciones

Gráfico 6

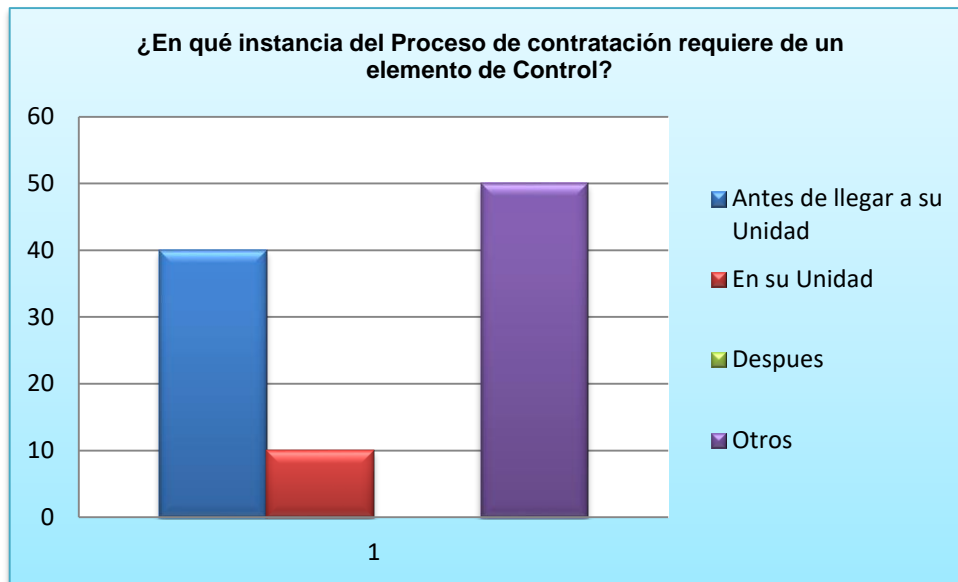


Fuente: Elaboración propia

4. *¿En qué instancia el proceso de contratación requiere de un elemento de control?*

El 50% respondió que debe realizarse control en todo el proceso supervisado por la Unidad Solicitante y Contrataciones, el 40% contestó que el control debe realizarse antes de que llegue a su unidad o área

Gráfico 7

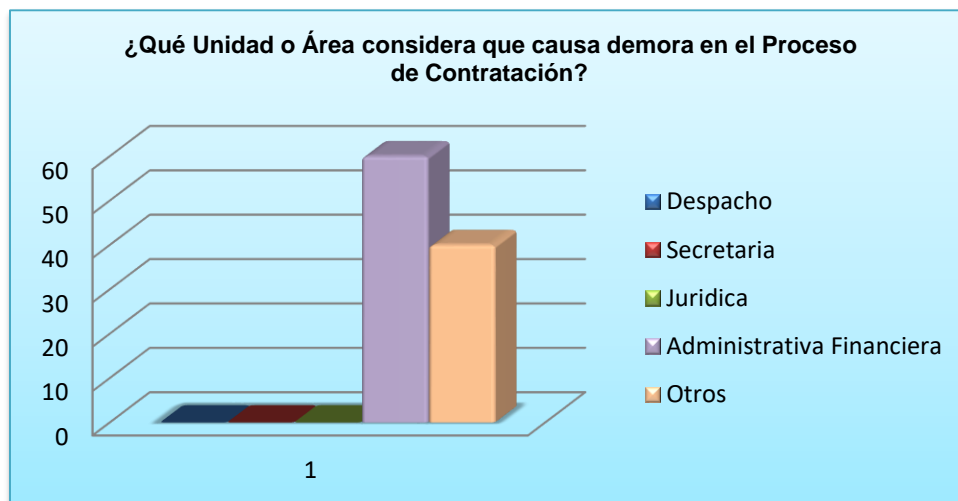


Fuente: Elaboración propia

5. ¿Qué Unidad o Área considera que causa demora en el proceso de contratación?

El 60% de los encuestados contestaron que la Unidad Administrativa Financiera es la causante de la demora y el 40% indica que los causantes son las Áreas de Almacenes y de Contrataciones.

Gráfico 8



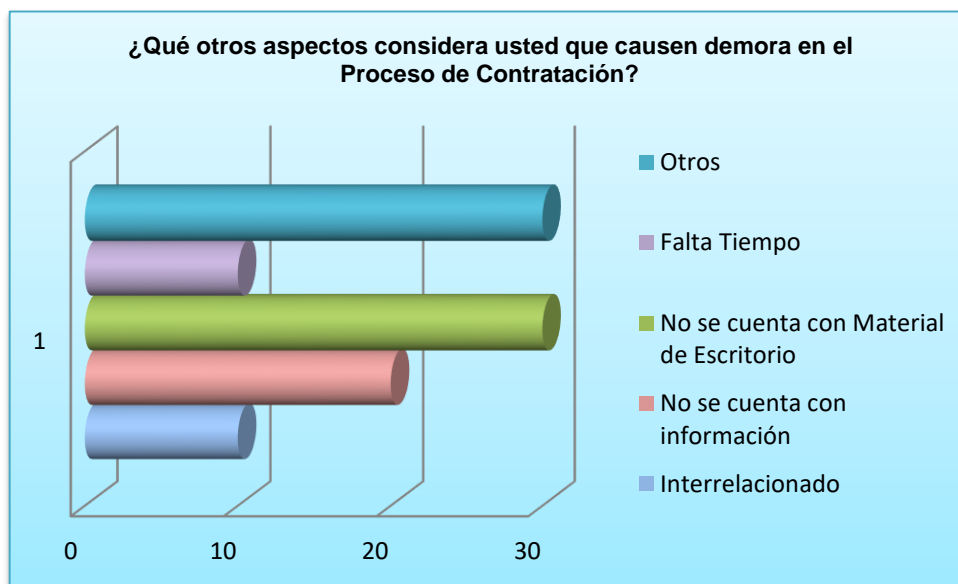
Fuente: Elaboración propia



6. ¿Qué otros aspectos considera usted que causen demora en el proceso de contratación?

Para el 10% de los funcionarios la interrelación entre las áreas y unidades no tiene coordinación en el proceso, porque al recargar las responsabilidades a la Área de contabilidad, esta va de Unidad en Unidad para que firmen los Documentos del proceso de Contratación, el 20% contestó que la causal es la falta de información, el 30% establece que el retraso es causado por no contar con material de escritorio (hojas blancas, hojas membretadas, tóner, folders,) en el transcurso del proceso de contratación, el 10% respondió que el problema es la falta de tiempo, tanto para la ejecución del proceso como el tiempo que se establece para la entrega del material, el 30% restante menciona que las causas son distintas como la falta de empeño y el desinterés existente por parte de los funcionarios involucrados en el proceso de contratación y el desarrollo de sus funciones.

Gráfico 9



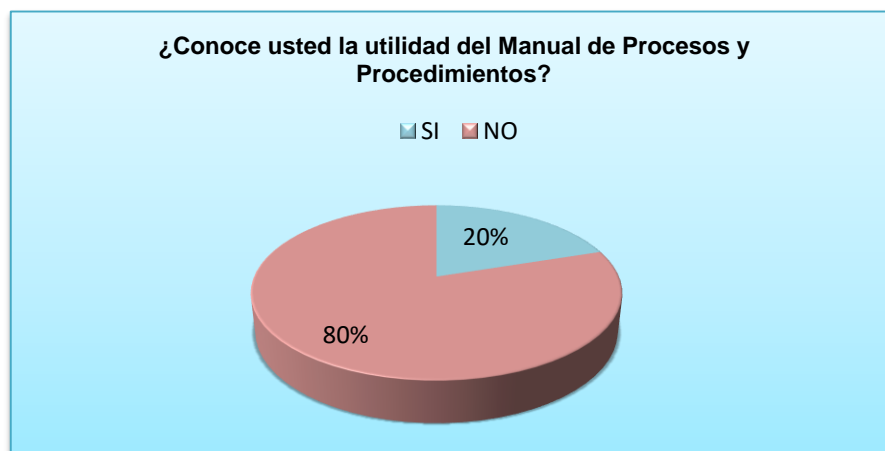
Fuente: Elaboración propia



7. *¿Conoce usted la utilidad del Manual de Procesos y Procedimientos?*

El 20% de los Funcionarios contestaron que si conocen la utilidad del Manual de Procesos y Procedimientos y el 80% desconoce para que es útil.

Gráfico 10



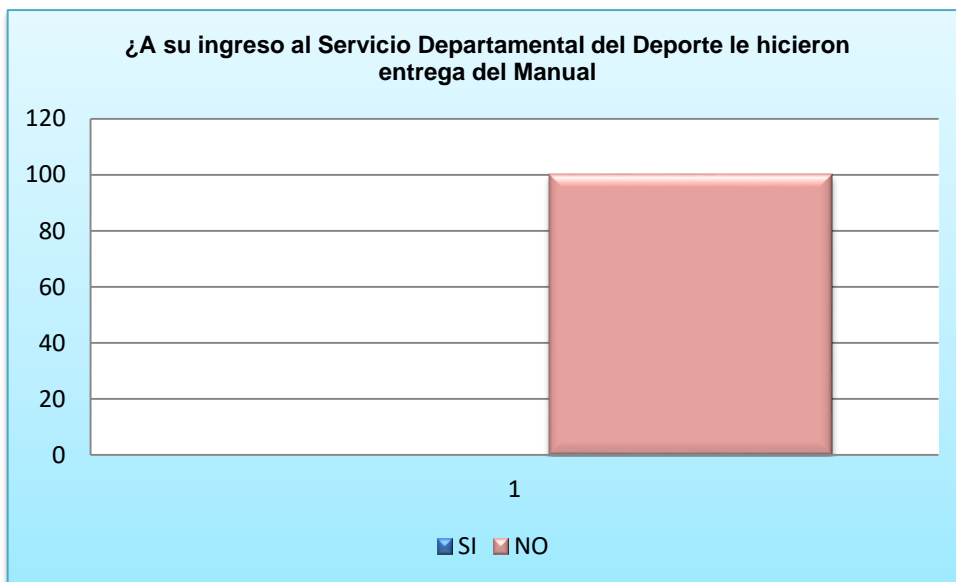
Fuente: Elaboración propia

8. *¿A su ingreso al Servicio Departamental del Deporte le hicieron entrega del Manual de Procesos y procedimientos?*

El 100% del personal respondió que no tuvo a su alcance un Manual de Procesos y Procedimientos que los guie en el desarrollo del proceso de contratación debido a que la institución no cuenta con uno.



Gráfico 11

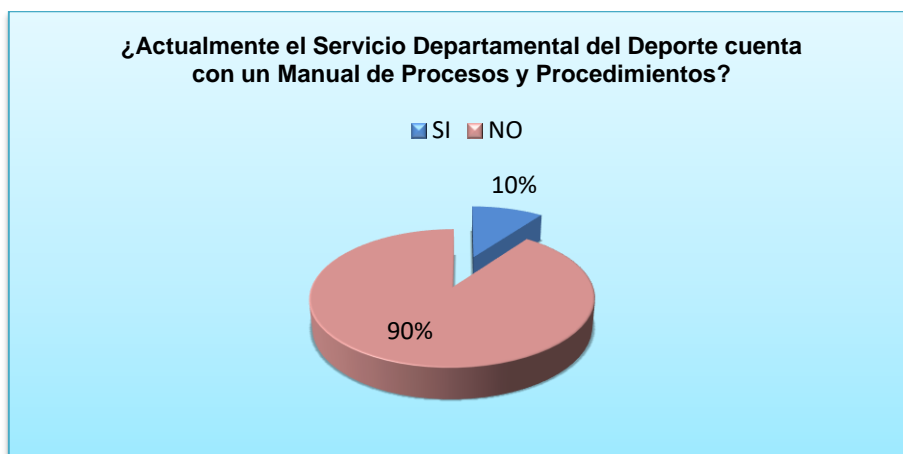


Fuente: Elaboración propia

9. ¿Actualmente el Servicio Departamental del Deporte cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos?

El 90% de los encuestados respondió que el Servicio aún no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, y un 10% de los encuestados respondió que está en proceso de elaboración.

