

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE
CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA
MUSERPOL”**

**UNIVERSITARIOS : LOURDES TICONA GÓMEZ
REYNALDO ROBERTO VARGAS PARI**

TUTOR ACADÉMICO: LIC. LEOPOUL MONTECINOS FLORES

**LA PAZ – BOLIVIA
2016**

DEDICADO

A.

Dios quien supo guiarme, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban; por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres con todo mi cariño y amor por creer en mí, por ser un pilar fundamental en todo lo que soy, por su amor trabajo y sacrificio en todos estos años, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

Victor Ticona y Esperanza Gómez mis amados padres.

Mi tutor por sus conocimientos, su orientación, su persistencia, su paciencia y motivación que han sido fundamentales para la elaboración de este trabajo.

Lic. Leopoul Montecinos Flores

Lourdes Ticona Gómez

Dedicado:

A DIOS por haberme bendecido con un hogar, con salud, con una carrera y con su sabiduría para poder salir adelante con mucha fuerza de todas las pruebas y golpes que juntamente con mi familia pasamos.

A mi familia a quienes amo mucho con quienes permanecemos juntos en todo momento, mi amado papi Roberto Vargas A., quien con su amor y dedicación me enseñó desde pequeño a salir adelante mostrándome con humildad los caminos de la vida, mi querida mami Elsa Pari de V. quien me cuidó y veló por mí días y noches educándome con mucho amor y dedicación, a mis hermanas Soledad Vargas y Rosmery Vargas, a Cokito quien fue mi amigo fiel y leal.

A mi tutor Lic. Leopuol Montecinos F. por toda su paciencia, dedicación y guía.

Reynaldo Roberto Vargas Pari

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo agradecemos primeramente a DIOS por habernos dado su bendición mediante la vida, salud y la fuerza fundada en sus principios para salir adelante.

A nuestros padres, que nos infundieron principios y valores guiándonos al camino del conocimiento, aconsejándonos, y apoyándonos moral y económicamente en toda la etapa universitaria, y así poder llegar al objetivo trazado para un futuro mejor y ser orgullo para ellos; a nuestros hermanos/as por la paciencia y el apoyo moral.

A la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, por abrirnos sus puertas y aulas, por brindarnos el mejor equipo de catedráticos quienes impartieron con fé y mucha dedicación toda enseñanza que se nos fue transmitida en el transcurso de la carrera desde su inicio hasta su culminación.

A nuestro querido Tutor Lic. Leopold Montecinos Flores, por dedicarnos su dedicación, tiempo, conocimiento y paciencia en el desarrollo del presente trabajo.

A nuestro Supervisor Institucional de la MUSERPOL, Lic. Diego Clave Mosquera, quien nos colaboró facilitándonos el acceso a la documentación requerida y la supervisión del avance del presente trabajo; también agradecer a todos los funcionarios de la MUSERPOL que nos brindaron su colaboración, sus consejos y por abrirnos las puertas tan amable y calurosamente.

RESUMEN

“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MUSERPOL”

La Unidad Administrativa de la Mutual de Servicios al Policía (MUSERPOL), identifica que en el Área de Contrataciones y Adquisiciones se presentan problemas en los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios generales y de consultoría en la Modalidad Menor, que no permiten la provisión oportuna de las mismas a las Unidades Solicitantes, y las reparticiones representan constantemente atrasos e incumplimiento en toda la institución.

Por lo tanto: El objetivo general es contribuir a la mejora en los procesos en sus respectivos procedimientos en la modalidad de contratación menor, mediante el desarrollo de herramientas e instrumentos de optimización, para dar cumplimiento a la norma establecida y así alcanzar los objetivos de gestión, permitiendo eficacia en la provisión oportuna de los requerimientos de las unidades solicitantes.

Para ello se realizó un análisis utilizando una encuesta, revisión documentaria y observación directa de los procesos de contratación de bienes y servicios en MUSERPOL, para determinar la situación actual, identificando los problemas y falencias que existen tanto en el Área de Contrataciones como en las Unidades Solicitantes; para así proponer formas de solución y agilizar los mencionados procesos.

La propuesta contempla instrumentos de aplicación para los procesos de bienes y servicios, como ser formularios, planillas y formatos prediseñados, requisitos a presentar por la unidades solicitantes y un guía de procedimientos; instrumentos que permitirán que el Área de contrataciones,

las Unidades Solicitantes, los participantes en los procesos, conozcan los requisitos, procedimientos, responsables y las funciones que cada involucrado debe cumplir, coadyuvando de esta manera a la provisión oportuna de los bienes o servicios requeridos dentro la institución .

CAPÍTULO I 1

1. ASPECTOS GENERALES 1

1.1.	ANTECEDENTES.....	1
2.1.1.	BASE LEGAL	6
1.2.	PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.	OBJETIVOS	14
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3.3.	ALCANCES.....	15
1.3.4.	INSTITUCIONAL.....	15
1.3.5.	GEOGRÁFICO.....	15
1.3.6.	TEMÁTICO.....	15

CAPÍTULO II 16

2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES 16

2.1.	REFERENCIAS TEÓRICAS.....	16
2.1.1.	ADMINISTRACIÓN.....	16
2.1.2.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17
2.1.3.	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	18
2.1.3.1.	GESTIÓN PÚBLICA.....	19
2.1.4.	INSTITUCIÓN	19
2.1.4.1.	INSTITUCIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA	20
2.1.5.	PROCESO Y PROCEDIMIENTO.....	21
2.1.5.1.	PROCESO	21

2.1.5.2.	PROCEDIMIENTO	22
2.1.5.3.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	22
2.2.	REFERENCIA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1.	TRANSICIÓN DE MUSERPOL	24
2.2.2.	MISIÓN	26
2.2.3.	VISIÓN	26
2.3.	REFERENCIAS LEGALES	27
2.3.1.	LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES	27
2.3.2.	NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (NB- SABS).....	28
2.3.3.	CONTRATACIÓN MENOR.....	29
2.3.3.1.	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR	29
2.3.3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN LAS CONTRATACIONES MENORES.	31
2.3.4.	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS RE-SABS.	32
2.3.5.	DECRETO SUPREMO N° 1497.....	33
2.3.6.	DECRETO SUPREMO N° 956.....	33
<u>CAPÍTULO III</u>		<u>34</u>

3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN **34**

3.1.	TIPO DE INTERVENCIÓN	34
3.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
3.2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.2.3.	OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO	35

3.3.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO	35
3.4.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	37
3.5.	INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	39
3.5.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	40
3.5.2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	40
3.6.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	42
3.7.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42

CAPITULO IV 48

4. RESULTADOS..... 48

4.1.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.1.1.	RESULTADO DE LAS ENCUESTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA.....	48
4.1.2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1.2.1.	CONOCER SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LA NORMATIVA, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS Y FORMULARIOS PARA LAS CONTRATACIONES MENORES Y SU RESPECTIVA APLICACIÓN.....	67
4.1.2.2.	DETERMINAR EL PROCEDIMIENTO DE LAS CONTRATACIONES MENORES.	70
4.1.2.3.	DETERMINAR LOS PLAZOS QUE CONLLEVA LAS CONTRATACIONES MENORES. ...	73

CAPITULO V 77

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77

5.1.	CONCLUSIONES.....	77
5.2.	RECOMENDACIONES.....	77

6. PROPUESTA 79

6.1. INTRODUCCIÓN 79

6.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA 79

6.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 80

6.3.1. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL 81

6.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR..... 81

6.3.1.2. PLANTILLA DE REQUISITOS INICIO DE PROCESO E INFORMACIÓN DONDE OBTENER
CADA DOCUMENTO 82

6.3.1.3. TÉRMINOS DE REFERENCIA..... 85

6.3.1.4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS..... 92

6.3.1.5. SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO (SIP)..... 97

6.3.1.6. FORMULARIO DE REVISIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS Y
COTIZACIONES DE BIENES. 99

6.3.1.7. FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTOR. 102

6.3.1.8. RESPONSABLE DE EVALUACIÓN 103

6.3.1.9. NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN..... 103

6.3.1.10. FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA 105

6.3.1.11. ORDEN DE SERVICIO 107

6.3.1.12. MEMORÁNDUM DE COMISIÓN DE RECEPCIÓN 109

6.3.1.13. ACTA DE CONFORMIDAD 110

6.3.1.14. SOLICITUD DE PAGO 112

6.3.2. CREACIÓN DE GUÍA DE PROCEDIMIENTO..... 114

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	4
CUADRO 2: PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DESTINADO SEGÚN DETALLE	4
CUADRO 3: MODALIDADES Y CUANTÍAS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS RESPECTO A LA ÚLTIMA MODIFICACIÓN AL DECRETO SUPREMO 0181.....	7
CUADRO 4: NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN GESTIÓN 2013 AL 2015 SEGÚN SU MODALIDAD.....	8
CUADRO 5: TOTAL DE PROCESOS EN LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MENOR DE LAS GESTIONES 2013, 2014 Y 2015.....	9
CUADRO 6: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS (ACTUAL).....	10
CUADRO 7: PASOS Y DÍAS SEGÚN FASES DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE LAS CONTRATACIONES MENORES DE LA MUSERPOL	12
CUADRO 8: NÚMERO DE FUNCIONARIOS, PARCIALIZADO SEGÚN SUS DIRECCIONES Y RESPECTIVAS UNIDADES DE LA MUSERPOL.....	36
CUADRO 9: NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN SU INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN (MUESTRA)	38
CUADRO 10: NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN SU INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN (MUESTRA).....	39
CUADRO 11: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43
CUADRO 12: TRANSPARENCIA ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?.....	54
CUADRO 13: CONTROL SOCIAL ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?.....	54
CUADRO 14: ¿QUIÉN O QUIENES AUTORIZAN EL INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR?	59
CUADRO 15: ¿QUÉ FORMULARIO O FORMATO UTILIZAN PARA LA AUTORIZACIÓN DE INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN?	59

CUADRO 16: ¿QUÉ TIPO DE CARACTERÍSTICA USAN PARA EL ARMADO DE CARPETA Y SU DIFERENCIACIÓN DE TIPO DE PROCESO?.....	60
CUADRO 17: ¿QUE TIPO DE FORMULARIO UTILIZA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA EL VISTO BUENO RESPECTIVO?.....	60
CUADRO 18: PLAZOS QUE CONLLEVA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	66
CUADRO 19: ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	80
CUADRO 20: REQUISITOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR CONSULTORÍA EN LÍNEA/PRODUCTO	83
CUADRO 21: REQUISITOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR BIENES/SERVICIOS	84
CUADRO 22: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES POR PRODUCTO	86
CUADRO 23: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES EN LÍNEA	90
CUADRO 24: MODELO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	93
CUADRO 25: MODELO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES.....	96
CUADRO 26: MODELO DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO (SIP).....	98
CUADRO 27: MODELO DE FORMULARIO DE REVISIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS Y COTIZACIONES DE BIENES.....	101
CUADRO 28: MODELO DE FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTOR	102
CUADRO 29: MODELO DE PLANILLA DE NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN.....	104
CUADRO 30: MODELO DE FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA	106
CUADRO 31: MODELO DE FORMULARIO DE ORDEN DE SERVICIO	108