Gráfico 12



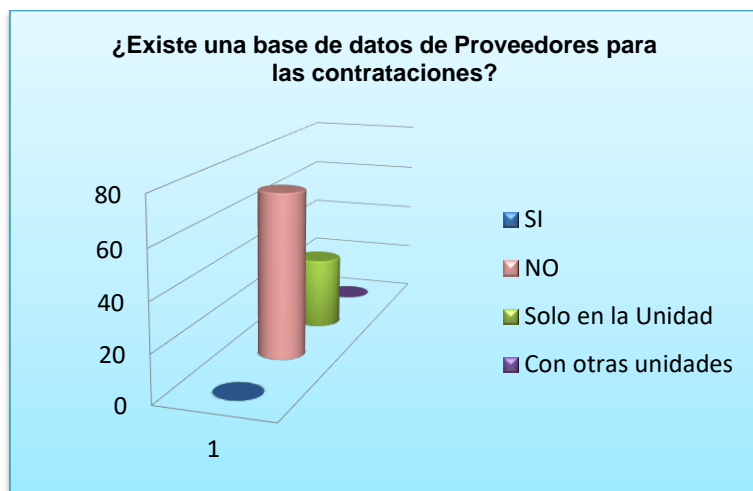
Fuente: Elaboración propia



10. ¿Existe una base de datos de Proveedores para las contrataciones?

El 70% de los encuestados contestaron que no cuentan con una base de datos que los ayude en el proceso de contratación. El 30% restante respondió que si cuenta con una base de datos en su Unidad.

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Entrevistas

Las entrevistas coadyuvaron al cuestionario anteriormente presentado sirviendo así de apoyo para un mejor entendimiento de las respuestas.

- Los funcionarios no tienen claros los procesos y procedimientos que debe cumplir el proceso de contratación, debido a la inexistencia de documentos administrativos que los expresen por escrito.
- Los funcionarios no tienen conocimiento de métodos y medios de control para evaluar el proceso de contratación.



5.5 Conclusiones del Diagnóstico

Del análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico acerca de los procesos y procedimientos de contratación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El personal que trabaja en el Servicio Departamental del Deporte es cambiado constantemente por disposiciones de Gobernación. Los funcionarios nuevos no conocen a cabalidad el proceso de contratación de bienes que se realiza en el Servicio.
- En las encuestas y entrevistas se estableció que en la Unidad Administrativa Financiera es donde se retrasa el proceso de contratación. La mayor causa de demora es la falta de cumplimiento de las funciones de los encargados de las Áreas de Contrataciones y Almacenes además de la recarga de responsabilidad del proceso de contratación al Área de Contabilidad.

Tabla Causa efecto

A partir de las anteriores conclusiones, puede elaborarse la siguiente tabla Causa-Efecto que resume el diagnóstico en forma simple y concreta.



Tabla 8
Matriz Causa – Efecto

Problema	Causa	Efecto
Deficiencia en la contratación de Bienes	No cuentan con una guía para los proceso de contratación	La cancelación a proveedores no es oportuna.
Carencia de apropiados instrumentos para desarrollar la contratación de Bienes.	Inadecuada aplicación de las contrataciones de bienes.	Retrasos en los procesos de contratación.
Concentración de los procesos de contratación en una sola área de trabajo.	El Área de Contabilidad se satura de responsabilidades, influyendo negativamente en la contratación del bien.	Inoportuno abastecimiento de materiales de trabajo y creciente irresponsabilidad de las diferentes unidades.
Alta rotación de personal en el SEDEDE.	Favoritismo político partidario.	Deserción del personal capacitado.

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO VI

PROPUESTA

En este capítulo se muestra la propuesta elaborada con la información que ayudará a diseñar el Modelo de Proceso de Contratación de Bienes.

6.1 Resultados esperados

A través de la Implementación del Modelo del Proceso de Contratación podemos mencionar los siguientes resultados que se pretende alcanzar.

6.1.1 Beneficio Administrativo

El Modelo de Proceso de Contratación ayudará al Servicio Departamental del Deporte mejorando el proceso interno en la planificación, organización, dirección y control de los requerimientos de las Asociaciones Deportivas, Mancomunidades y del personal interno y la eficiente atención de sus necesidades.

6.1.2 Beneficio Económico

Mediante el convenio interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés la Carrera de Administración de Empresas y el Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz, la institución no invertirá en la contratación de consultores para efectuar la elaboración del Modelo de Proceso de Contratación.

El modelo ayudará al adiestramiento de nuevos funcionarios reduciendo los costos de capacitación de funcionarios causados por la rotación de personal.

6.1.3 Beneficio Legal

Cumplir con disposiciones de la Ley de Administración y Controla Gubernamental (Ley SAFCO), que obliga a todas las entidades públicas a contar con proceso de contratación armonizando las normas legales y los principios administrativos.

6.1.4 Beneficio Social

El Modelo de Proceso de Contratación será un apoyo para maximizar el nivel de eficiencia en la unidad, a través del conocimiento de los procesos de contratación

por parte de funcionarios, mejorando la atención a las Organizaciones Deportivas que recibirán su material e indumentaria en el tiempo establecido.

6.2 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta cuenta con las siguientes partes:

- Diseño del Modelo de Proceso de Contratación
- Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos
- Diseño de Mecanismos de Control

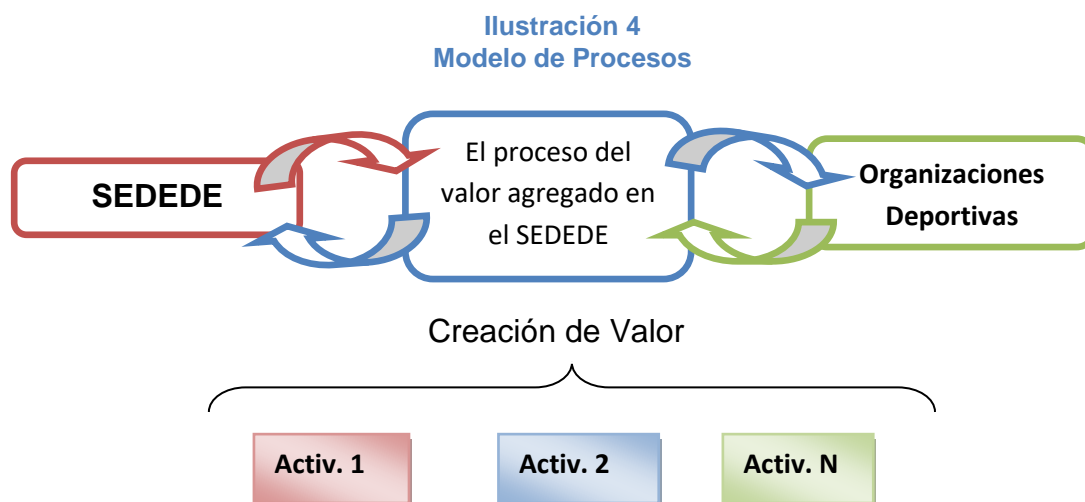
6.3 Diseño del Proceso de Contratación de Bienes

6.3.1 Objetivo del Diseño del Modelo de Proceso de Contratación

Gestionar las contrataciones de insumos y materiales necesarios para realizar las actividades del Servicio Departamental del Deporte, en tiempo y forma, cumpliendo además con las especificaciones de calidad, precios, fechas y lugar de entrega.

6.3.2 Descripción del Modelo del Proceso de Contratación de Bienes

El Modelo del Proceso de Contratación, es un conjunto de actividades recurrentes en las que se transforma un grupo de entradas en un grupo de salidas.



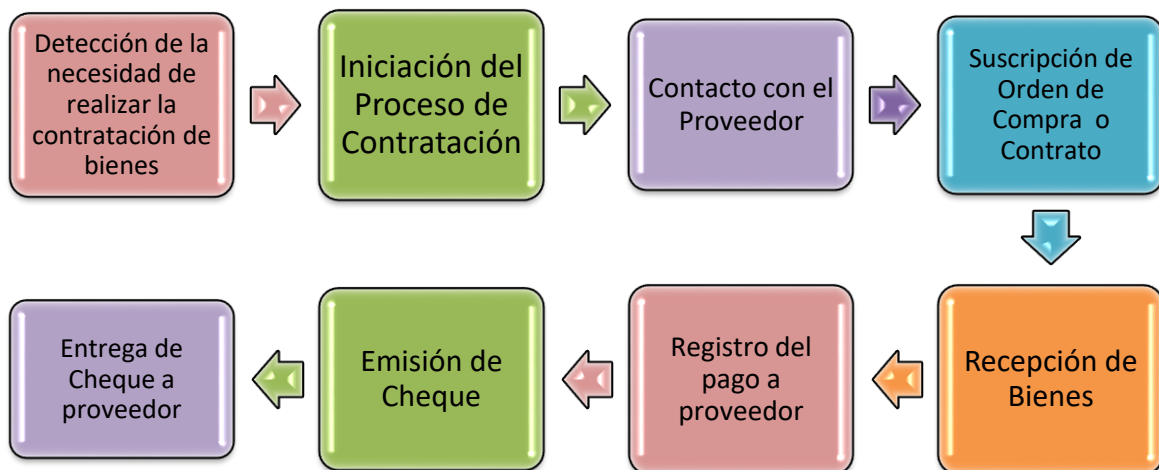
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5
Detalle de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6
Diagramación Simple del Proceso



Fuente: Elaboración Propia



6.3.2.1 Elementos del Modelo de Procesos de Contratación de Bienes

El modelo está compuesto por las siguientes partes:

Entradas: Solicitud de Materiales de las Unidades Solicitantes y Asociaciones Deportivas

Actividades Principales:

- Detección de la necesidad de realizar la contratación de bienes
- Iniciación del Proceso de Contratación
- Contacto con el Proveedor
- Suscripción de Orden de Compra o Contrato
- Recepción de Bienes
- Registro del pago a proveedor
- Emisión de Cheque
- Entrega de Cheque a proveedor

Salidas: Solicitudes de Cotizaciones o Propuestas, Notificaciones y Cheque.

Para realizar modelo del proceso de contratación se debe definir los factores:

6.3.2.2 Desarrollo del Modelo de Proceso de Contrataciones de Bienes

Actividad 1 Detección de la necesidad de realizar la contratación del Bien

Tarea 1 Pedido de Material al Área de Almacenes

- Llenar del Formulario de Solicitud de Materiales F-3 por la Unidad Solicitante al detectar la necesidad de los Bienes.
- Remitir el Formulario F-3 al Área de Almacenes para verificación de existencia del bien solicitado.

Tarea 2 Área de Almacenes verifica la existencia de material.

- Certificar la Existencia o inexistencia del material sellado el formulario F-3.



- Remitir Formulario Sellado con “SIN EXISTENCIA” a la Unidad Solicitante por no contar con el material.

Paso 1 En la tarea de “certificar la existencia de material”:

- Al contar con el material en almacenes de hace entrega a la Unidad Solicitante.
- Archivar formulario F-3.

Actividad 2 Iniciación del Proceso de Contratación

Tarea 1 Elaboración de la Carta de Solicitud Presupuestaria en la Partida Requerida:

- Recibir el Formulario F-3.
- Elaborar las especificaciones técnicas del material solicitado.
- Realizar una cotización previa o precio referencial.
- Elaborar Carta de solicitud Presupuestaria.
- Remitir a la Unidad Administrativa.

Tarea 2 Revisión del Presupuesto por el Área de Contabilidad:

- Revisar y verificar el presupuesto
- Elaborar la certificación presupuestaria
- Remitir a la Unidad Solicitante

Tarea 3 Elaboración de la Carta de Inicio de Proceso de Contratación

- Elaborar la Carta de Inicio de Proceso de Contratación
- Remitir a Dirección

Tarea 4 Elaboración de la Carta de Autorización

- Elaborar la Carta de Autorización
- Remitir al Área de Contrataciones

Actividad 3 Contacto con el Proveedor

En caso de Modalidad de Contratación Menor se debe proseguir de la siguiente manera:

Tarea 1 Revisión de la Base de Datos de los Proveedores

- Revisar la base de datos de los Proveedores



- Contactar al proveedor(es)
- Enviar las Especificaciones Técnicas al Proveedor
- Comparar las propuestas de los proveedores
- Comunicar al Jefe Administrativo Financiero y al Director del SEDEDE

En caso de Contratación en la Modalidad Apoyo Nacional a la Producción y Empleo ANPE, se debe proseguir de la siguiente manera:

Tarea 1 Elaboración, Aprobación y Publicación del Documento Base de Contratación

- Elaborar el Documento Base de Contratación (DBC) juntamente con la Unidad Solicitante, incorporando las Especificaciones Técnicas.
 - Aprobar el DBC, por el RPA
- Publicar el DBC en el SICOES llenando el Formulario 100 y colocando la convocatoria en la Mesa de Partes.