CUADRO 32: MODELO DE PLANILLA DE COMISIÓN DE RECEPCIÓN DE BIENES	109
CUADRO 33: MODELO DE ACTA DE CONFORMIDAD.....	111
CUADRO 34: MODELO DE SOLICITUD DE PAGO	113
CUADRO 35: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTA) Modalidad Contratación Menor	114

INDICE DE GRAFICAS

GRÁFICA 1: RECORTE DEL ORGANIGRAMA, UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SUS DISTINTAS ÁREAS.	5
GRÁFICA 2: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LAS NB-SABS?.....	49
GRÁFICA 3: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS MODELOS DE DBC`s?	49
GRÁFICA 4: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL MANUAL DE OPERACIONES DEL SICOES?	50
GRÁFICA 5: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL REGLAMENTO DEL RUPE?	50
GRÁFICA 6: ¿LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN RE-SABS VIGENTE?	51
GRÁFICA 7: ¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SABS?.	51
GRÁFICA 8: ¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VIGENTE PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?	52
GRÁFICA 9: EL ÁREA DE CONTRATACIONES ¿CUENTA CON FORMULARIOS, PLANILLAS Y FORMATOS QUE COADYUVEN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?.....	52
GRÁFICA 10: ¿CUENTA CON RESOLUCIÓN DE ASIGNACIÓN A RPA A ALGÚN FUNCIONARIO DE LA INSTITUCIÓN?.....	53
GRÁFICA 11: ¿EL RPA ESTA DELEGADO BAJO RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL?	53
GRÁFICA 12: LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ¿CUENTA CON EL PERSONAL CORRESPONDIENTE PARA REALIZAR LAS CONTRATACIONES?	55
GRÁFICA 13: LA UNIDAD JURÍDICA ¿CUENTA CON LOS TÉCNICOS CORRESPONDIENTES PARA LA VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS Y LA	

ELABORACIÓN DE CONTRATOS?	55
GRÁFICA 14: ¿EXISTE ALGÚN FORMULARIO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COTIZACIONES?	56
GRÁFICA 15: ¿EXISTE UN FLUJOGRAMA ESPECÍFICO PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?	56
GRÁFICA 16: ¿LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL UTILIZA ALGÚN FORMULARIO PARA EMITIR SU INFORME ACERCA DE LAS COTIZACIONES Y/O PROPUESTAS CON VISTO BUENO?.....	57
GRÁFICA 17: ¿SE SOLICITA COMO PRERREQUISITO EL CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?.....	57
GRÁFICA 18: ¿EL PERSONAL CUENTA CON UNA PLANTILLA O FORMULARIO ESPECÍFICAMENTE PARA LOS TDR'S Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS?.....	58
GRÁFICA 19: ¿EXISTE ALGÚN FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO?.....	58
GRÁFICA 20: ¿CUENTAN CON ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO?	61
GRÁFICA 21: ¿CUENTAN CON UN FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN?	61
GRÁFICA 22: ¿SE CUENTA CON EL PERSONAL PARA LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS?.....	62
GRÁFICA 23: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA?	62
GRÁFICA 24: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO?.....	63
GRÁFICA 25: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS?	63
GRÁFICA 26: ¿SE CUENTA CON EL PERSONAL JURÍDICO PARA LA	

ELABORACIÓN DEL CONTRATO?.....	64
GRÁFICA 27: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE COMISIÓN DE CALIFICACIÓN Y RECEPCIÓN?	64
GRÁFICA 28: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMULARIO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONFORMIDAD?.....	65
GRÁFICA 29: ¿CUENTAN CON UNA PLANTILLA O UN FORMATO PARA LA SOLICITUD DE PAGO?	65
GRÁFICA 30: FLUJOGRAMA DE LAS CONTRATACIONES MENORES (PROPUESTA)	82



CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La presente investigación se realiza en el marco de la Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo Dirigido, establecido por la Carrera de Administración de Empresas, y enfocado institucionalmente a la Mutual de Servicios al Policía (MUSERPOL), respecto a los procesos de contratación menor de bienes y servicios.

La Mutual de Servicios al Policía desde su creación pasó por diferentes etapas de transición institucional, de acuerdo al siguiente detalle:

- Primer Período - Fondo Complementario de Seguridad Social de la Policía Nacional (F.C.S.S.P.N.).
- Segundo Período - Mutual de Seguros al Policía (MUSEPOL).
- Tercer Período - Mutual de Servicios al Policía (MUSERPOL).

El Decreto Supremo N° 1446, de 19 de Diciembre de 2012, cierra el período de transición y plantea la forma de liquidación de la MUSEPOL, exponiendo que la vigencia del mismo será en cuanto se cumplan ciertos requisitos de extinción de las mismas.

Este hecho se da el 19 de Julio de 2013, mediante Resolución de Directorio N° 36/2013, se extingue la Mutual de Seguros al Policía, dando paso al funcionamiento de la Mutual de Servicios al Policía, MUSERPOL, como Entidad Pública descentralizada de acuerdo al Decreto Supremo N° 28631, de 8 de Marzo de 2006.



De acuerdo el Decreto Supremo N° 1446, de 19 de Diciembre de 2012, se establece lo siguiente:

Creación y Naturaleza Jurídica

Se crea la Mutual de Servicios al Policía – MUSERPOL, como institución pública descentralizada, de duración indefinida y patrimonio propio, con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Gobierno. La sede de funciones de la MUSERPOL, está ubicada en la ciudad de La Paz del Departamento de La Paz.

Funciones y Fines

La MUSERPOL tiene las siguientes atribuciones:

- a) Administrar y controlar los recursos provenientes de los aportes de sus afiliados activos y pasivos de la Policía Boliviana, las inversiones que éstos concibiesen y otros ingresos propios.
- b) Invertir los recursos propios con los que cuenta la MUSERPOL de acuerdo al reglamento interno.
- c) Otorgar el beneficio variable del Fondo de Retiro Policial Individual de acuerdo a los aportes individuales y su rendimiento obtenido.
- d) Contratar Seguros de Vida a favor del sector activo y pasivo de la Policía Boliviana, conforme a la normativa legal vigente.
- e) Pagar el Complemento Económico al sector pasivo de la Policía Boliviana, conforme al reglamento.



Recursos y Fuentes de Financiamiento

Los recursos y fuentes de financiamiento propios de la MUSERPOL son:

- a) Los aportes de los afiliados del sector activo de la Policía Boliviana.
- b) Los aportes del sector pasivo de la Policía Boliviana.
- c) Los ingresos específicos que se generen de los bienes muebles e inmuebles que posee la MUSERPOL.
- d) La rentabilidad de sus inversiones.
- e) Donaciones, legados, dividendos y otros.
- f) Recursos y activos que sean transferidos por la Mutual de Seguros de la Policía una vez disuelta la misma en el marco de su Estatuto Orgánico.

La MUSERPOL contará con recursos provenientes de las transferencias determinadas por Ley para el pago del Complemento Económico. Los recursos de la MUSERPOL, serán administrados en su totalidad por ésta institución y no serán en ningún momento transferidos al Tesoro General de la Nación –T.G.N. Asimismo, la MUSERPOL no podrá solicitar recursos para su funcionamiento o pagos de sus servicios por ningún motivo al T.G.N.



Presupuesto

MUSERPOL se manejó los años 2013 al 2015 con el siguiente presupuesto institucional:

CUADRO 1: PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

AÑO	PRESUPUESTO
2013	233,822,209
2014	256,986,307
2015	286,385,296

FUENTE: DATOS EXTRAÍDOS DEL PORTAL DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
FINANZAS PUBLICAS – SIGEP

El presupuesto destinado por distribución de gasto durante los tres años, se lo muestra a continuación en el cuadro N°2:

**CUADRO 2: PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DESTINADO SEGÚN
DETALLE**

DESCRIPCIÓN	GESTIONES		
	2013	2014	2015
SERVICIOS NO PERSONALES	1,443,528	3,520,802	8,689,694
MATERIALES Y SUMINISTROS	859,901	988,392	1,289,878
ACTIVOS REALES	1,293,391	1,679,729	629,000
TOTAL	3,596,820	6,188,923	10,608,572

FUENTE: DATOS EXTRAÍDOS DEL PORTAL DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
FINANZAS PUBLICAS – SIGEP



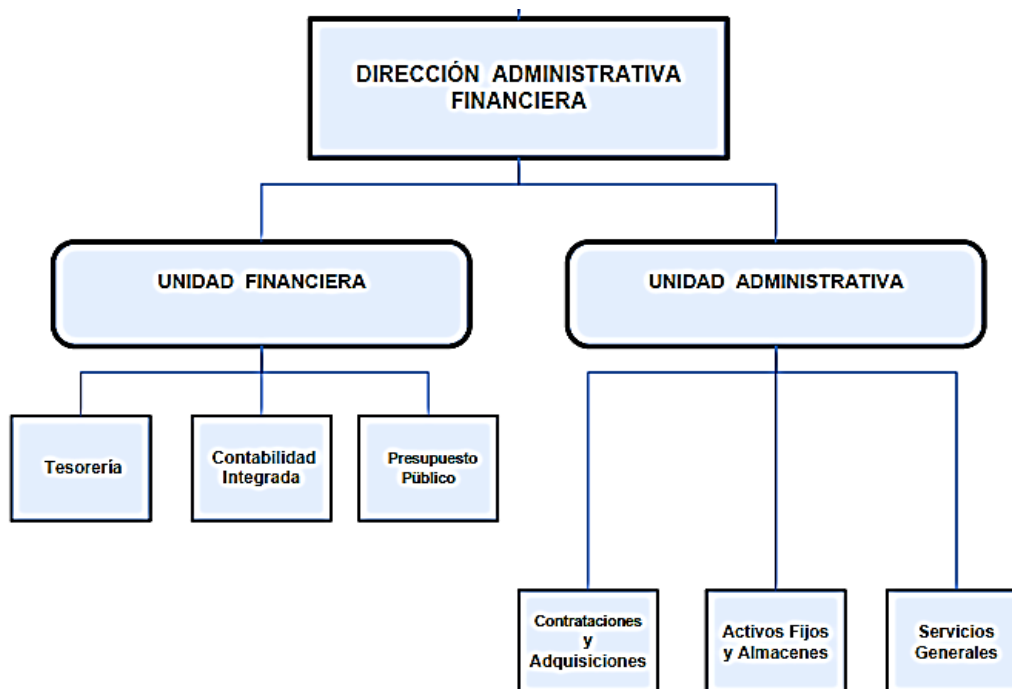
Dirección Administrativa Financiera

La Dirección Administrativa financiera, se encarga de todos los movimientos económicos de la entidad, siendo esta parte del cuerpo institucional fundamental; de esta manera cuenta con dos Unidades: Unidad Financiera y la Unidad Administrativa, donde se encuentra el área de Contrataciones.

Área de Contrataciones

El área de contrataciones es parte de la unidad administrativa, en ésta se desarrollan las contrataciones y adquisiciones de bienes, servicios y consultorías en sus distintas modalidades, dando cumplimiento al Decreto Supremo N°0181 de las NB-SABS.

GRÁFICA 1: RECORTE DEL ORGANIGRAMA, UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SUS DISTINTAS ÁREAS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL ORGANIGRAMA DE LA MUSERPOL



2.1.1. BASE LEGAL

Para la elaboración del presente trabajo se tomara en cuenta las siguientes leyes y normas:

- Constitución Política del Estado, de 9 de Diciembre de 2007, vigente en el territorio nacional por ser base fundamental de todas las normas a continuación.
- Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo N° 0181, de 28 de Junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, con sus respectivas modificaciones hasta la fecha.
- Decreto Supremo N° 956, de 10 de Agosto de 2011, modificadorio de los Artículos 5, 43, 49, 58 y 65; e incluye el inciso t) en el Artículo 65, así como los incisos k) y l) en el Parágrafo I del Artículo 72, del Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Decreto Supremo N° 1497, de 20 de Febrero de 2013, establece los convenios marco y el registro único de proveedores del estado – RUPE; y modifica al Decreto Supremo N° 0181, de 28 de Junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

De esta manera se muestra un cuadro acerca de las modalidades y sus respectivas cuantías de acuerdo al Decreto Supremo N° 181 de las NB-SABS, para tener un mejor entendimiento.



CUADRO 3: MODALIDADES Y CUANTÍAS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS RESPECTO A LA ÚLTIMA MODIFICACIÓN AL DECRETO SUPREMO 0181.

MODALIDAD	CUANTÍA
Contratación Menor	De Bs1.- (UN 00/100 BOLIVIANO) hasta Bs50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS).
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	De Bs50.001.- (CINCUENTA MIL UN 01/100 BOLIVIANOS) hasta Bs. 1.000.000.- (UN MILLÓN DE BOLIVIANOS).
Licitación Pública	Mayor a Bs1.000.000.- (UN MILLÓN 00/100 BOLIVIANOS) adelante.
Contratación por Excepción	Sin Límite de monto
Contratación por Desastres y/o Emergencias	Sin Límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Sin Límite de monto

FUENTE: ELABORACIÓN EN BASE AL DECRETO SUPREMO N° 0181.

1.2. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las contrataciones de bienes y servicios demandados por las unidades solicitantes de la entidad deben ser suministradas en su oportunidad para cumplir con los objetivos.

Actualmente en las instituciones públicas es fundamental el tema de las contrataciones, debido a que en base a estas adquisiciones se logran cumplir los objetivos de gestión, a través de la compra de bienes y/o servicios enmarcados en las NB-SABS.

Es de esta manera que la MUSERPOL por ser una Entidad Pública Descentralizada, también se enmarca en el cumplimiento de las NB-SABS, y específicamente en el subsistema de contratación de bienes y servicios.



Es así que se realiza cuadros con datos cuantitativos respecto a todas las modalidades de contratación que la MUSERPOL realizó durante las gestiones 2013, 2014 y 2015:

**CUADRO 4: NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN GESTIÓN
2013 AL 2015 SEGÚN SU MODALIDAD.**

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	2013	2014	2015
CONTRATACIÓN MENOR	34	34	34
APOYO NACIONAL A LA PRODUCCIÓN Y EMPLEO (ANPE)	6	5	5
LICITACIÓN PÚBLICA (LP)	-	-	-
CONTRATACIÓN POR EXCEPCIÓN	-	-	-
CONTRATACIÓN POR EMERGENCIA	-	-	-
CONTRATACIÓN DIRECTA	1	1	1
TOTAL	41	40	40

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR EL
ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA MUSERPOL.

Los procesos en la modalidad de contratación ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo) en su mayoría son ejecutados, las contrataciones directas son ejecutadas a cabalidad, por lo cual no se ven mayores dificultades de ejecución respecto a los procesos en la modalidad de contratación ANPE, LP (Licitaciones Públicas), contrataciones por excepción y contrataciones directas.

A continuación se presenta un cuadro referente a los procesos en la modalidad MENOR, las últimas tres gestiones de acuerdo al análisis realizado en la MUSERPOL.



**CUADRO 5: TOTAL DE PROCESOS EN LA MODALIDAD DE
CONTRATACIÓN MENOR DE LAS GESTIONES 2013, 2014 Y 2015.**

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MENOR	CANTIDAD DE PROCESOS DE Bs1.- hasta Bs50000.-		
	GESTIÓN 2013	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015
	(menor a Bs.20000)		
BIENES	9	7	10
SERVICIOS	10	12	9
CONSULTORÍAS	5	4	6
SUBTOTAL	24	23	25
(mayor a Bs.20000)			
BIENES	3	4	3
SERVICIOS	5	4	6
CONSULTORÍAS	2	3	0
SUBTOTAL	10	11	9
TOTAL	34	34	34

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR EL
ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA MUSERPOL.

En el cuadro previo se observa que existen una mayor cantidad de procesos en la modalidad menor.

Parte de los problemas de la modalidad de contratación menor es el tiempo que lleva concluir un proceso de contratación o adquisición de bienes y/o servicios, el tiempo promedio es de 36 a 48 días con un número de pasos de 27. A continuación se presenta una descripción del procedimiento actual dentro la institución.



**CUADRO 6: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS (ACTUAL)
MODALIDAD CONTRATACIÓN MENOR**

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMATO	TIEMPO ESTIMADO
1	Nota de solicitud de autorización de contratación del bien o servicio, dirigida a la Máxima Autoridad Ejecutiva, adjuntando la siguiente documentación. Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia según sea el caso (de acuerdo a las características del requerimiento). Justificación técnica.	Unidad solicitante	Nota	5-10 días
2	Recibe la documentación. En caso de que esté de acuerdo deriva la solicitud al RPA dando el Vo Bo al inicio de la contratación	MAE		1-2 días
3	Recibe la documentación y verifica lo siguiente: Que la nota de solicitud lleve adjunta las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia según sea el caso. En el caso de que la documentación este de acuerdo a lo exigido deriva a unidad solicitante dando el Vo Bo de inicio.	RPA		1 día
4	Con el Vo Bo de inicio de contratación elabora notas derivando a las unidades de: Planificación Presupuestos Recursos humanos (si es el caso)	Unidad solicitante	Nota	1 día
5	Emite certificación POA	Unidad de planificación	certificado	½ día
6	Emite certificación presupuestaria	Unidad de presupuestos	certificado	2 días
7	Emite certificado de equivalencia	Unidad de recursos humanos	certificado	½ día
8	Unidad solicitante adjunta la siguiente documentación dirigida al RPA: Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia según sea el caso (de acuerdo a las características del requerimiento). Justificación técnica. Certificación presupuestaria. Certificación POA Certificado de equivalencia (si es el caso)	Unidad solicitante		½ día
9	Recibe la documentación y verifica que estén adjuntos toda la documentación pertinente caso de que todo esté de acuerdo a lo exigido, deriva la solicitud a la Unidad Administrativa autorizando la autorización de la contratación. Si se da el caso de que la documentación tenga algunas observaciones o falta adjuntar alguna documentación se realiza la devolución a la Unidad Solicitante para que lo regularice.	RPA		1 día
10	Verifica que todo esté en orden para luego derivarlo al área de Contrataciones y Adquisiciones	Jefe Unidad Administrativa		1 día
11	Recibe la documentación verifica que efectivamente no existe el bien o servicio en la institución y procede a asignarle un nombre y código interno al proceso. Se deriva a la unidad solicitante solicitando las tres cotizaciones respectivas (a petición del Máxima Autoridad Ejecutiva). En caso de que los TDR's y las Especificaciones Técnicas tenga algunas observaciones o falta adjuntar alguna documentación se realiza la devolución a la Unidad Solicitante para que lo regularice la devolución se la realiza el número de veces que sea necesario.	Área de contrataciones y adquisiciones		1 día



**“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE
CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MUSERPOL”**



12	La unidad solicitante conjuntamente con la unidad de control social se encarga de las tres cotizaciones respectivas y remite la documentación al área de contrataciones.	Unidad Solicitante Control Social		5 a 10 días
13	Recibe, ordena y verifica la documentación si todo está en orden remite a la unidad de transparencia.	Área de contrataciones y adquisiciones		1 día
14	Verifica las cotizaciones y si todo está de acuerdo a lo exigido y no existe observaciones procede a dar el Vo Bo y remite la carpeta al área de contrataciones y adquisiciones.	Unidad de transparencia		1 a 2 días
15	Procede a realizar el cuadro comparativo seleccionando a la o las empresas y recomendando su adjudicación. Se remite el cuadro al RPA para su revisión.	Área de contrataciones y adquisiciones	Informe	½ día
16	Recibe el cuadro comparativo revisa y aprueba la recomendación del área de contrataciones y adquisiciones da el Vo Bo remite la carpeta a la unidad administrativa.	RPA		½ día
17	Procede a dar el Vo Bo al cuadro comparativo y remite al área de contrataciones y adquisiciones.	Jefe Unidad Administrativa		½ día
18	Prepara la nota de invitación y adjudicación para remitirla al proponente donde además solicita documentación de respaldo. Deriva a RPA para su firma.	Área de contrataciones y adquisiciones	Nota	½ día
19	Procede a firmar la nota de invitación y adjudicación, deriva al área de contratación y adquisición.	RPA		1 día
20	Recepciona la documentación respaldo y la adjunta a la carpeta correspondiente al proceso. Dependiendo del caso: Procede a elaborar la orden de servicio u orden de compra. Se deriva la carpeta con los antecedentes a la dirección de Jurídica	Área de contrataciones y adquisiciones		½ día
21	Procede a la elaboración del contrato en base a los antecedentes adjuntos en la carpeta correspondiente.se remite el contrato al RPA.	Dirección de jurídica	Contrato	2 días
22	Recibe los ejemplares del contrato para su respectiva revisión y este lo remite al RPA para su firma correspondiente.	Jefe Unidad Administrativa		1 día
23	Recibe los ejemplares de los contratos y procede a firmarlos. Luego los remite al área de contrataciones y adquisiciones para que se encargue de la firma de la empresa /consultor adjudicado.	RPA		½ día
24	Designación de la comisión de recepción y elaboración de memorándums y remite al RPA para su firma. Entrega de memorándum a la comisión de recepción para respectiva regularización de firmas.	Área de contrataciones y adquisiciones	Memorándum	½ día
25	Recepciona el bien verificando el cumplimiento de las especificaciones técnicas.	Comisión de recepción		½ día
26	Realiza el ingreso del bien a almacenes.	Unidad de activos y almacenes		½ día
27	Debe realizar el acta de conformidad.	Unidad solicitante	Acta	1 día
TOTAL			27 PASOS	48 DÍAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR EL
ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA MUSERPOL