Tarea 2 Recepción y Apertura de Propuestas

- Recepcionar las propuestas o cotizaciones en el lugar establecido por el DBC hasta la fecha y hora límite fijados en el mismo.
- Registrar en el Libro de Actas de Propuestas Presentadas por el Encargado de Contrataciones.
- Realizar el cierre de recepción de propuestas.
- Proceder a la apertura de las propuestas en acto público, se dará lectura a las ofertas y serán plasmadas en el Acta de Apertura.

Tarea 3 Evaluación de Propuestas por la Comisión de Calificación

- Evaluar las propuestas o cotizaciones de acuerdo al método de selección y adjudicación señalado por la Unidad Solicitante. Procediendo con la misma aún cuando se hubiese recibido una sola cotización o propuesta.
 - Elaborar el Informe de Recomendación al RPA sobre la calificación.

Tarea 4 Adjudicación o Declaratoria Desierta



- Publicar en el SICOES la Resolución Administrativa o Acta de Adjudicación en el Formulario 200 o la Declaratoria Desierta por el Encargado de Contrataciones.
- Comunicar a los proponentes mediante fax o e-mail. En caso de que la notificación vía correo y/o fax, no hubiera podido ser efectuada, la notificación se dará pro realizada en la fecha de publicación en el SICOES.

Actividad 4 Suscripción de Orden de Compra o Contrato

Tarea 1 Presentación de Documentación del proveedor

- Revisar la documentación presentada por el Proveedor que tiene que ser:
 - o Fotocopia de NIT
 - o Fotocopia de Cedula de Identidad del Representante Legal de la Empresa o la persona que suscribirá la Orden de Compra.
 - o Fotocopia del Registro SIGMA

Paso 1 En la tarea de “Presentación de documentos”

- Solicitar el Registro SIGMA en caso que el Proveedor no cuente con ella, debiendo presentar adicionalmente la siguiente documentación:
 - o Fotocopia de Cedula de Identidad
 - o Fotocopia de NIT
 - o Fotocopia de factura de Luz o Agua
 - o Fotocopia de cualquier factura emitida
 - o Si no cuenta con NIT se realizará la retención de impuesto por ley.

El Servicio otorgará al proponente adjudicado un plazo no inferior a cuatro (4) días para la presentación de los documentos requeridos para la suscripción de Contrato.

En caso de suscripción de Orden de Compra se debe proseguir de la siguiente manera:



Tarea 2 Elaboración de la Orden de Compra por el Encargado de Contrataciones

- Elaborar la Orden de Compra asesorado por el Asesor Legal

Paso 1 En la tarea de “Elaboración de la Orden de Compra”

- Escribir la fecha de suscripción
- Especificar las características del material solicitado
- Escribir los datos del Proveedor
- Firmar la Orden de Comprar por el Director del SEDEDE y el Proveedor

En caso de suscripción de Contrato se debe proseguir de la siguiente manera:

Tarea 2 Elaboración del Contrato por el Asesor Legal

- Elaborar el contrato

Paso 1 En la tarea “Elaboración del Contrato”

- Formar parte del contrato los siguientes documentos:
 - o DBC;
 - o Propuesta adjudicada;
 - o Resolución de Adjudicación, cuando corresponda;
 - o Poder Legal de Representación, cuando corresponda;
 - o Garantías, cuando corresponda;
- Incorporar como mínimo las siguientes cláusulas:
 - o Antecedentes;
 - o Partes contratantes;
 - o Legislación aplicable;
 - o Documentos integrantes;
 - o Objeto y causa;
 - o Garantías, cuando corresponda;
 - o Precio del contrato, moneda y forma de pago;
 - o Vigencia;
 - o Obligaciones de las partes;



- Multas y penalidades por incumplimiento de las partes;
- Condiciones para la entrega y recepción de los bienes;
- Terminación;
- Solución de controversias;
- Consentimiento de las partes.

El RPA podrá cancelar, anular y suspender el proceso de contratación mediante Resolución Administrativa de acuerdo al informe técnico y legal emitido por las instancias correspondientes, de acuerdo a lo establecido en el Art. 28° del Decreto Supremo N° 0181.

Actividad 5 Recepción de Bienes

Tarea 1 Elaboración y entrega de Memorándums

- Elaborar los Memorándums de Designación de Comisión de Recepción, estará conformada por funcionarios de la unidad solicitante y el área administrativa.
- Entregar los Memorándums con 72 hrs. De anticipación; así también la carpeta del proceso de contratación, especificaciones técnicas.

Tarea 2 Recepción de los Bienes

- Recibir los materiales del proveedor en lugar convenido
- Recontar y verificar los materiales según las especificaciones técnicas

Tarea 3 Elaboración del Acta de Recepción y Conformidad

- Realizar el Acta de Recepción
- Realizar el Acta de Conformidad
- Registrar en el SICOES en el Formulario 500 por el Encargado de Contrataciones en caso de una Contratación ANPE

Tarea 4 Ingreso a Almacenes

- Llenar el Formulario de Ingreso a Almacenes F-1, adjuntando una copia en la carpeta del Proceso
- Registrar el Ingreso de los Bienes en Kardex y BindCard



Actividad 6 Registro de Pago a Proveedor

Tarea 1 Revisión de la documentación y registro del gasto por el Encargado de Contabilidad

- Revisar la documentación enviada por el proveedor
- Elaborar el Informe de Contabilidad
- Elaborar la Orden de Pago
- Registrar en el SIGMA el Preventivo C-31 e Imprimirlo

Tarea 2 Aprobación de documentación por el Jefe Administrativo

- Firmar el Informe de Contabilidad
- Firmar la Orden de Compra
- Firma del Preventivo C-31 y Priorizar la Transacción en el SIGMA
- Elabora la carta de solicitud de Pago y la firma

Tarea 3 Autorización por el Director del para el pago a proveedor

- Firmar el Informe de Contabilidad
- Firmar la Orden de Compra
- Firma del Preventivo C-31
- Elaborar y formar la carta de Remisión de Registro de Ejecución de Gastos C-31

Actividad 7 Emisión de Cheque

Tarea 1 Emisión de Cheque

- Enviar la carpeta a la Dirección de Tesorería y Crédito Público
- Verificar el Preventivo C-31
- Remitir a Caja para la impresión del Cheque

Tarea 2

- Recoger la carpeta juntamente con el Cheque y el Recibo de Caja
- Registrar el Cheque en el Libro de Cheques
- Firmar el Cheque por el Jefe Administrativo y Director del SEDEDE
- Sacar tres (3) fotocopias del Cheque, del Preventivo C-31 para el archivo



Actividad 8 Entrega de Cheque.

Tarea 1 Entrega de Cheque.

- Comunicar al proveedor para que pase a cobrar.
- El proveedor debe firmar el Libro de Cheques y el Recibo de Caja.

6.3.2.3 Actividades por Unidad Interviniente

Muestra en resumen de las actividades y las unidades o Áreas que intervienen en el Modelo de Procesos de Contratación

Tabla 9
Tabla de Actividades por Área Interviniente

Entradas	Unidades y/o Áreas Intervinientes				Salidas
	Unidad Solicitante	Área de Contrataciones	Área de Almacenes	Área de Contabilidad	
Necesidad de Material	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de la necesidad de realizar la Contratación de Bienes • Iniciación del Proceso de Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el Proveedor: • Contratación menor <ul style="list-style-type: none"> - Contactase con los posibles proveedores - Recibir propuestas - Seleccionar al mejor proveedor • Contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el DBC - Publicar en el SICOES - Recibir y evaluar las propuestas - Adjudicar al proveedor • Suscripción de Orden de Compra o Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los bienes • Registro de los bienes 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el pago a proveedor • Emisión de Cheque • Entrega de Cheque a proveedor 	Cheque

Fuente: Elaboración Propia



6.3.3 Complemento Administrativo

6.3.3.1 Guía de procedimientos

Se propone que las solicitudes de contratación o adquisición se manejen en folders con una etiqueta que indique el nombre del proceso y un esquema del proceso según corresponda. (Ver Anexo 5 y Anexo 6)

6.3.3.1.1 Especificación de su uso de la Guía de Procedimiento

- En la tapa del folder o carpeta del proceso de Contratación deberá tener el nombre del proceso impreso y un esquema de las actividades a seguir.
- El esquema identifica al responsable de cada tarea del proceso y los documentos que deberá elaborar en el tiempo establecido para dicha actividad.
- Cuando el responsable concluya con la tarea asignada firmara en la misma guía indicando que se concluyo satisfactoriamente, pasando a la siguiente etapa del proceso.

De esta manera se podrá demostrar que el proceso se realizara con transparencia, confiabilidad, eficiencia en tiempos, y la reducción de las diferentes revisiones, ya que todos podrán tener conocimiento de los lugares por los cuales ha pasado el folder del Proceso de Contratación y las actividades que faltan realizar, además que se determina e identifica claramente el responsable de cada actividad evitando de esta manera una posible duplicidad de funciones (Ver Anexo 5 y Anexo 6)

6.3.3.2 Guía de Documentos

El propósito de esta guía es de brindar ayuda y mayor información a las personas que están encargadas de elaborar y remitir documentación en el proceso de contratación, por lo que es conveniente realizar controles del manejo de la documentación y de su funcionalidad y su aplicación con una Guía de documentos



requeridos en determinados procedimientos de contrataciones, dando cumplimiento a lo establecido en las Normas Básicas del SABS. (Ver Anexo 7)

6.3.3.2.1 Contenido de la Guía de Documentos

Se dotara de modelos estándares de cartas y cuadros de manera que se puedan reducir los tiempos de emisión de documentos, lo que permitirá que exista menor cantidad de errores gramaticales y ortográficos, y reducción de tiempo en su elaboración (Anexo 7). Así mismo contiene una guía que hace referencia al uso de los diferentes documentos que se generan y se utilizan en los procedimientos para contrataciones menores el cual indica:

- La función de cada documento
- Responsables de firmas
- Etapas secuenciales de cada documento
- Unidades responsables

6.3.3.3 Base de datos de Proveedores

Consiste un registro de proveedores de bienes, en esta base de datos contara con la información del tipo de bienes que suministra, la calidad de los mismos, si cumplen con las especificaciones técnicas de la unidad solicitante, y cómo y con quien contactarse. De esa manera se agilizará el proceso de cotización. (Anexo 8).

Al proporcionar la Guía de Procedimientos, Guía de Documentos y la Base de Datos, los tiempos de ejecución se reducirán porque se estaría estandarizando la información, el proceso, disminuyendo el tiempo ocioso. En las compras menores se reduciría el proceso de contratación a 8 días disminuyendo en un 46.67.33% del tiempo y en la modalidad de contratación a Apoyo Nacional a la Producción y Empleo es de 17.25 días disminuyendo en un 40% de tiempo. (Ver Anexo 9 y Anexo 10).

Tabla 10

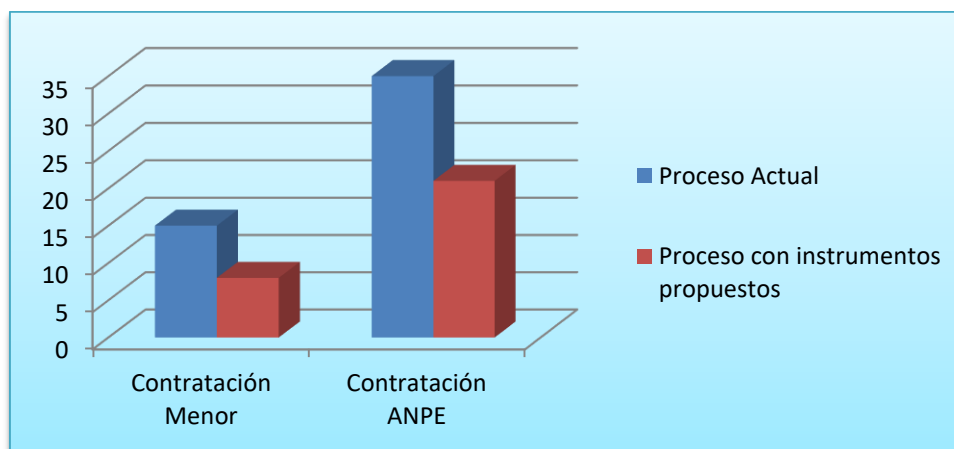
Comparación de Tiempos de Ejecución Expresado en Días

Procesos	Contratación Menor	Contratación ANPE
Proceso Actual	15	35
Proceso con instrumentos propuestos	8	21

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14

Comparación de Tiempos de Ejecución



Fuente: Elaboración Propia

6.4 Manual de Procesos y Procedimientos

El Manual de Procesos y Procedimientos se encuentra elaborado dentro del marco del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios del Gobierno Autónomo Departamental de La Paz (actualmente está en etapa de Compatibilización).