De esta manera se puede establecer claramente la situación procedimental de los procesos, la cantidad de pasos que cada uno lleva; a continuación se observa de manera resumida los pasos y días que los procesos de contratación en la modalidad menor suscitan en sus diferentes fases:



CUADRO 7: PASOS Y DÍAS SEGÚN FASES DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE LAS CONTRATACIONES MENORES DE LA MUSERPOL

Nº	FASES	DÍAS	PASOS
1	ACTIVIDADES PREVIAS	16	8
2	AUTORIZACIÓN DE INICIO	2	2
3	PREPARACIÓN	13	4
4	EVALUACIÓN	2	3
5	ADJUDICACIÓN Y FORMALIZACIÓN	6	7
6	RECEPCIÓN	2	3
7	SOLICITUD DE PAGO	1	1
	TOTAL	42 DÍAS	28 PASOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR EL
ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA MUSERPOL

Según análisis preliminar en la MUSERPOL, estudiando lo anterior, se puede establecer problemas relevantes como:

- Excesiva demora de duración de los procesos de contratación de bienes y servicios.
- Falta de conocimiento de las unidades solicitantes en cuanto al inicio del proceso de contratación de bienes y servicios, lo cual conlleva a que exista demoras por búsqueda de información y/o asesoramiento en la MUSERPOL.
- Falta de conocimiento respecto a la utilización de herramientas administrativas.
- Falta de seguimiento de las unidades solicitantes respecto al avance y cumplimiento del proceso de contratación de bienes y servicios, lo que ocasiona que el proceso no cuente con acciones inmediatas, ágiles y oportunas en caso de que este quede paralizado en algún punto del procedimiento en curso.



- Al contar con personal temporal, provoca desinformación y desconocimiento para el seguimiento respectivo de los procedimientos en la MUSERPOL.
- La unidad administrativa no cuenta con un flujograma respectivo al área de contrataciones, lo cual hace que el personal tenga un ambiguo conocimiento acerca del procedimiento vial de los procesos de contratación.
- Participación innecesaria de autoridades en los procesos de contratación, como ser la Unidad de Transparencia y Control Social.
- El Área de contrataciones y adquisiciones no cuenta con una herramienta que coadyuve en el procedimiento de contrataciones para que disminuya la tardanza en los procesos.
- Carencia de herramientas, orientadas a dinamizar y garantizar apropiadas adquisiciones, respecto a las adquisiciones en modalidad de contratación menor.
- A la fecha existe una propuesta de RE-SABS, que actualmente se encuentra en proceso de compatibilización en el Ministerio de Economía y Finanzas públicas. Esto hace que la institución trabaje sin un Reglamento Específico Institucional.

Por tanto se llega a formular el siguiente problema de investigación:

“¿SERÁ QUE IMPLANTANDO INSTRUMENTOS DE OPTIMIZACIÓN PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN O CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS, Y CONSULTORÍAS, SE AGILICE TIEMPOS EN LAS CONTRATACIONES MENORES DE LA MUSERPOL?”



1.3. OBJETIVOS

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

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo de investigación es:

“Contribuir a la mejora en los procesos en la modalidad de contratación menor, mediante el desarrollo de herramientas e instrumentos de optimización, para dar cumplimiento a la norma establecida y así alcanzar los objetivos de gestión de la MUSERPOL”.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos específicos del presente trabajo que coadyuvaran a lograr el cumplimiento del objetivo general, el cual son los siguientes:

- Conocer si la institución cuenta con la normativa, reglamentos, procedimientos y formularios para las contrataciones menores y su respectiva aplicación.
- Determinar el procedimiento de las contrataciones menores.
- Determinar los plazos que conlleva las contrataciones menores.
- Plantear herramientas de seguimiento y control que optimicen el procedimiento de los procesos en la Modalidad de Contratación Menor de la MUSERPOL.



1.3.3. ALCANCES

En el presente trabajo se determina los siguientes alcances detallado a continuación:

1.3.4. INSTITUCIONAL.

El presente trabajo de investigación está a cargo de la Unidad Administrativa, área de contrataciones de la Mutual de Servicios al Policía (MUSERPOL).

1.3.5. GEOGRÁFICO.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en la Mutual de Servicios al Policía (MUSERPOL), ubicado en la ciudad de La Paz Avenida 6 de Agosto esquina Rosendo Gutiérrez.

TEMPORAL.

El ámbito temporal del presente trabajo de investigación, de acuerdo a sus características, se analiza las gestiones 2013 – 2015.

1.3.6. TEMÁTICO.

El alcance temático del presente trabajo de investigación se sustenta en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas, específicamente en las materias de: Gestión Pública I, Gestión Pública II y Política Pública; tomando en cuenta la Ley 1178, el SABS¹ y el Subsistema de Contrataciones² – modalidad de contratación menor³.

¹SABS.- Sistema de Administración de Bienes y Servicios

²NB-SABS.- Artículo 1. a) Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría.

³NB-SABS.- Artículo 52, 53, 54; Modalidad de Contratación Menor



CAPÍTULO II

2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Para realizar la temática del trabajo dirigido, es necesario tener presente los conceptos fundamentales en el marco del tipo de investigación deductiva que comprende de lo general a lo particular, o sea describir desde la administración, la administración pública, los procesos y procedimientos; y en específico los temas propios de la investigación como son los bienes, servicios, consultorías, así como lo concerniente a las modalidades de contratación establecidos en las NB-SABS:

2.1. REFERENCIAS TEÓRICAS.

2.1.1. ADMINISTRACIÓN

La Administración es el componente básico por la cual todos los órganos del estado plurinacional de Bolivia tienen función organizada, así mismo vemos que la intervención de la administración en el ámbito de las instituciones públicas tiene analogía en función a la administración pública generando así una gestión pública eficiente en todas las instituciones públicas.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas desarrollen sus funciones y asuman sus responsabilidades, trabajando en equipo y alcanzando con eficiencia objetivos preestablecidos por la Empresa. Dicho de otro modo, la Administración es la ciencia, que en el ejercicio de sus funciones fundamentales permite a las organizaciones sociales lograr resultados de máxima eficiencia. Estas funciones fundamentales de la Administración que permite el logro de los objetivos, *“La administración se define como el*



*proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.*⁴

2.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo⁵ nace bajo la concepción de la administración la cual se basa en un proceso como: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración definidas por Henry Fayol, según la teoría clásica. Bajo esta línea diversos autores adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, no obstante cada uno establece funciones administrativas ligeramente diferentes.

De manera general en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el proceso administrativo

a) PLANEACIÓN. La planeación cumple la primera función administrativa, porque sirve de base a las demás *“La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que debe alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos”.*⁶

b) ORGANIZACIÓN. La organización cumple la segunda función administrativa concebida que consiste en determinar, agrupar y asignar las actividades⁷.

⁴Koontz Harold y Wehrich Heinz - “Administración una perspectiva Global” - Pág. 4

⁵Chiavenato Idalberto - “Introducción a la Teoría General de la Administración” - Editorial McGra-Hill, Santa Fe de Bogota,D.C., Colombia 1990 - Pág. 226

⁶Chiavenato Idalberto - “Introducción a la Teoría General de la Administración” - Editorial McGra-Hill, Santa Fe de Bogota,D.C., Colombia 1990 - Pág. 228

⁷ Chiavenato Idalberto - “Introducción a la Teoría General de la Administración” - Editorial McGra-Hill, Santa Fe de Bogota,D.C., Colombia 1990 - Pág. 235



c) **DIRECCIÓN.** *“La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.”*⁸

d) **CONTROL.** Como cuarta función administrativa, se define en esta fase la parte más importante, la cual definirá el resultado de las tres anteriores funciones.

Idalberto Chiavenato señala que *“el control tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos”*⁹.

2.1.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cuando hablamos de administración pública, nos colocamos a pensar en todas aquellas instituciones y entidades públicas, las cuales cuentan con una administración interna para generar un buen resultado de gestión respecto al manejo de los bienes e intereses del país.

*“Desde el punto de vista **formal**, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales (estructura). Desde un punto de vista **material**, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones*

⁸Chiavenato Idalberto - “Introducción a la Teoría General de la Administración” - Editorial McGra-Hill, Santa Fe de Bogota,D.C., Colombia 1990 - Pág. 237

⁹Chiavenato Idalberto - “Introducción a la Teoría General de la Administración” - Editorial McGra-Hill, Santa Fe de Bogota,D.C., Colombia 1990 - Pág. 240



*con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión (procesos)”.*¹⁰

Es importante señalar que la administración pública y la administración privada, presentan casi de manera similar la estructura organizacional y los procesos administrativos que emplean el desarrollo de sus actividades, siendo su principal diferencia el fin y objetivo hacia el cual se orientan; la administración privada tiene como objetivo el lucro o beneficio de la organización, mientras la administración pública persigue el bien común y el interés colectivo.

Por lo tanto, se considera que la administración pública es el instrumento a través del cual se ejercen las funciones del gobierno, desarrollando actividades relativas a la prestación de servicios o a la producción de bienes para la comunidad.

2.1.3.1. GESTIÓN PÚBLICA

Es el resultado de la estandarización de la Administración Pública, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento. “La Gestión Pública, es la respuesta en políticas, planes y programas de ejecución que el Estado, en su afán de eficacia, se proporciona a sí mismo y a la sociedad, a través de procesos políticos propios de su naturaleza; ampliamente entendida como un instrumento de racionalización del manejo o dirección de la acción pública”¹¹

2.1.4. INSTITUCIÓN

El término Institución se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicio público. “Las

¹⁰ MGP. Freddy E. Aliendre España- “Governance 2da edición” – pág. 179

¹¹ CLAD, una nueva Gestión Pública para América Latina .1998



instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos”¹².

Las instituciones pretenden ordenar, legitimar y normalizar el comportamiento, esto lo harán a través de las adjudicaciones de funciones y roles concreción

- I. **PRIVADAS**, Son aquellas que son dirigidas por personas particulares donde no existe la intervención directa de una autoridad soberana, y se da con el fin de lograr directamente un beneficio.
- II. **PUBLICAS**, Son aquellas en las que interviene una autoridad soberana (estado) por lo tanto ninguno de quienes intervienen en esta ejerce “actas de autoridad” sino más bien “actas de gestión” y miran el bien general.

2.1.4.1. INSTITUCIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

Son aquellas que desarrollan actividades técnicas, operativas, legales y/o administrativas en áreas temáticas específicas y exclusivas, enmarcadas en las políticas del ministerio cabeza de sector.

Se crean mediante Decreto Supremo¹³, que definen sus atribuciones.

Las instituciones descentralizadas tienen las siguientes características:

- a) Personalidad jurídica y patrimonio propio.
- b) Están bajo tuición de la Ministra o Ministro de la cartera correspondiente.

¹² Julián Pérez Porto y Ana Gardey, publicado 2010 y actualizado 2013, “Definición de Institución” (<http://definicion.de/institucion/>)

¹³ Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, Decreto Supremo N°690, 3 de Noviembre de 2010, art.7.



- c) La MAE es la Directora o Director General Ejecutivo, designado(a) mediante Resolución Suprema de terna propuesta por la Ministra o Ministro que ejerce tuición.
- d) La definición de políticas y lineamientos institucionales estará a cargo de un Directorio, de una instancia superior de coordinación o de la Ministra o Ministro que ejerce tuición.
- e) Tiene capacidad de decisión administrativa, financiera legal y técnica.

2.1.5. PROCESO Y PROCEDIMIENTO

Dentro de las instituciones el manejo de los recursos del Estado pasan por diversos procesos de manejo, y sus procedimientos son enmarcados en las normas reguladoras de las mismas, de esta manera se llega a definir la importancia de proceso y procedimiento:

2.1.5.1. PROCESO

Es necesario tomar en cuenta que cuando se usa el término proceso, nos podemos referir al ámbito administrativo como también al ámbito jurídico, o también a varios tópicos diferentes los cuales nos conllevaran a definir un concepto común acerca de un proceso.

*“Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado”.*¹⁴

*“Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos”.*¹⁵

¹⁴ Víctor Manuel Martínez Chávez - “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”, Pág. 207

¹⁵ Ministerio de Hacienda - “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa” - Pág. 14



En sí, los procesos son los pasos a seguir de manera ordenada para obtener un resultado adecuado.

2.1.5.2. PROCEDIMIENTO

El procedimiento es una palabra que engloba muchas acciones juntas que forma parte de un proceso, es así que los autores definen de la siguiente manera el término procedimiento:

*“Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica las actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.*¹⁶

*“Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella”.*¹⁷

2.1.5.3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Para la ejecución de los diversos procesos de contrataciones menores es necesario tomar en cuenta los conceptos acerca de las herramientas que llegan a utilizarse en el procedimiento de las mismas:

a) FORMULARIOS

Es importante incluir en el manual de procedimientos los formularios empleados en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. El formulario impreso es un objeto, sobre el cual se imprimen

¹⁶Víctor Manuel Martínez Chávez - “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” - Pág. 207

¹⁷Ministerio de Hacienda - “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa” - Pág. 14



informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.¹⁸

En la elaboración del manual de procedimientos, estos formularios mencionados fueron empleados para captar, registrar y proporcionar información convirtiéndose de esta manera en documentos de comunicación formal permitiendo aplicar y estandarizar los procedimientos.

b) INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Las instrucciones de trabajo son documentos que recogen cómo deben desarrollarse cada una de las tareas indicadas en los procedimientos. A diferencia de los Procedimientos Operativos, Las instrucciones únicamente afectan a una unidad funcional.

c) FLUJOGRAMA

Los flujograma son diagramas descriptivos que presentan un procedimiento de forma gráfica, clara, simplificada y ordenada para visualizar en forma general la interrelación de los diferentes elementos para el desarrollo del procedimiento. La simbología empleada se describe en cada procedimiento incluyendo el significado de los mismos.

*“El diagrama de flujo o flujograma representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales”.*¹⁹

¹⁸Ibidem Pág. 227

¹⁹QUIROGA LEOS; Ob Cit. Pág. 227



2.2. REFERENCIA ORGANIZACIONAL

La Mutual de Servicios al Policía desde su creación pasó por etapas de transición los cuales se detallan en los siguientes puntos:

2.2.1. TRANSICIÓN DE MUSERPOL

- PRIMER PERIODO.- FONDO COMPLEMENTARIO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL (F.C.S.S.P.N.)

Mediante el Decreto Supremo No. 09789, de 23 de Junio de 1971, se instituye el Fondo Complementario de Seguridad Social de la Policía Nacional (F.C.S.S.P.N.) como una organización de seguridad social de derecho público, descentralizada de la policía Boliviana con autonomía de gestión e independencia económica financiera, para la administración de los regímenes especiales y reconocida por el Artículo 34 de la Ley orgánica de la Policía Boliviana, de 8 de Abril de 1985.

El sistema de capitalización individual, normada por la Ley de Pensiones No. 1732, de 29 de Noviembre de 1996, por su Artículo 65 dispuso la continuación del pago de acuerdo al Reglamento de las prestaciones por seguros y regímenes especiales, lo que constituyó su vigencia consecuente.

- SEGUNDO PERIODO.- MUTUAL DE SEGUROS AL POLICÍA MUSEPOL

La constitución de la Mutual de Seguros al Policía MUSEPOL, está originada en la disposición de la Resolución Ministerial No. 8/97, que determinó la constitución de una asociación Mutual, en base al patrimonio del Fondo Complementario de Seguros al Policía, con el objetivo de la gestión de los beneficios de regímenes especiales que administraba.

El comando General de la Policía Nacional mediante la Resolución Administrativa No. 162/97 de 5 de Mayo de 1997, formaliza la creación de la Mutual de Seguros al Policía como ente de derecho público para la gestión y



administración del Fondo de Retiro Policial, Seguro de Vida Policial y otros a crearse.

Se menciona que la aplicación de prestaciones referidas a la cuota como auxilio mortuario, de Retiro Policial y Complemento Económico al sector pasivo fueron aprobadas por Resolución Prefectural No. 740, de 26 de Septiembre de 2006, como también en otros estatutos.

Conceptualmente las fuentes de financiamiento surgen de los aportes de los policías del sector activo y la disposición de la Ley orgánica de la Policía Boliviana instituye la transferencia de Recursos Públicos hacia la MUSEPOL.

En la gestión 2008 mediante el Artículo 30 de la Ley Financial de esa gestión, la Mutual de Seguros al Policía se inscribe en el Presupuesto General de la Nación como una Entidad Pública descentralizada.

La definición de su estructura como entidad descentralizada enmarcada en disposiciones, lineamientos y mandatos establecidos por la Constitución Política del Estado como por normas expresas esta expresada en la disposición cuarta del Decreto Supremo No. 29894, de 7 de Febrero de 2009, y del Decreto Supremo 28631, de 8 de Marzo de 2006 (Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo).

La administración y pago de asignaciones y obligaciones está enmarcada en la disposición adicional segunda de la Ley N° 145, de 27 Junio de 2011, Servicio General de Identificación personal²⁰.

- TERCER PERIODO.- MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA MUSERPOL

El **Decreto Supremo N° 1446, de 19 de Diciembre de 2012**, cierra el período de transición y plantea la forma de liquidación de la MUSEPOL,

²⁰ LEY N° 145, SEGIP, DISPOSICIÓN SEGUNDA.-El Tesoro General de la Nación, con carácter extraordinario, asignará recursos de acuerdo a su disponibilidad financiera, para el inicio de operaciones y equipamiento del Servicio General de Identificación Personal - SEGIP y del Servicio General de Licencias para Conducir -SEGELIC.



exponiendo que la vigencia del mismo será en cuanto se cumplan ciertos requisitos de extinción de las mismas.

Este hecho se da el 19 de Julio de 2013, mediante Resolución de Directorio N° 36/2013, se extingue la Mutual de Seguros al Policía, dando paso al funcionamiento de la Mutual de Servicios al Policía, **MUSERPOL**, como Entidad Pública descentralizada de acuerdo al Decreto Supremo N° 28631, de 8 de Marzo de 2006.

2.2.2. MISIÓN

La Mutual de Servicios al Policía – MUSERPOL, como institución pública descentralizada, administra con eficiencia, eficacia y transparencia, los aportes de sus afiliados, ingresos generados de los bienes inmuebles, así como la rentabilidad de sus inversiones, con el propósito de otorgar a los beneficiarios de:

- Fondo de retiro Policial Individual
- Seguro de Vida
- Pago del Complemento Económico.

2.2.3. VISIÓN

La Mutual de Servicios al Policía – MUSERPOL, se consolida como institución pública descentralizada, que cuenta con los recursos económicos, materiales, humanos precisos para brindar un servicio con excelencia a sus afiliados, otorgando los beneficios determinados por norma legal acorde a los principios institucionales



2.3. REFERENCIAS LEGALES

2.3.1. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

La Ley de Administración y Control Gubernamental²¹ más conocida como la Ley N°1178, de 20 de julio de 1990, establece las atribuciones de los Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control en las Entidades Públicas para una mejor utilización de los recursos, para este fin las Entidades Públicas elaboran los Reglamentos Específicos e instrumentos en el marco de las Normas Básicas de cada sistema y sus relaciones.

Esta Ley, pretende lograr que todos los servidores públicos, sin distinción de jerarquía, asuman plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuentas no solo de los objetivos a los que se destinaron los recursos públicos, que le fueron confiados, sino también de las formas y resultados de su aplicación, por tanto se debe desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

De acuerdo a la Ley N°1178 el sector público tiene los siguientes sistemas:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Sistema de Programación de Operaciones.
 - Sistema de Organización Administrativa.
 - Sistema de Presupuestos.

- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - Sistema de Administración de Personal.
 - Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
 - Sistema de Tesorería y Crédito Público.
 - Sistema de Contabilidad Integrada.

²¹ Gaceta Jurídica de Bolivia – Ley N° 1178, de 20 de julio 1990, de Administración y Control Gubernamentales. - Art.1 y 2



- c) Para controlar la gestión del sector público:
Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y Control Externo Posterior.