El Manual de Procesos y Procedimientos tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos para contrataciones que se ejecutan en la Unidad Administrativa Financiera y los formatos que se podrían emplear para la ejecución de las funciones que tienen asignadas. El



manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los flujos gramas.

El Manual de Procesos y Procedimientos hace referencia a:

- Numero de pasos secuenciales
- Unidad
- Responsable
- Flujo grama
- Tiempo
- Descripción y observaciones

Este instrumento administrativo podrá ser utilizado por todas las Unidades del Servicio Departamental del Deporte.

6.4.1 Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos

El objetivo de este instrumento administrativo es: formalizar los procedimientos, mediante la secuencia lógica de sus actividades en su ejecución, para simplificar y dinamizar su funcionamiento a fin de tratar de mejorar la calidad de servicios y lograr una mayor eficiencia procedimental - administrativa.

6.4.2 Alcances del Manual de Procesos y Procedimientos

El Manual el Procesos y Procedimientos identifican el proceso administrativo de comprar y contratar Bienes; abarcando en conjunto de elementos técnicos, administrativos y jurídicos que regulan su gestión eficiente, eficaz y transparente. El Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todos los funcionarios del Servicio Departamental del Deporte.

6.4.3 Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos

- Logotipo. Representación gráfica con la que se identifica la Institución.
- Nombre de la institución. Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el manual.
- Nombre del Manual. Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.



- Nombre de la Unidad. Describe a que unidad organizacional pertenece la información.
- Procedimiento. Nombre del procedimiento el cual describe la materia a que se refiere.
- Numero de Operación. Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
- Responsable(s). Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
- Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento.
- Unidades Responsables de su Elaboración, Revisión y Autorización. Nombre y firma de la unidad o puesto encargado de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.

6.4.4 Criterios para la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos

Para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se consideraron los siguientes puntos:

Mediante los resultados obtenidos a través de la aplicación del formulario de Análisis de Recorrido se pudo determinar y evidenciar que algunas operaciones y tareas que se ejecutan en los procesos de contratación, eran desarrolladas de forma innecesaria, por lo cual en el diseño del Manual se suprimieron o eliminaron aquellos pasos que no generan valor agregado al proceso de contratación.

Se diseñó el Manual de Procesos y Procedimientos según las nuevas modalidades y cuantías de contratación que establece el D.S. 0181 las cuales son:

- Contratación Menor
- Contratación por Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)

Se designó al Jefe Administrativo como Responsable de Ejecutar los Procesos de contratación mediante la modalidad de contratación menor por comparación de precios como establece el D.S. 0181.

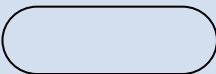

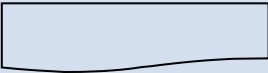
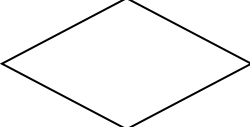
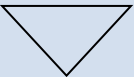
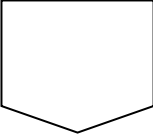
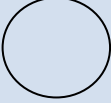
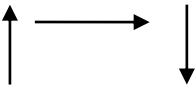


Se elaboraron los formatos de todas las notas que intervendrán en el proceso de contratación, como establece la Norma. (Anexos del 11 al 19)

Para el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos se consideraron las modificaciones que establece el D.S. 0181 para el subsistema de contrataciones.

La Simbología para elaborar un Diagrama de Flujo:

Tabla 11
Diagrama de Flujo

SIMBOLOGÍA	REPRESENTA
	TERMINAL: Indica el inicio o la terminación del Flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona, que recibe o proporciona información.
	ACTIVIDAD: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o procedimiento, también representa la ejecución de operaciones o actividades.
	DOCUMENTO: Representa cualquier documento que entre, se genere o utilice en el proceso o procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	ARCHIVO: Indica que se guarde un Documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR DE PAGINA: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continua el diagrama de flujo.
	CONECTOR: Representa una conexión o enlace, de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo, sea este en la misma hoja o no.
	FLECHAS DE ENLACE: Indican la dirección del flujo y conectan los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.

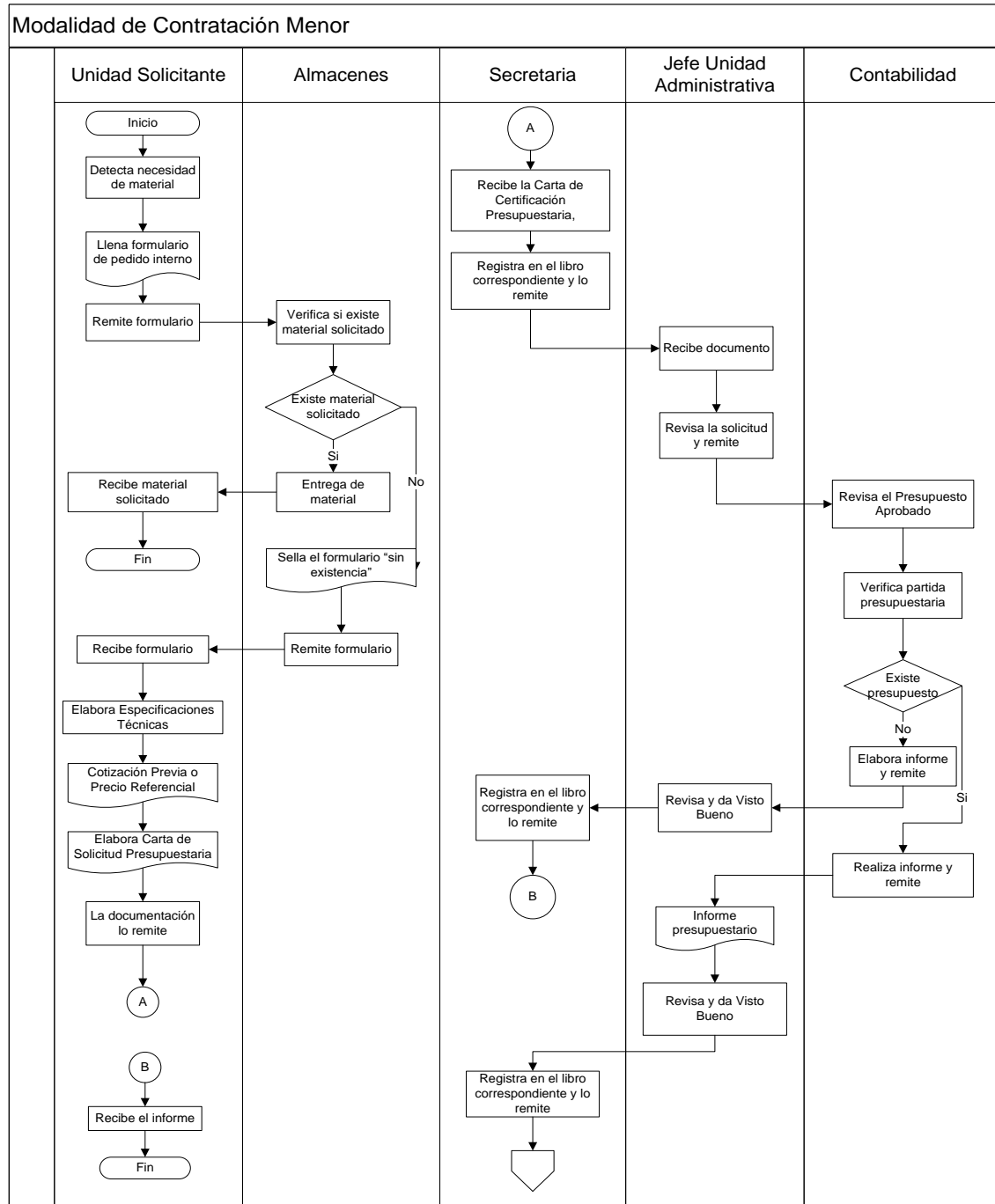
Fuente: Reglamento - Sistema de Organización Administrativa