2.3.2. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (NB-SABS)

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios²² es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales. Está compuesto por los siguientes subsistemas:

- a) **Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios**, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría.
- b) **Subsistema de Manejo de Bienes**, que comprende las funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes.
- c) **Subsistema de Disposición de Bienes**, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso, de propiedad de la entidad, cuando éstos no son ni serán utilizados por la entidad pública.

²² Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181, Normas Básicas Del Sistema De Administración de Bienes Y Servicios Art. 1



2.3.3. CONTRATACIÓN MENOR

En la modalidad para la contratación de bienes y servicios, que se aplicara cuando el monto de contratación sea igual o menor a Bs1.- (UN 00/100 BOLIVIANOS) a Bs50.000.- (CINCuenta MIL 00/100 BOLIVIANOS)²³

2.3.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR

Los procesos de contratación contemplan los siguientes conceptos, establecidos en las NB-SABS.

a) BIENES

Son bienes²⁴ las cosas materiales e inmateriales que pueden ser objeto de derecho, sean muebles, inmuebles, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, bienes de consumo, fungibles y no fungibles, corpóreos o incorpóreos, bienes de cambio, materias primas, productos terminados o semiterminados, maquinarias, herramientas, equipos, otros en estado sólido, líquido o gaseoso, así como los servicios accesorios al suministro de éstos, siempre que el valor de los servicios no exceda al de los propios bienes.

b) SERVICIOS GENERALES

Son los servicios²⁵ que requieren las entidades públicas para desarrollar actividades relacionadas al funcionamiento o la administración de la misma, los que a su vez se clasifican en: Servicios de Provisión Continua, tales como: seguros, limpieza, vigilancia y otros; y Discontinuos tales como: servicios de courier, servicios de fotocopias, publicidad, provisión de pasajes aéreos, transporte, publicaciones, impresión y otros similares.

²³ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 1497 Art. 52

²⁴ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso b)

²⁵ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso s)



c) SERVICIOS GENERALES RECURRENTE

Son servicios que la entidad requiere de manera ininterrumpida para su funcionamiento.²⁶

d) SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Son los servicios de carácter intelectual tales como diseño de proyectos, asesoramiento, auditoría, desarrollo de sistemas, estudios e investigaciones, supervisión técnica y otros servicios profesionales, que podrán ser prestados por consultores individuales o por empresas consultoras.²⁷

Dentro de las consultorías se tienen los servicios de consultoría individual de línea y servicios de consultoría por producto.

I. SERVICIOS DE CONSULTORÍA INDIVIDUAL DE LÍNEA

Son los servicios prestados por un consultor individual para realizar actividades o trabajos recurrentes, que deben ser desarrollados con dedicación exclusiva en la entidad contratante, de acuerdo con los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato.²⁸

II. SERVICIOS DE CONSULTORÍA POR PRODUCTO

Son los servicios prestados por un consultor individual o por una empresa consultora, por un tiempo determinado, cuyo resultado es la obtención de un producto conforme los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato.²⁹

²⁶ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso o)

²⁷ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso p)

²⁸ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso q)

²⁹ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso r)



2.3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN LAS CONTRATACIONES MENORES.

Para el desarrollo del presente trabajo dirigido se establecen las siguientes definiciones establecidas en la NB-SABS respecto a los procesos de contratación menor.

a) PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL (POA)

El Programa de Operaciones Anual³⁰, es un instrumento de gestión en el que se definen objetivos de gestión institucionales y específicos, operaciones, plazos de ejecución, recursos físicos, responsables e indicadores de eficacia y eficiencia.

b) PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)

Instrumento de planificación donde la entidad pública programa las contrataciones de una gestión, en función de su POA y presupuesto.³¹

c) ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Parte integrante del DBC, elaborada por la entidad contratante, donde se establecen las características técnicas de los bienes, obras o servicios generales a contratar.³²

d) TÉRMINOS DE REFERENCIA

Parte integrante del DBC elaborada por la entidad contratante, donde se establecen las características técnicas de los servicios de consultoría a contratar.³³

³⁰ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal 2010

³¹ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso g)

³² Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso m)

³³ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso u)



e) CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Documento, para hacer constar la existencia de recursos para la adquisición o contratación de bienes y/o servicios.

f) CONTRATO

Es el instrumento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre la entidad contratante y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes, construcción de obras, prestación de servicios generales o servicios de consultoría.³⁴

g) ORDEN DE COMPRA U ORDEN DE SERVICIO

Es una solicitud escrita que formaliza un proceso de contratación, que será aplicable solo en casos de adquisición de bienes o servicios generales de entrega o prestación, en un plazo n mayor a 15 días calendario.³⁵

**2.3.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN
DE BIENES Y SERVICIOS RE-SABS.**

Es el documento elaborado por la entidad pública, que tiene por objeto establecer los aspectos específicos que no estén contemplados en las presentes NB-SABS. El mismo debe ser compatibilizado por el Órgano Rector y aprobado de manera expresa por la entidad.³⁶

³⁴ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso j)

³⁵ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso c)

³⁶ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo N° 0181 (NB-SABS) Art. 5, inciso j)



2.3.5. DECRETO SUPREMO N° 1497

Decreto Supremo N° 1497, de 20 de febrero de 2013, tiene por objeto establecer: los Convenios Marco y el Registro Único de Proveedores del Estado – RUPE; así como introducir modificaciones al Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.³⁷

2.3.6. DECRETO SUPREMO N° 956

El Decreto Supremo N° 956³⁸, de 10 de agosto de 2011, modifica el Decreto Supremo N° 181, de Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios que es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.

³⁷ Gaceta Jurídica de Bolivia - Decreto Supremo 1497 Art. 1

³⁸ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - www.economiayfinanzas.gob.bo



CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

En el presente trabajo se hace uso de la metodología investigativa, los cuales coadyuvan al desarrollo del mismo tomando en cuenta los siguientes aspectos:

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El presente trabajo hace uso del tipo de intervención denominado “**Diagnóstico y Propuesta**”, referente a los procesos de contratación en la modalidad contrataciones menores de la Mutual de Servicios al Policía, lo cual será fundamental en el desarrollo de las actividades en cuanto a esta área.

De esta manera se hizo un diagnóstico institucional respecto a las contrataciones menores, desde las solicitudes donde existe una desinformación total acerca de cómo solicitar un requerimiento de un bien, y además llegándose a convertir en un proceso muy burocrático donde no se definen claramente las operaciones y funciones respecto a las contrataciones menores, lo cual hace que haya una ejecución lenta de todo lo que se solicita.

3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de aplicación que se utiliza para la investigación, es el método deductivo “...que es aquel que parte de conceptos o hechos generales además conocidos para llegar a hechos y conclusiones particulares específicos”³⁹. De esta manera el punto de partida afirma una verdad general universal y el punto de llegada o su consecuencia, que afirma una verdad

³⁹ ARANDIA, Lexín; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Juventud, 1999, Pág. 18.



menos general y conocida, por lo tanto lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con un mínimo margen de error.

En el Trabajo Dirigido se aplica el método de investigación deductivo pues, se parte de los principios de la Administración General, especialmente en las etapas de Planificación y Organización, para aplicarlos al caso particular de elaboración de instrumentos de optimización de los procedimientos en modalidad de contratación menor de bienes y servicios.

3.2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En relación con el propósito del presente trabajo, el tipo de investigación que se aplicara será de carácter **descriptivo**.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”⁴⁰

Además este tipo de investigación recurre a técnicas específicas de recolección de información como son la observación, las entrevistas, las encuestas y documentación.

3.2.3. OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es la Mutual de Servicios Al Policía (MUSERPOL).

El sujeto de Estudio son los Funcionarios de la MUSERPOL.

3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

La definición exacta del universo o población de estudio es una condición necesaria para cumplir con los objetivos planteados anteriormente dentro la presente investigación. *“El universo o población es el conjunto de unidades*

⁴⁰ Hernández Sampieri “Metodología de la investigación” – Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe Bogotá, D.C, Colombia pág. 92



que componen el colectivo, en el cual se estudiara el fenómeno expuesto en la investigación”⁴¹.

El universo del presente trabajo, es el total de los funcionarios de la MUSERPOL; Actualmente la Mutual de Servicios al Policía cuenta con 80 funcionarios, de esta manera se puede ver en el siguiente cuadro la distribución de los distintos funcionarios:

**CUADRO 8: NÚMERO DE FUNCIONARIOS, PARCIALIZADO SEGÚN
SUS DIRECCIONES Y RESPECTIVAS UNIDADES DE LA MUSERPOL**

DIRECCIÓN	UNIDAD	FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO	4
	PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	1
	AUDITORIA INTERNA	3
	SISTEMAS Y SOPORTE TÉCNICO	3
	RECURSOS HUMANOS	2
	GESTIÓN DOCUMENTAL	2
	TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	2
	COMUNICACIÓN, RELACIONES PUBLICAS Y PRENSA	1
DIRECCIÓN ESTRATEGIAS SOCIALES E INVERSIONES		16
DIRECCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS	DIRECCIÓN	3
	UNIDAD DE OTORGACIÓN DE FONDO DE RETIRO	6
	UNIDAD DE OTORGACIÓN DEL COMPLEMENTO ECO.	4
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	DIRECCIÓN	2
	UNIDAD FINANCIERA	13
	UNIDAD ADMINISTRATIVA	4
	DIRECCIÓN	2
	UNIDAD INTEGRAL ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL	2
	UNIDAD INTEGRAL DE DEFENSA Y REPRESENTACIÓN INSTIT.	3
TOTAL PERSONAL		80

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PLANILLA Y ORGANIGRAMA
OTORGADA POR LA DIRECCIÓN DE RR.HH.

⁴¹ BRIONES, Guillermo Obr. Cit., Pág. 58



3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

En el presente trabajo se utiliza el Muestreo No Probabilístico, donde dice que: “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientada por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.”⁴²

Es una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características definidas previamente en el planteamiento del problema. Para la determinación de la muestra se utilizó los siguientes criterios:

- a) Personal que realiza el proceso. Se toma en cuenta a los responsables de ejecutar la contratación menor de la MUSERPOL, hasta su adjudicación.
- b) Personal de las Unidades Solicitantes. Son aquellos que tienen la autorización para realizar requerimientos ante el RPA.

Se toma en cuenta a los responsables de ejecutar la contratación menor de la MUSERPOL, hasta su adjudicación.