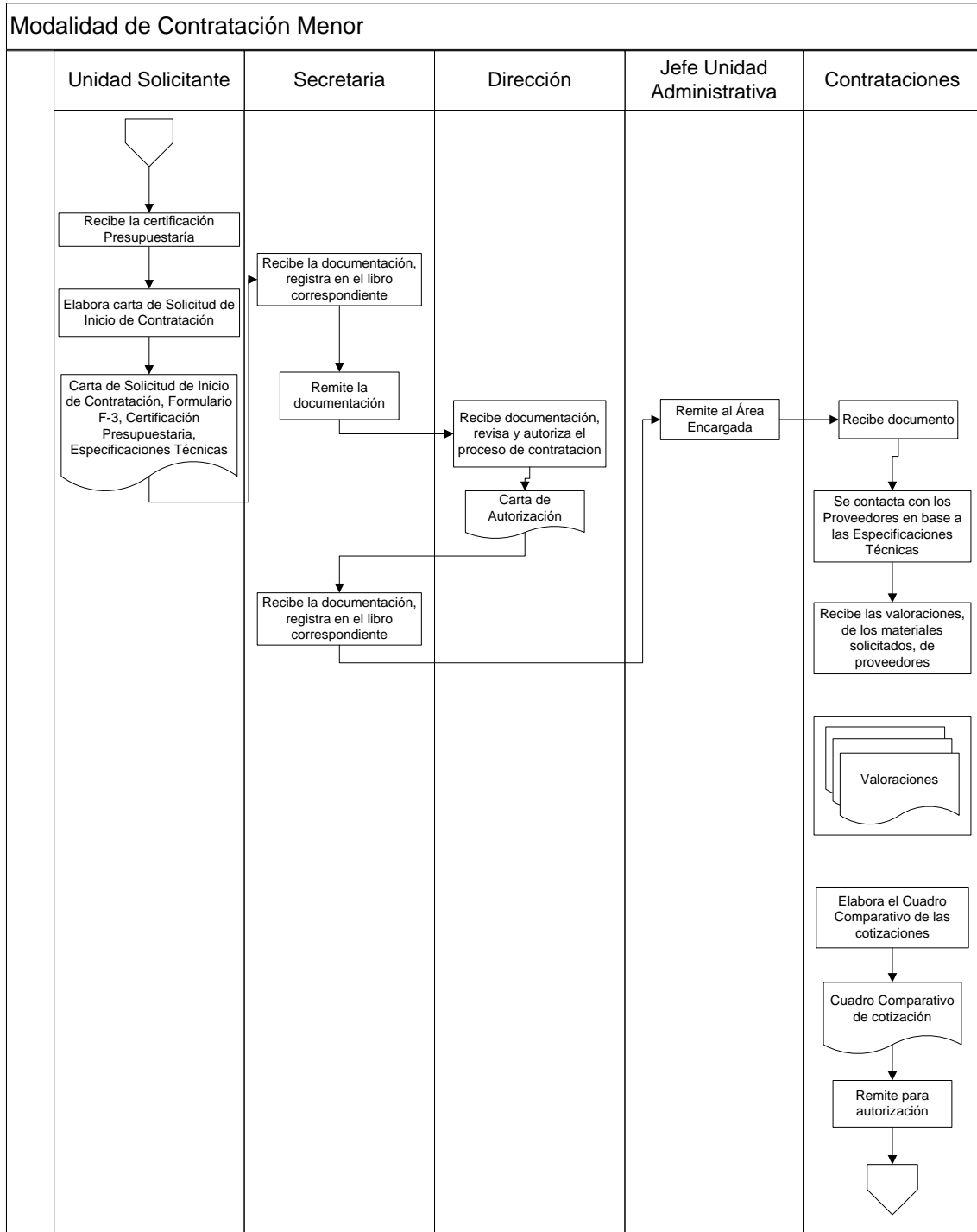


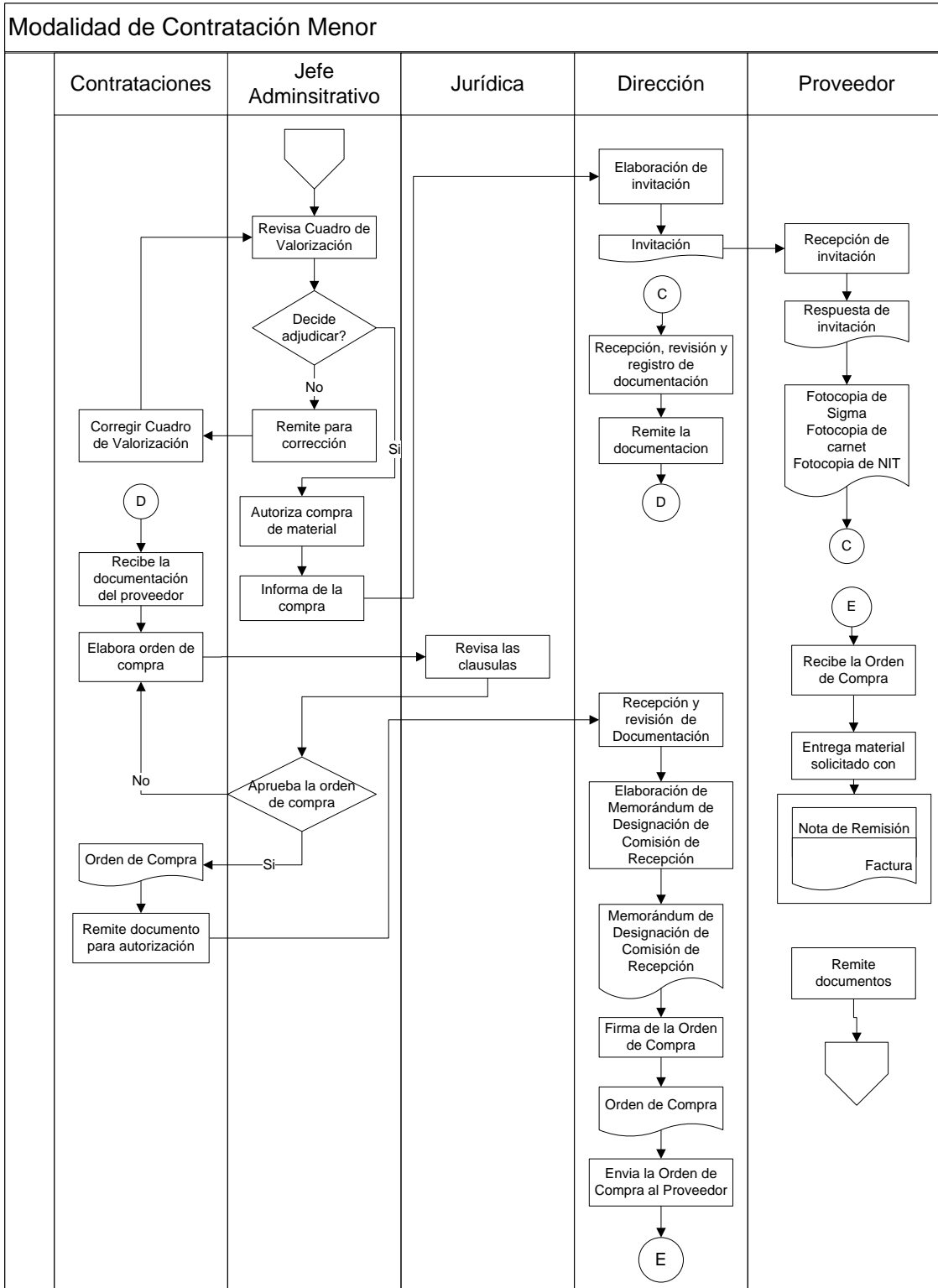
6.4.5 Representación Gráfica del Manual de Procesos y Procedimientos

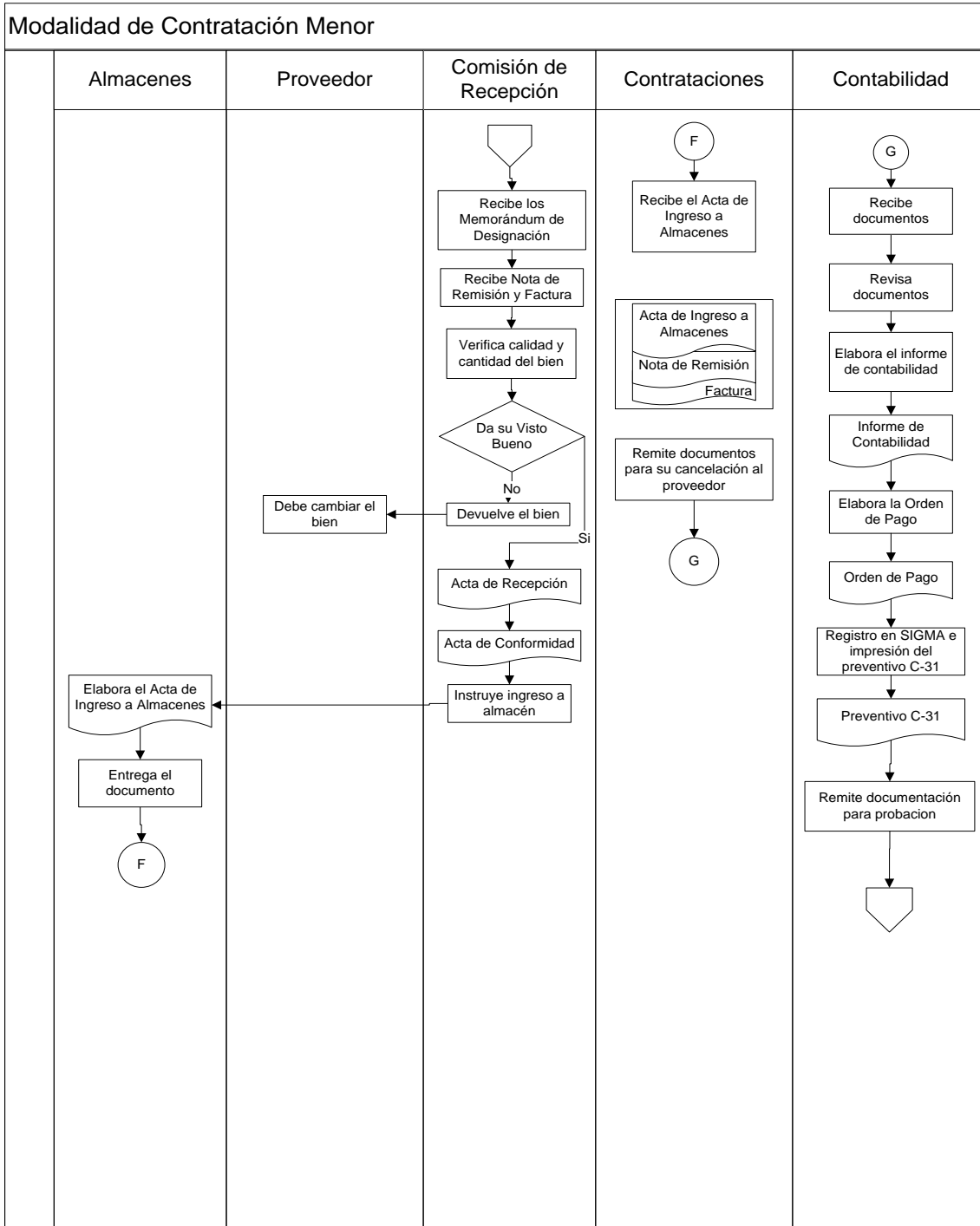
El Manual de Procesos y Procedimientos de Contratación, se puso en consideración a la Institución. Por lo cual se presenta el Flujo grama del Manual.

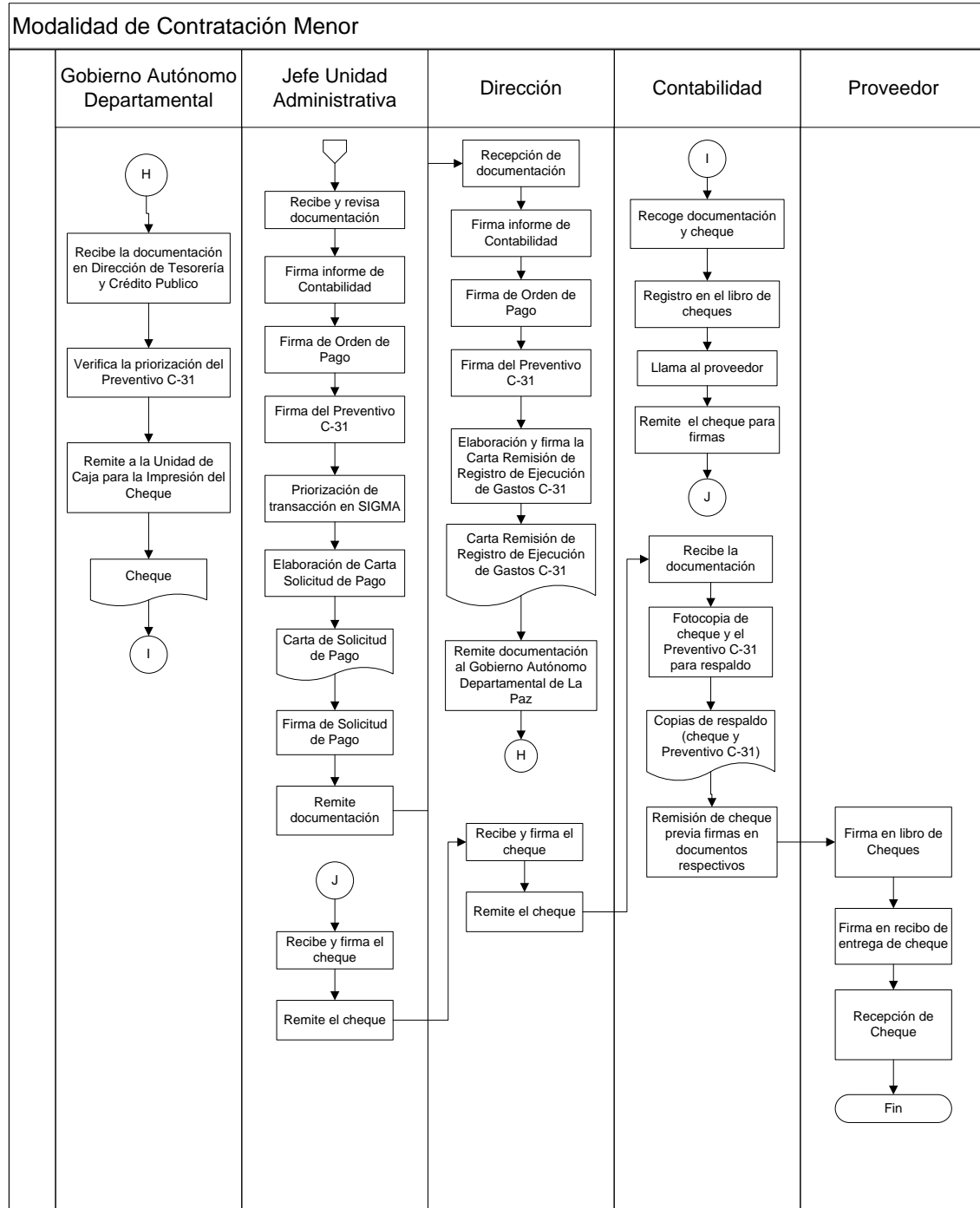
6.4.5.1 Modalidad en Contratación en Menor