⁴²Hernández Sampieri “Metodología de la investigación” – Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe Bogotá, D.C, Colombia pág. 189



**CUADRO 9: NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN SU
INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN
(MUESTRA)**

<i>Dirección/unidad/área</i>	<i>Nº de funcionarios muestra</i>
Máxima Autoridad Ejecutiva	1
Dirección Administrativa Financiera (RPA)	1
Unidad Administrativa	1
Unidad de Transparencia Institucional	1
Control Social	1
Área contrataciones y adquisiciones	1
Área planificación organización y métodos	1
Área presupuesto público	1
Unidad de recursos humanos	1
Área legal administrativo y contratos	1
Área activos fijos y almacenes	1
TOTAL	11

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PLANILLA Y ORGANIGRAMA POR LA DIRECCIÓN DE RR.HH.

Para determinar el número de cuestionarios a realizar a las unidades solicitantes, se tomó en cuenta las direcciones y unidades participantes del proceso. Tomando en cuenta que MUSERPOL se encuentra estructurada por; cinco direcciones y diez jefaturas de las cuales no tomamos en cuenta las que son parte de los responsables de ejecutar y llevar a cabo la contratación.



**CUADRO 10: NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN SU
INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN
(MUESTRA)**

DIRECCIÓN	UNIDAD	CARGO	FUNCIONARIOS MUESTRA
DIRECCIÓN EJECUTIVA	AUDITORIA INTERNA	* JEFE * PROFESIONAL I	2
	SISTEMAS Y SOPORTE TÉCNICO	* JEFE * PROFESIONAL I	2
	GESTIÓN DOCUMENTAL	* JEFE * PROFESIONAL I	2
DIRECCIÓN ESTRATEGIAS SOCIALES E INVERSIONES	DIRECTOR		1
	INVERSIÓN Y PRESTAMOS	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	4
DIRECCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS	DIRECTOR		1
	UNIDAD DE OTORGACIÓN DE FONDO DE RETIRO	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	3
	UNIDAD DE OTORGACIÓN DEL COMPLEMENTO ECONÓMICO	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	3
	UNIDAD FINANCIERA	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	7
DIRECCIÓN DE ASESORAMIENTO JURÍDICO ADMINISTRATIVO Y DEFENSA INSTITUCIONAL	DIRECTOR		1
	UNIDAD INTEGRAL ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	2
	UNIDAD INTEGRAL DE DEFENSA Y REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	* JEFE * PROFESIONALES EN EL ÁREA	2
		TOTAL	30

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PLANILLA Y ORGANIGRAMA
OTORGADA POR LA DIRECCIÓN DE RR.HH

3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información necesaria y pertinente se recurrirá a la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, con el objeto de poder describir y evaluar el actual funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo cotidianamente en el Área de Contrataciones y Adquisiciones de la MUSERPOL.



3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

“Se denomina fuentes primarias a información de primera mano a datos primarios, aquellos que han sido recogidos, organizados y formulados por un investigador y su equipo”⁴³.

De tal manera se recolecto información primaria de los funcionarios de la MUSERPOL, en relación a las actividades y procedimientos que se realizan en cada puesto de trabajo, las cuales han sido determinadas en base a las siguientes técnicas:

- a) **OBSERVACIÓN DIRECTA.** “La observación Directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”⁴⁴.
- b) **ENCUESTA.** “La encuesta es una técnica de adquisición de información por medio de un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado”⁴⁵.

Mediante la utilización de encuestas se pudo recolectar información para el análisis situacional del Área de Contrataciones, Adquisiciones y unidades solicitantes. Las encuestas realizadas a los funcionarios, se elaboraron en base a preguntas abiertas y cerradas según el caso de relevancia que ameritaba cada interrogante.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se caracterizan por haber pasado por diferentes etapas de transformación y modificación de su estado original, por eso se denomina datos e información de segunda mano y que generalmente están plasmados en documentos escritos, es decir, información recopilada y documentada en libros, revistas,

⁴³ANDEREGG, E.; “TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”, Ed. El Ateneo, México 1997, Pág. 20.

⁴⁴IBIDEM, Pág. 25.

⁴⁵IBIDEM, Pág. 30.



publicaciones e información legal que permitió el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La información que fue utilizada de consulta, en la presente investigación, es la que se encuentra detallada a continuación:

- Ley N° 1178 del 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo N° 0181 de 28 de Junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, con sus respectivas modificaciones hasta la fecha.
- Decreto Supremo N° 956, de 10 de Agosto de 2011, modificatorio de los Artículos 5, 43, 49, 58 y 65; e incluye el inciso t) en el Artículo 65, así como los incisos k) y l) en el Parágrafo I del Artículo 72, del Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Decreto Supremo N° 1497, de 20 de Febrero de 2013, establece los convenios marco y el registro único de proveedores del estado – RUPE; y modifica al Decreto Supremo N° 0181, de 28 de Junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- RE-SABS de la MUSERPOL
- Manual de Procedimientos del área de adquisición y contrataciones.
- Reglamentos internos del área de adquisición y contrataciones.
- Documentación procesada de gestiones anteriores del área de adquisición y contrataciones.



3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

“En los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está determinado completamente, sino que es prefigurado, coreografiado o esbozado. Es decir que comienza a efectuarse bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados”⁴⁶.

El desarrollo de la presente investigación se realizó en base a un análisis cualitativo – descriptivo, que permitió definir, ordenar e interpretar los datos obtenidos de una manera adecuada, ya que son de carácter específico y describen detalladamente cada procedimiento y su realización.

Toda información recopilada y procesada pasó por las etapas de recolección, análisis y verificación por los funcionarios relacionados y competentes al procedimiento desarrollado en cuestión.

3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

De esta manera se llega a este punto, parte importante de toda esta memoria; “la operacionalización de variables consiste en seleccionar las dimensiones que permiten entender y describir la variable”⁴⁷

Por esta razón como parte fundamental del trabajo, se plantea de la siguiente manera la operacionalización de variables:

⁴⁶HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, 3ra Edición, México, 2003, Pág. 597.

⁴⁷AVENDAÑO, Osinaga Ramiro, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, 4ta Edición, Bolivia, 2013, Pág. 126.



CUADRO 11: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	SUB-VARIABLES	TEMA	CUESTIONARIO
<p>“CONTRIBUIR A LA MEJORA EN LOS PROCESOS EN LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MENOR, MEDIANTE EL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE OPTIMIZACIÓN, PARA DAR CUMPLIMIENTO A LA NORMA ESTABLECIDA Y ASÍ ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN DE LA MUSERPOL”.</p>	<p>1. CONOCER SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LA NORMATIVA, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS Y FORMULARIOS PARA LAS CONTRATACIONES MENORES Y SU RESPECTIVA APLICACIÓN.</p>	<p>1,1.- LAS NB-SABS COMO NORMA FUNDAMENTAL DE LAS CONTRATACIONES</p>	<p>* EL CONOCIMIENTO DE LAS NB-SABS</p>	<p>¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LAS NB-SABS?</p>
			<p>* LOS MODELOS DE DBC</p>	<p>¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS MODELOS DE DBC's?</p>
			<p>* MANUAL DE OPERACIONES DEL SICOES</p>	<p>¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL MANUAL DE OPERACIONES DEL SICOES?</p>
			<p>* REGLAMENTO DEL RUPE</p>	<p>¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL REGLAMENTO DEL RUPE?</p>
		<p>1,2.- EL RE-SABS, INSTRUMENTO NECESARIO DE LA INSTITUCIÓN</p>	<p>* NUMERO DE RESOLUCIÓN * CARTA O MEMORÁNDUM * FORMALIZACIÓN DE RE-SABS</p>	<p>¿LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN RE-SABS VIGENTE?</p>
		<p>1,3.- EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, HERRAMIENTA REGULADORA</p>	<p>* NUMERO DE RESOLUCIÓN * CARTA O MEMORÁNDUM</p>	<p>¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SABS? ¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VIGENTE PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?</p>
		<p>1,4.- LOS FORMULARIOS Y FORMATOS QUE COADYUVAN AL ÁREA DE CONTRATACIONES</p>	<p>* FORMALIZACIÓN BAJO AUTORIZACIÓN DE RESOLUCIÓN Y/O MEMORÁNDUM</p>	<p>EL ÁREA DE CONTRATACIONES ¿CUENTA CON FORMULARIOS, PLANILLAS Y FORMATOS QUE COADYUVEN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?</p>
		<p>1,5.- LA DELEGACIÓN BAJO RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>* EL RPA COMO AUTORIDAD RESPONSABLE DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN</p>	<p>¿CUENTA CON RESOLUCIÓN DE ASIGNACIÓN A RPA A ALGÚN FUNCIONARIO DE LA INSTITUCIÓN?</p>
		<p>1,6.- LA ESTRUCTURA DE CONTRATACIONES INTERVINIENTE EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR</p>	<p>* RPA</p>	<p>¿EL RPA ESTA DELEGADO BAJO RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL?</p>
			<p>* UNIDAD SOLICITANTE</p>	
			<p>* UNIDAD DE TRANSPARENCIA</p>	<p>TRANSPARENCIA ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?</p>
			<p>* UNIDAD DE CONTROL SOCIAL</p>	<p>TRABAJO SOCIAL ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?</p>
			<p>* UNIDAD ADMINISTRATIVA</p>	<p>LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ¿CUENTA CON EL PERSONAL CORRESPONDIENTE PARA REALIZAR LAS CONTRATACIONES?</p>
			<p>* UNIDAD JURÍDICA</p>	<p>LA UNIDAD JURÍDICA ¿CUENTA CON LOS TÉCNICOS CORRESPONDIENTES PARA LA VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS Y LA ELABORACIÓN DE</p>



				CONTRATOS?	
			* COMISIÓN DE CALIFICACIÓN		
			* COMISIÓN DE RECEPCIÓN		
	2. DETERMINAR EL PROCEDIMIENTO DE LAS CONTRATACIONES MENORES EN LA MUSERPOL.		2.1.- LAS ACTIVIDADES PREVIAS COMO FACTOR IMPORTANTE PARA EL INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN	* CERTIFICACIÓN POA	¿Qué REQUISITOS NECESITAN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL POA? SE LA LA
				*CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	¿Qué REQUISITOS NECESITAN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA? SE LA LA
				* COTIZACIONES DE LA UNIDAD SOLICITANTE* PROPUESTAS DE LA UNIDAD SOLICITANTE	¿CUANTAS COTIZACIONES SE SOLICITA POR PARTE DE EL ÁREA DE CONTRATACIONES? ¿QUIEN O QUIENES SOLICITAN LAS COTIZACIONES PARA EL INICIO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN? ¿EXISTE ALGÚN FORMULARIO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COTIZACIONES? ¿EXISTE UN FLUJOGRAMA ESPECÍFICO PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?
				* COTIZACIONES CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL	¿LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL UTILIZA ALGÚN FORMULARIO PARA EMITIR SU INFORME ACERCA DE LAS COTIZACIONES Y/O PROPUESTAS CON VISTO BUENO?
				* PROPUESTAS CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL	
				* PAC (>Bs20000 HASTA Bs50000)	
				* CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA	¿SE SOLICITA COMO PRERREQUISITO EL CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?
				* TÉRMINOS DE REFERENCIA	¿EL PERSONAL CUENTA CON UNA PLANTILLA O FORMULARIO ESPECÍFICAMENTE PARA LOS TDR'S Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS?
				* CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO	¿EXISTE ALGÚN FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO?
				2.2.- LA AUTORIZACIÓN DE INICIO A CARGO DEL RPA	* AUTORIZACIÓN DE INICIO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN
	2.3.- LA PREPARACIÓN DEL PROCESO	* ARMADO DE CARPETA	¿Qué TIPO DE CARACTERÍSTICA USAN PARA EL ARMADO DE CARPETA Y SU DIFERENCIACIÓN DE TIPO DE PROCESO?		