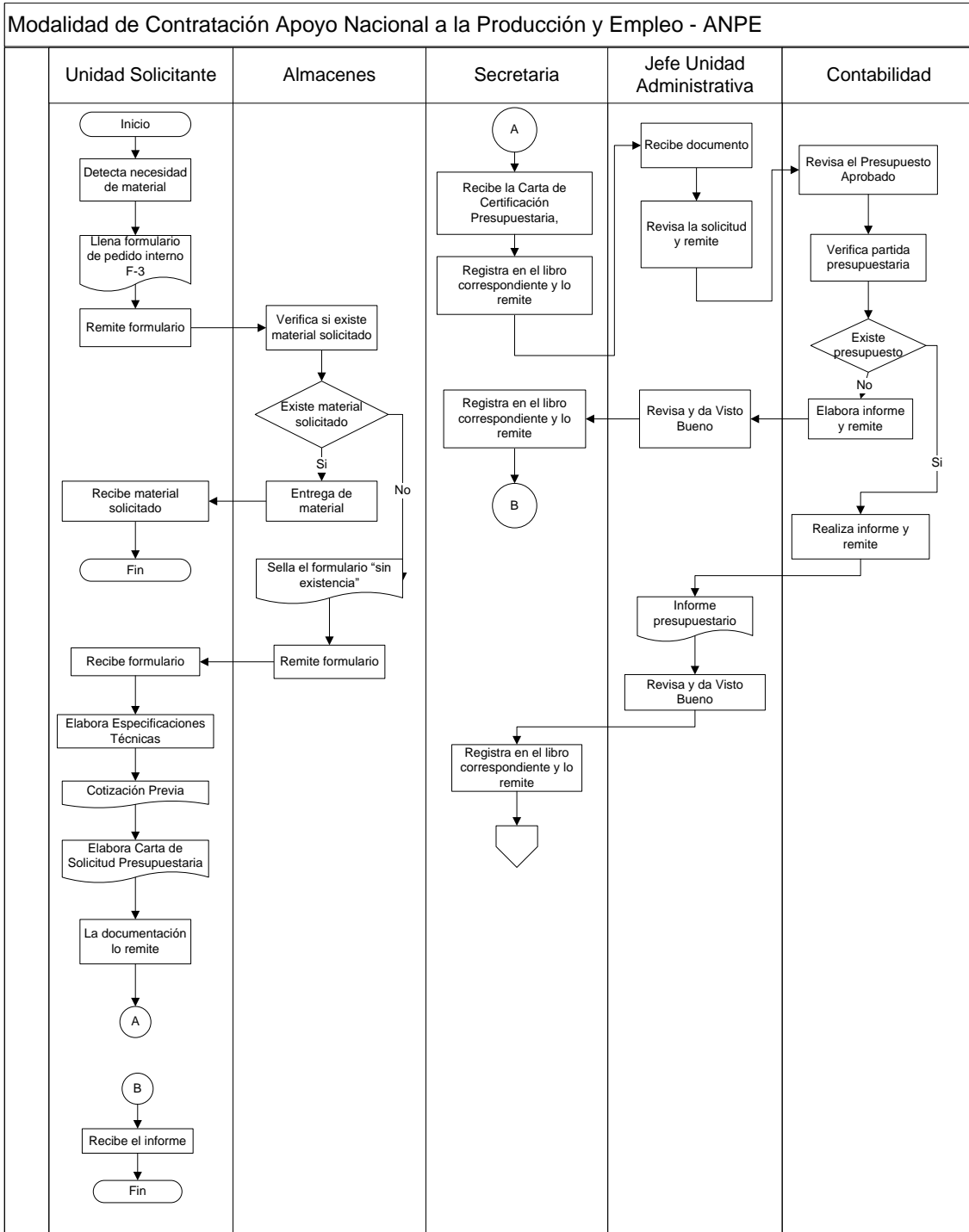


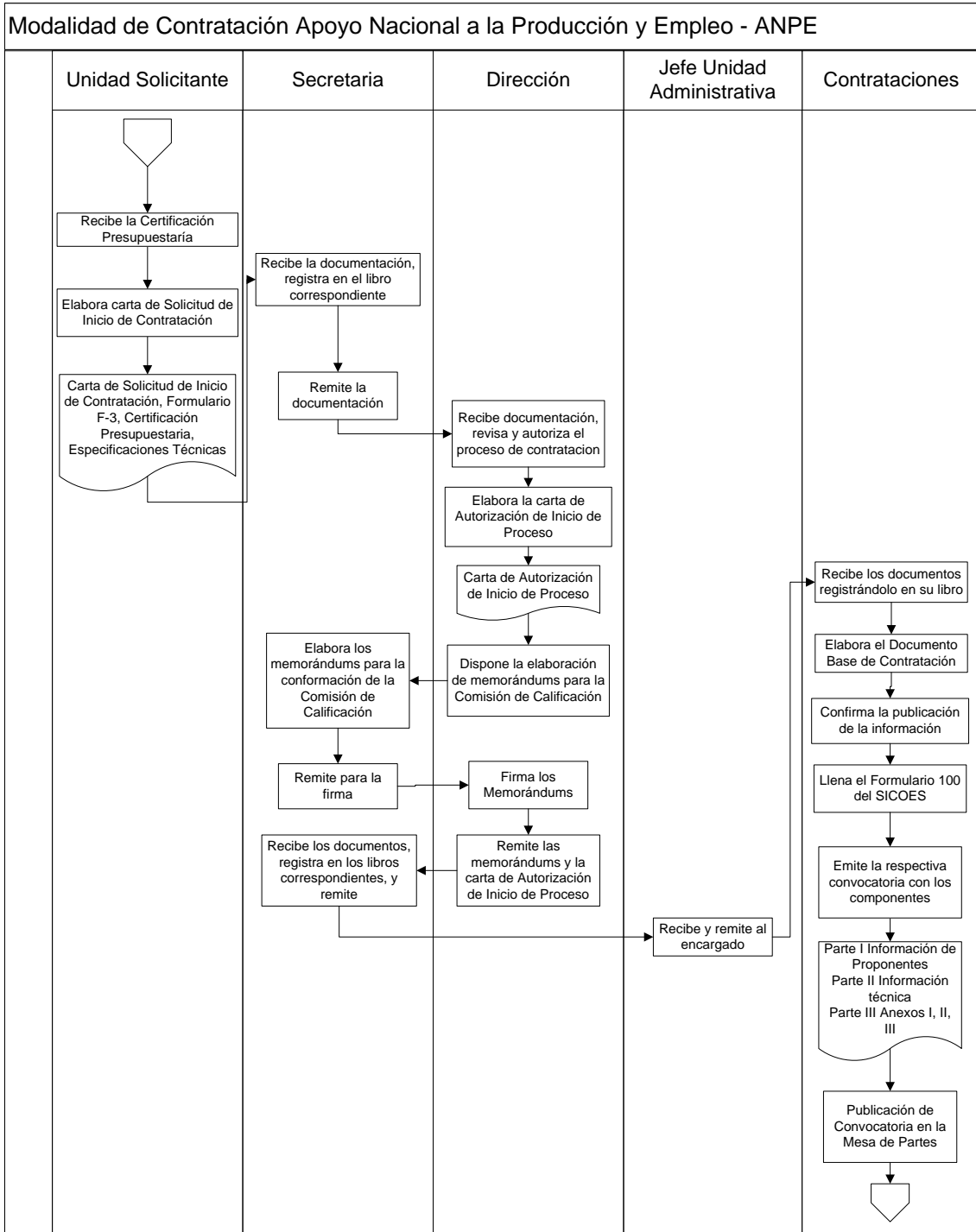


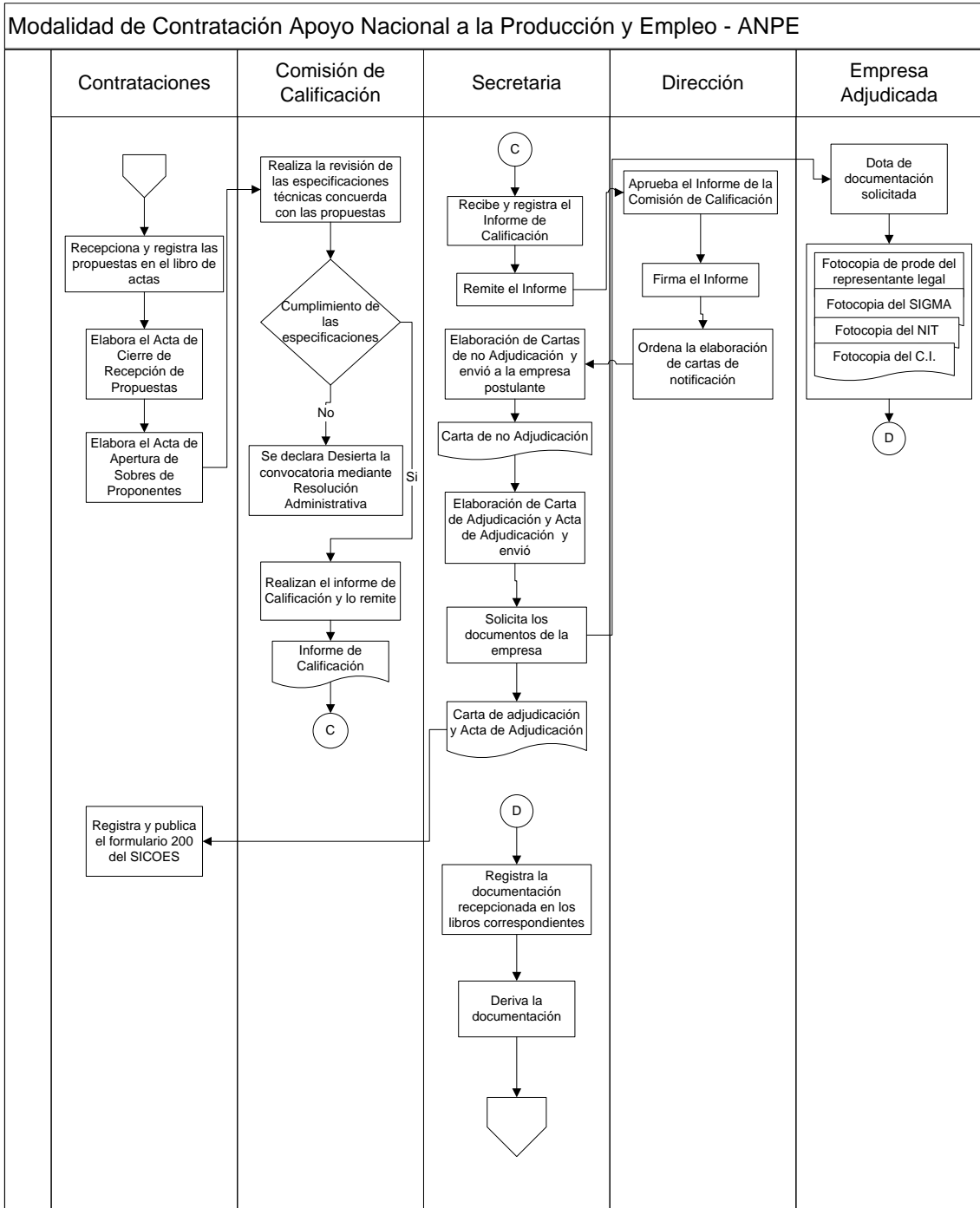


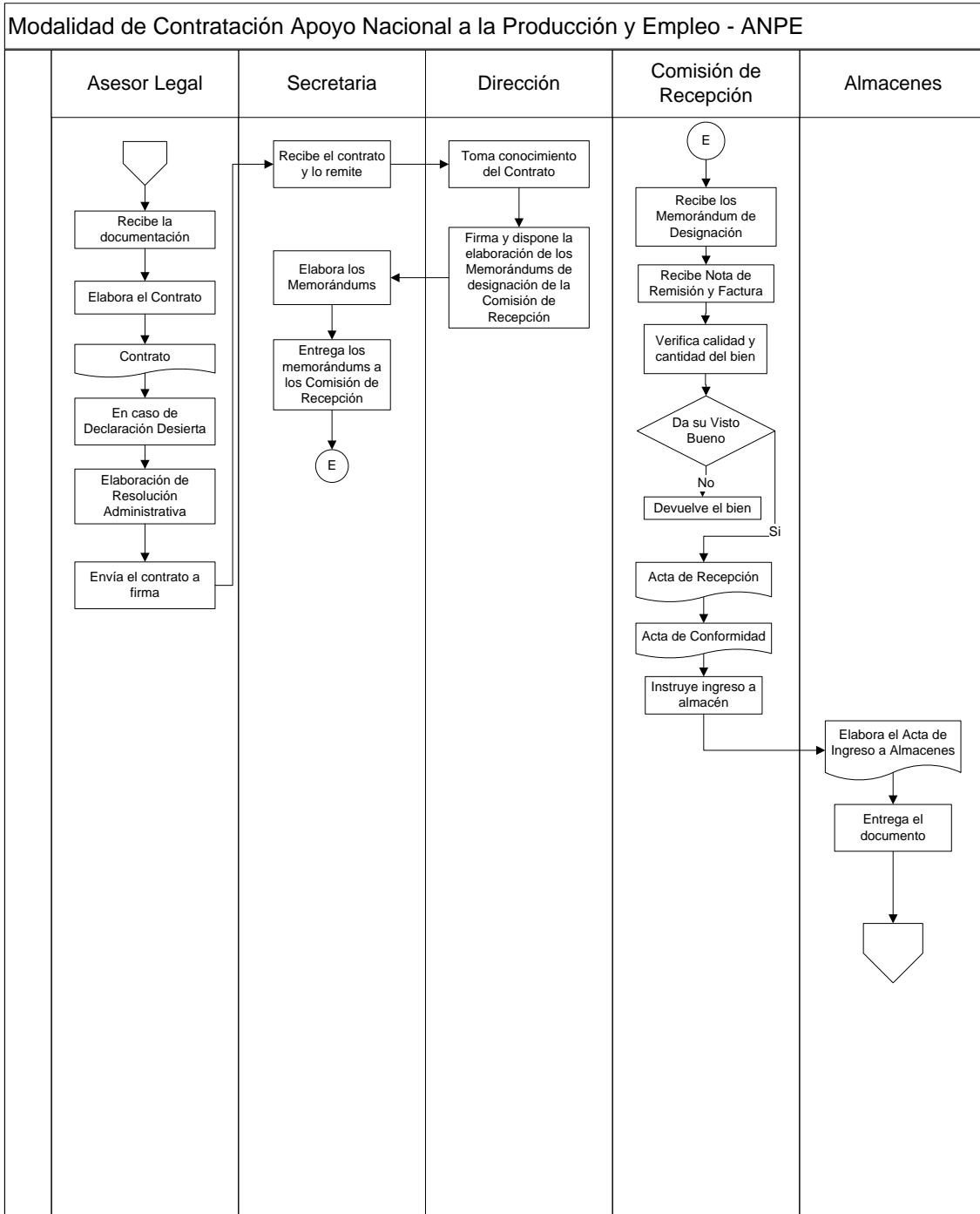


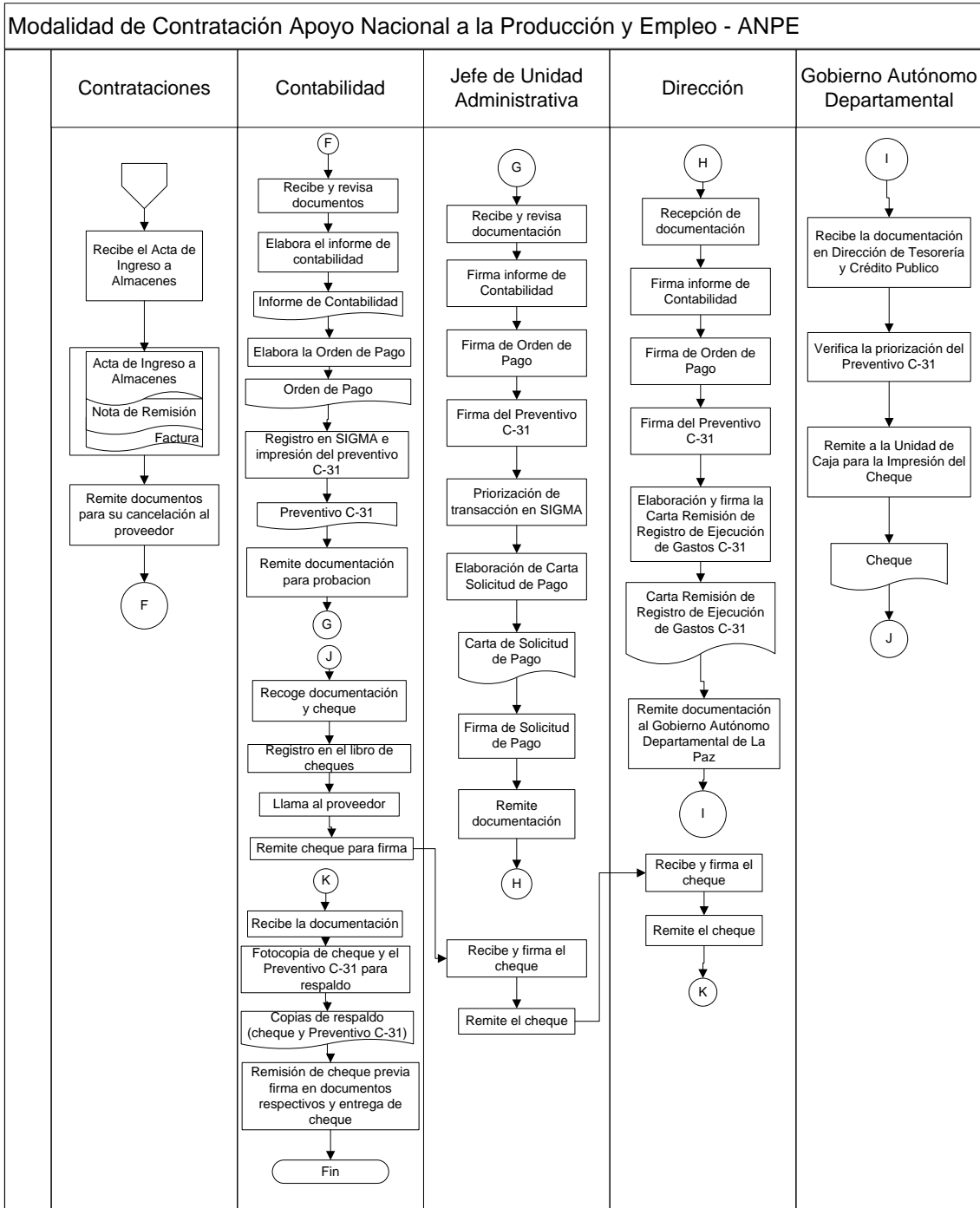
6.4.5.2 Modalidad en Contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo ANPE













6.5 Mecanismos de Control

Se establecerá mecanismos de control para el proceso de contratación:

Tabla 12
Mecanismos de Control

Delegación de funciones	Unidades que realizan el proceso de contratación
Proceso de control	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Evaluación del Desempeño - Comparación del Desempeño con los Objetivos - Acción Correctiva

Fuente: Elaboración Propia

6.5.1 Establecimiento de Objetivos

Tabla 13
Objetivos del proceso de control

Medios	Mecanismos	Resultados
Mediante inspecciones, investigaciones, supervisiones procedimientos escritos.	Objetivo de desempeño	Estandarizar el Número de Personal
De los servicios ofrecidos por la institución, mediante entrenamiento del personal, inspecciones, verificaciones, control estadístico de calidad y de sistemas de recompensa	Objetivo de la calidad	Estandarizar y cumplir con el tiempo para la ejecución del proceso
Mediante del sistema de evaluaciones del desempeño de personal, supervisión directa, vigilancia y registros incluye la información sobre índice de producción por empleado o pedidos	Evaluar y dirigir el desempeño de la persona	Evaluar mediante cronograma de cumplimiento por unidad, tipo de proceso

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 7
Establecimiento de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 14
Establecimiento de Objetivos

1. Objetivo de Cantidad	Dirección	Director
Número de Empleados	Unidad de Planificación y Control de Gestión	Jefe de Unidad
	Unidad de Administrativa Financiera	Jefe de Unidad Encargado de Contrataciones Encargado de Contabilidad Responsable de Almacenes
	Unidad de Asesoría Legal	Jefe de Unidad
	Unidad Solicitante	Jefe de Unidad
2. Objetivo de Calidad	Cada área asignará funcionarios acorde a su Unidad, Cargo, Tiempo y Proceso	Planificación: elabora y presentación de documentos para el proceso de contratación
Cumplir el PAC		Administrativa: recepción, elabora, presenta, almacena en una base de datos la información, documentación del proceso de contratación.
3. Objetivo de Tiempo	Estandarizar con anterioridad la información con respecto a los procesos para la contratación, e identificar a las unidades, al responsable, al proceso para dotar de información y el término de tiempo de los que se cuenta.	
Cumplir con los plazos de tiempo desde la solicitud hasta el pago a proveedor		
4. Objetivo de Costo	El responsable de contrataciones pondrá al día la información con respecto a la asignación de recursos que realizar para hacer más transparente el proceso y menos complicados	
Asignar los recursos eficiente y eficazmente.		

Fuente: Elaboración Propia



6.5.2 Evaluación del Desempeño

Tabla 15
Evaluación del Desempeño

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Número de empleados que así lo requiere la unidad - Cumplir con el servicio → hace su trabajo - Cumplir con el tiempo de ejecución → oportuno con lo programado
Desempeño	A todos los funcionarios (hasta el nivel Operativo) se les proporcionará el modelo de Proceso de contratación, la Guía de Procedimientos a su cargo con tiempos, documentos y responsables. Informar que procesos se ejecutan en tiempo extra
Factores críticos de éxitos	De acuerdo al cronograma se verificará el proceso final, el responsable de control supervisará y dará asistencia acerca de las falencias de sus funciones adoptadas.

Fuente: Elaboración Propia

6.5.3 Comparación del desempeño con el objetivo

Tabla 16
Comparación del desempeño con el objetivo

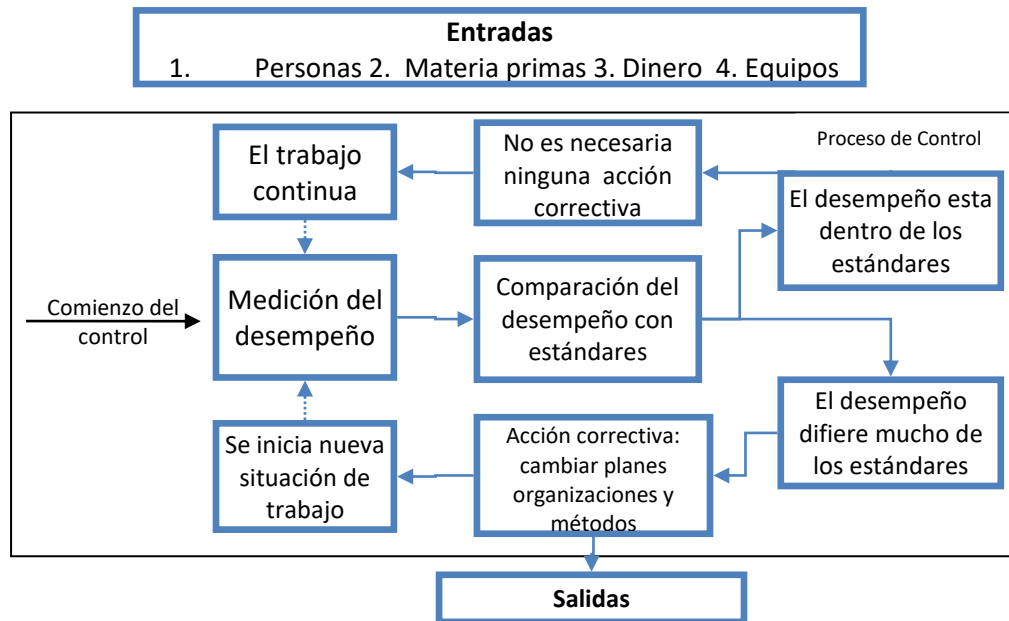
Objetivos	Proceso	Resultados
Estandarizar y cumplir con el tiempo para la ejecución del proceso	Elaboración del Proceso de Contratación	Existe retraso en el proceso de contratación

Fuente: Elaboración Propia

6.5.4 Acción Correctiva

Es la corrección de las fallas o errores si detectara en la planeación cuando se está elaborando el POA y se estudiara con mucho cuidado los objetivos.

Ilustración 8 Subsistema de control



Fuente: Elaboración Propia

- Asignación de funcionarios y responsabilidades al personal.

Mediante el mecanismo de control, de delegación de funciones el personal está obligado a seguir con las directrices trazadas en el Modelo de Proceso de Contratación aprobado en el Servicio.

- Los objetivos que apoyan a este control son:
 - Objetivo de Cantidad; de los empleados que aproximadamente deben participar en el proceso de contratación y no excederse para que no exista confusión de funciones en el personal, y que no se sobre cargue las responsabilidades a unos cuantos funcionarios.
 - Objetivo de Calidad; a cada área asignará a sus funcionarios sus deberes acorde a su unidad, cargo, tiempo y proceso para el desarrollo de los procesos para cumplir con el PAC.



- Capacitación al personal en control de procedimientos e instrumentos

Al dotar y capacitar al personal sobre el uso del Modelo del Proceso de Contratación y el Manual de Procesos y Procedimientos que esta adecuado con el D.S. 0181, por lo disminuirán las dudas respecto al proceso.

- Estandarizar la información con respecto a los procesos para la contratación, e identificar a las unidades, al responsable, al proceso para dotar información del proceso y el término de tiempo de los que se cuenta.

Realizando la evaluación de si los funcionarios están cumpliendo con sus funciones en los tiempos previstos y si se exceden en los parámetros.



CAPITULO VII

IMPLEMENTACION

La implementación, es el proceso mediante el cual se establecerá y adecuará el Modelo de Proceso de Contratación de Bienes, en aplicación de las Normas Básicas del sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS).

7.1 Estrategia de Implementación del Modelo de Proceso de Contratación

La estrategia de implementación define el camino y el método para lograr la adecuación del Modelo del Proceso de Contratación de Bienes en el Servicio Departamental del Deporte y la aplicación del Manual de Procedimiento, los instrumentos administrativos, mediante la difusión y capacitación a todos los servidores públicos de la institución, actividad que será desarrollada por la Unidad Administrativa Financiera.

7.2 Plan de Implementación

Los Instrumentos Administrativos: Manual de Procesos y Procedimientos, Guía de Documentos, se constituirán en documentos de consulta y orientación para todos los funcionarios del Servicio Departamental del Deporte y su implementación se debe llevar a cabo mediante un trabajo participativo en el cual cada uno de los funcionarios se comprometa al desarrollo y aplicación del manual en el desempeño de sus labores. El desarrollo secuencial de las actividades de implementación son las siguientes.

7.2.1 Aprobación de los Instrumentos Administrativos

Los Manuales Administrativos deberán ser aprobados por el Director del Servicio Departamental del Deporte y validados por Departamento de Planificación de la Gobernación mediante Resolución Administrativa.



7.2.2 Responsables de la Implementación

El personal responsable de la implementación del Modelo Procesos de Contratación a través del Manual de Procedimientos para las Contrataciones, y demás documentos será en el siguiente orden Secuencial:

- El Director del Servicio Departamental del Deporte por ser la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución mediante la autorización del proceso de implementación.
- El Jefe de la Unidad Administrativa instruirá y coordinará con los responsables de las Unidades en el proceso de implementación.
- Los Responsables de las Unidades, quienes ejecutaran el proceso de implementación e instruirán al personal bajo su dependencia acerca de aspectos relacionados con el procesos de adquisición para bienes.

7.2.3 Orientación y Capacitación a los Responsables de Unidad

Se deberá organizar y realizar cursos de capacitación, en los cuales se oriente a los Responsables de las Unidades acerca de la naturaleza, propósito, modo de usar y beneficios de la aplicación del Modelos de Contratación y los Manuales de Procedimientos y documentos. En las que se comunique y explique las adecuaciones y las nuevas actividades.

7.2.4 Difusión del Modelo del Proceso

Se distribuirá a cada Responsable de Unidad un Ejemplar del Manual de Procedimientos y Contrataciones de Bienes, para que sean utilizados en su unidad.

7.2.5 Orientación al Personal Subalterno

El Jefe Administrativo Financiero deberá reunir al personal bajo su dependencia e informarles del Modelo de Procesos de Contratación y agilicen el tiempo, explicarles la forma de utilizar los Manuales Administrativos y los beneficios que se obtendrán con su aplicación.



7.2.6 Implementación

Es la puesta en marcha, la aplicación de los instrumentos administrativos. Se deberán emitir instructivas dirigidas al personal, dando a conocer el número de resolución que aprueban los instrumentos administrativos, la fecha en que se iniciara el proceso de implementación y su aplicación obligatoria a partir de esa fecha.

7.3 Seguimiento y Control de los Manuales

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de los manuales se deberá establecer controles periódicos para evaluar su aplicación y efectuar ajustes en caso de ser necesarios.



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

La falta de un apropiado proceso de contrataciones causa la demora de abastecimiento oportuno de materiales,

El desabastecimiento de materiales, es provocado por la falta de un adecuado proceso de contratación, causando improductividad.

La demora en el proceso de contrataciones es causada, por la falta de un orden correlativo de funciones, en las unidades asignadas, esto quiere decir que existe una centralización del trabajo.

La demora en la cancelación de bienes, provoca incertidumbre en los proveedores, reflejada en el desinterés de los mismos.

Las responsabilidades no son asumidas por las respectivas unidades, inmersas en el proceso de contratación, ocasionando una centralización y demora del trabajo.

Se identificó que la rotación de personal ocasiona una inapropiada contratación de bienes, ya que se pierde personas calificadas para desarrollo del proceso de contratación.

8.2 RECOMENDACIONES

Es necesario que los funcionarios tengan mayor información acerca de los procedimientos a seguir, donde los instrumentos administrativos propuestos contribuyen en brindar mayor información.

Debe haber estabilidad en los cargos ya que los cambios continuos en el personal desvirtúan el proceso de capacitación.

No es necesario revisar toda la documentación en cada paso, es necesario conocer el procedimiento de manera total para solo revisar las posibles deficiencias que se presentan.

Verificar el cumplimiento del Modelos y los Manuales de Procedimientos.



Abreviaturas

ANPE. Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

CUCE. Código Único de Contrataciones Estatales;

DBC. Documento Base de Contratación;

BC-ANPE. Documento Base de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

MAE. Máxima Autoridad Ejecutiva;

NB-SABS. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios;

PAC. Programa Anual de Contrataciones;

POA. Programa de Operaciones Anual;

RE-SABS. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios;

RPA. Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

SABS. Sistema de Administración de Bienes y Servicios;

SICOES. Sistema de Contrataciones Estatales



Bibliografía

- Administrativa, F. d. *Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa* .
- ALIENDRE, F. *Governance Simbiosis de la Política y el Managenent*. Bolivia: Stigma.
- ARANDIA Lexin. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación*. La Paz - Bolivia.
- CENCAP. *Ley 1178 – compendio Didáctico: Contraloría General de la República*. La Paz.
- CENCAP. *Normas Básicas y Reglamento Específico del SABS Manejo y Disposición*.
- Chiavenato, I. *Administración en los Nuevos Tiempos*. Colombia.
- CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. Colombia.
- CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración* . CAMPUS LTDA.
- DÁVILA, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Ed. Mc Graw Hill, .
- J., C. E. (1997). *La Universidad Venezolana y la Formación de los Gerentes públicos*. Caracas – Venezuela: Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD).
- KLIKSBERG, B. (1998). *La Gerencia Publica necesaria hacia un replanteo*. Caracas – Venezuela.
- Ley 1178*.
- M., F. E. (1972). *Dirección y Organización de Empresas Privadas y Publicas*. Buenos Aires – Argentina: Macchi.
- Macario, M. O. *Administración General*. Bolivia: Arte Editores Publicas.
- Norma Básica Sistema de Presupuesto*.
- ORTEGA MARIÑO, M. *Administración General*. Arte Editores Publicistas.
- Philippe, L. (1995). *El Control de Gestión Estrategica* . Bogota: Alfaomega .
- Publicaciones Contraloría General de la República. La Paz – Bolivia: CENCAP.
- RAMOS FERNANDEZ, F. (1998). *El proceso de transformación de la gerencia publica en la España Democrática*. Caracas – Venezuela: CLAD .
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert JR., D. *Administración*. Prentice Hall.
- www.monografias.com. (s.f.).



ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
ANTECEDENTES, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Descripción del problema	2
1.2.2 Definición de Problema	2
1.2.3 Efectos y Consecuencias del Problema	3
1.3 Definición de Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación	4
1.4.1 Justificación Teórica	4
1.4.2 Justificación Práctica	4
1.4.3 Justificación Legal	4
1.5 Alcance	5
1.5.1 Alcance Geográfico	5
1.5.2 Alcance Institucional.....	5
1.5.3 Alcance Temporal.....	5
1.5.4 Alcance Temático	5
1.6 Metodología	5
1.6.1 Método	5
1.6.2 Tipo de Investigación.....	5
1.6.3 Recopilación de la Información	6
CAPÍTULO 2	8
MARCO TEORICO	8
2.1 Concepto de Organización.....	8
2.2 Administración	8
2.3 Proceso.....	9



2.4	Procedimiento	9
2.5	Control	9
2.5.1	Importancia del Control	9
2.5.2	Proceso de Control.....	10
2.6	Sistema de Control.....	14
2.6.1	Características del Sistema de Control	14
2.7	Reglamento Específico	14
2.7.1	Objetivos del Reglamento Específico	15
2.7.2	Encargado de la elaboración del reglamento específico	15
2.8	Manuales Administrativos	16
2.8.1	Objetivos de los manuales:	16
2.8.2	Clasificación	17
2.8.3	Ventajas:	17
2.8.4	Desventajas:.....	18
2.9	Manual de Procedimientos.....	18
2.9.1	Objetivos	19
2.9.2	Utilidad	19
2.10	Sector Público.....	20
2.11	Sistemas de Administración y Control Gubernamental	20
2.12	Administración Pública.....	21
2.12.1	La Administración Pública como Proceso	21
2.12.2	La Administración Pública como Estructura	22
2.12.3	Objetivos de la Administración Pública.....	22
2.13	Gestión Pública.....	22
2.14	Enfoque de Sistemas en la Administración Pública	23
2.15	Burocracia.....	23
2.15.1	Las ventajas de la burocracia	24
2.16	Análisis de Recorrido	25
2.17	Rotación de personal	25
CAPÍTULO 3.....		26



MARCO LEGAL26

3.1 Ley N° 1178 Administración y Control Gubernamental 26

3.2 Sistemas de Administración y Control Gubernamental 27

3.3 Finalidades de la Ley N°1178 27

3.4 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa 27

3.4.1 Objetivos del Sistema de Organización Administrativa 28

3.5 Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)..... 28

3.6 Norma Básicas del Sistema de Presupuesto 29

3.6.1 Concepto y Objeto de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto 30

3.6.2 Ámbito de Aplicación de las Normas Básicas 30

3.7 Responsabilidades de los Funcionarios Públicos 31

3.7.1 Responsabilidad Administrativa..... 32

3.7.2 Responsabilidad Ejecutiva 32

3.7.3 Responsabilidad Civil 33

3.7.4 Responsabilidad Penal..... 33

3.8 Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios 34

CAPÍTULO 448

MARCO INSTITUCIONAL48

4.1 Misión del Servicio Departamental del Deporte SEDEDE..... 48

4.2 Visión del SEDEDE..... 48

4.3 Objetivo del SEDEDE 48

4.3.1 Objetivo General..... 48

4.3.2 Objetivos Específicos 49

4.4 Base Legal del Servicio Departamental del Deporte..... 49

CAPÍTULO 552

DIAGNOSTICO Y RESULTADOS52

5.1 Recopilación de Información..... 52



5.1.1	Fuentes Primarias	52
5.1.2	Fuentes Secundarias.....	52
5.2	Operacionalidad de Objetivos Específicos.....	52
5.3	Procesamiento y Análisis de Datos.....	54
5.4	Elaboración del Diagnóstico.....	54
5.4.1	Observación	54
5.4.2	Encuesta	59
5.4.3	Entrevistas.....	68
5.5	Conclusiones del Diagnóstico	69
CAPITULO VI.....		71
PROPUESTA.....		71
6.1	Resultados esperados	71
6.1.1	Beneficio Administrativo	71
6.1.2	Beneficio Económico	71
6.1.3	Beneficio Legal	71
6.1.4	Beneficio Social.....	71
6.2	Desarrollo de la Propuesta.....	72
6.3	Diseño del Proceso de Contratación de Bienes	72
6.3.1	Objetivo del Diseño del Modelo de Proceso de Contratación.....	72
6.3.2	Descripción del Modelo del Proceso de Contratación de Bienes	72
6.3.3	Complemento Administrativo.....	82
6.4	Manual de Procesos y Procedimientos	84
6.4.1	Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos.....	85
6.4.2	Alcances del Manual de Procesos y Procedimientos	85
6.4.3	Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos	85
6.4.4	Criterios para la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.....	86
6.4.5	Representación Grafica del Manual de Procesos y Procedimientos .	88
6.5	Mecanismos de Control	98
6.5.1	Establecimiento de Objetivos	98



6.5.2	Evaluación del Desempeño	100
6.5.3	Comparación del desempeño con el objetivo	100
6.5.4	Acción Correctiva	100
CAPITULO VII.....		103
IMPLEMENTACION.....		103
7.1	Estrategia de Implementación del Modelo de Proceso de Contratación	103
7.2	Plan de Implementación.....	103
7.2.1	Aprobación de los Instrumentos Administrativos	103
7.2.2	Responsables de la Implementación.....	104
7.2.3	Orientación y Capacitación a los Responsables de Unidad	104
7.2.4	Difusión del Modelo del Proceso	104
7.2.5	Orientación al Personal Subalterno	104
7.2.6	Implementación	105
7.3	Seguimiento y Control de los Manuales.....	105
CAPITULO VIII.....		106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		106
8.1	CONCLUSIONES	106
8.2	RECOMENDACIONES	106
Abreviaturas.....		107
Bibliografía		108