**“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE
CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MUSERPOL”**



			*VISTO BUENO POR TRANSPARENCIA	¿QUE TIPO DE FORMULARIO UTILIZA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA EL VISTO BUENO RESPECTIVO?
		2.4.- LA EVALUACIÓN COMO PASO PREVIO	* CALIFICACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO	¿CUENTAN CON ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO?
		2.5.- LA ADJUDICACIÓN COMO FORMALIDAD DE LAS NB-SABS Y LA FORMALIZACIÓN	* NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN	¿CUENTAN CON UN FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN?
			* RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	¿SE CUENTA CON EL PERSONAL PARA LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS?
			* ORDEN DE COMPRA	¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA?
			* ORDEN DE SERVICIO	¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO?
			* EL CONTRATO COMO FORMALIZACIÓN	¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS? ¿SE CUENTA CON EL PERSONAL JURÍDICO PARA LA ELABORACIÓN DEL CONTRATO?
		2.6.- LA RECEPCIÓN POR LA COMISIÓN CONFORMADA	* CARTA DE COMISIÓN A LOS RESPONSABLES DE CALIFICACIÓN Y RECEPCIÓN	¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE COMISIÓN DE CALIFICACIÓN Y RECEPCIÓN?
			* MEMORÁNDUM DE COMISIÓN	
			* ACTA DE CONFORMIDAD	¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMULARIO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONFORMIDAD?
		2.7.- LA SOLICITUD DE PAGO COMO PRODUCTO DE CONFORMIDAD	* SOLICITUD DE PAGO POR PARTE DE LA UNIDAD SOLICITANTE	¿CUENTAN CON UNA PLANTILLA O UN FORMATO PARA LA SOLICITUD DE PAGO?
		3.1.- LOS PLAZOS DE LAS ACTIVIDADES PREVIAS	* CERTIFICACIÓN POA	¿Cuánto TIEMPO TOMA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL POA?
			*CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	¿Cuánto TIEMPO TOMA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA?
			* COTIZACIONES DE LA UNIDAD SOLICITANTE * PROPUESTAS DE LA UNIDAD SOLICITANTE	¿Cuánto TIEMPO TOMA REALIZAR LAS COTIZACIONES?
			* COTIZACIONES CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL	



**“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE
CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MUSERPOL”**



	3. DETERMINAR LOS PLAZOS QUE CONLLEVA LAS CONTRATACIONES MENORES DESDE SU INICIO HASTA SU RESPECTIVA CULMINACIÓN.	* PROPUESTAS CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL	¿Cuánto TIEMPO TOMA LA FORMALIZACIÓN CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?
		* PAC (>Bs20000 HASTA Bs50000)	
		* CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA	¿EN CUANTO TIEMPO SE OBTIENE EL CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA?
		* TÉRMINOS DE REFERENCIA	¿CUANTO TIEMPO TOMAN LAS UNIDADES SOLICITANTES EN REALIZAR LOS TDR'S Y/O ESPECIFICACIONES TÉCNICAS?
		* CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO	¿CUANTO TIEMPO TOMA LA REALIZACIÓN DE LA CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO Y SU RESPECTIVA REGULARIZACIÓN DE FIRMA?
	3.2.- LOS PLAZOS DE LA AUTORIZACIÓN (INICIO)	* AUTORIZACIÓN DE INICIO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	¿Cuál ES EL PLAZO QUE SE USA PARA LA ELABORACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN DE INICIO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y SU RESPECTIVA REGULARIZACIÓN DE FIRMA?
	3.3.- LOS PLAZOS PARA LA PREPARACIÓN	* EL ARMADO DE CARPETA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN	¿EN CUANTO TIEMPO SE ARMA UNA CARPETA EN EL INICIO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?
		* VISTO BUENO POR TRANSPARENCIA	¿Cuánto TIEMPO TOMA LA FORMALIZACIÓN CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?
	3.4.- LOS PLAZOS QUE SE CUMPLEN PARA LA EVALUACIÓN	* CALIFICACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO	¿Cuánto TIEMPO TOMA REALIZAR EL CUADRO COMPARATIVO? ¿Cuánto TIEMPO TOMA LA CALIFICACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO?
	3.5.- LOS PLAZOS DE LA ADJUDICACIÓN Y/O FORMALIZACIÓN	* NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN	¿Cuánto TIEMPO REQUIERE LA REALIZACIÓN DE LA NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN?
		* RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	¿Cuánto TIEMPO TOMA LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS A LAS EMPRESAS ADJUDICADAS?
		* ORDEN DE COMPRA	¿Cuánto TIEMPO TOMA REALIZAR LA ORDEN DE COMPRA?
		* ORDEN DE SERVICIO	¿CUANTO TIEMPO TOMA ELABORAR LA ORDEN DE SERVICIO?
		* CONTRATO	¿Cuánto TIEMPO TOMA ELABORAR EL CONTRATO?
	3.6.- LOS PLAZOS DE LA RECEPCIÓN	* CARTA DE COMISIÓN A LOS RESPONSABLES DE CALIFICACIÓN Y RECEPCIÓN	¿Cuánto TIEMPO SE TOMA LA CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE RECEPCIÓN? ¿Cuánto TIEMPO SE TOMA NOTIFICAR A LAS PERSONAS QUE CONFORMAN LA COMISIÓN DE RECEPCIÓN?
		* MEMORÁNDUM DE COMISIÓN	



“INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN PARA LOS PROCESOS DE
CONTRATACIÓN MENOR DE BIENES Y SERVICIOS DE LA MUSERPOL”



			* ACTA DE CONFORMIDAD	¿CUANTO TIEMPO SE TOMA LA EMISIÓN DEL ACTA DE CONFORMIDAD?
		3,7.- LA SOLICITUD DE PAGO	* SOLICITUD DE PAGO POR PARTE DE LA UNIDAD SOLICITANTE	¿Cuánto TIEMPO TOMA REALIZAR LA SOLICITUD DE PAGO?
	4. PLANTEAR HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL QUE OPTIMICEN EL PROCEDIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



CAPITULO IV

4. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en base al trabajo de campo que se describió en el capítulo anterior, utilizando para ello las técnicas planteadas como ser la encuesta, observación directa y análisis documental, que coadyuvan a identificar los problemas de manera directa.

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación son la observación directa, encuestas e información documentada; y así que de esta manera se puede desarrollar los resultados de la investigación de la siguiente manera:

4.1.1. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA

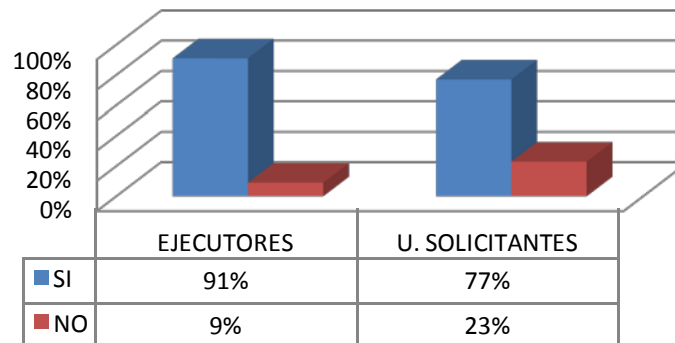
Los resultados de la investigación según las encuestas se muestran divididos en dos partes:

- a) La primera, de los funcionarios públicos que realizan los procesos de contratación estatales en la modalidad menor, los cuales determinan si existen o no problemas en los procesos de contratación, además mencionando donde se encuentra puntualmente estos.
- b) La segunda, del resto de los funcionarios públicos que cumplen la función de unidades solicitantes, mencionando las deficiencias y necesidades que tienen para cumplir con los procesos de contratación.

A continuación se hace las representaciones gráficas de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios como unidades solicitantes y ejecutores, como también los resultados de la observación directa:



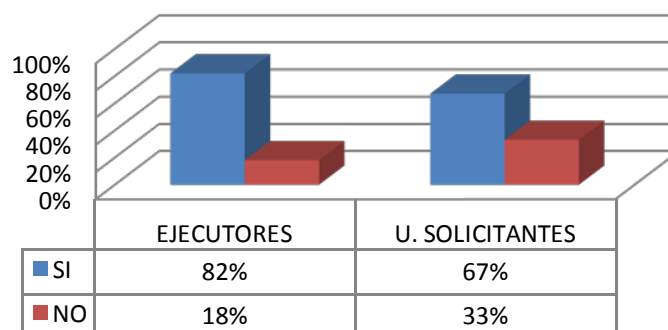
GRÁFICA 2: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LAS NB-SABS?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

Se observa un resultado favorable, donde una gran mayoría de los funcionarios indicaron que tienen conocimiento de las NB-SABS; por lo tanto, no existe mayor complicación en cuanto a la información de la norma.

GRÁFICA 3: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS MODELOS DE DBC`S?

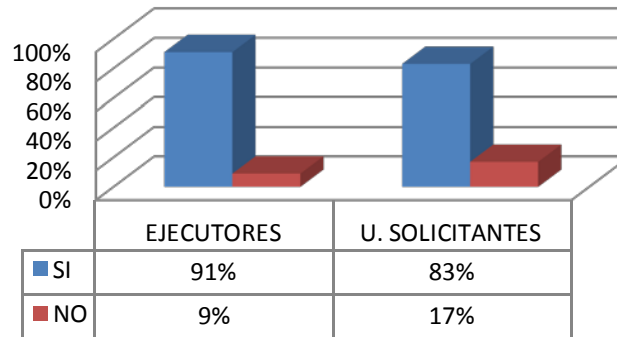


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En el cuadro de barras se observa un resultado favorable, ya que unidades solicitantes y ejecutoras tienen amplio conocimiento de los DBC`S para la realización de los procesos de contratación.



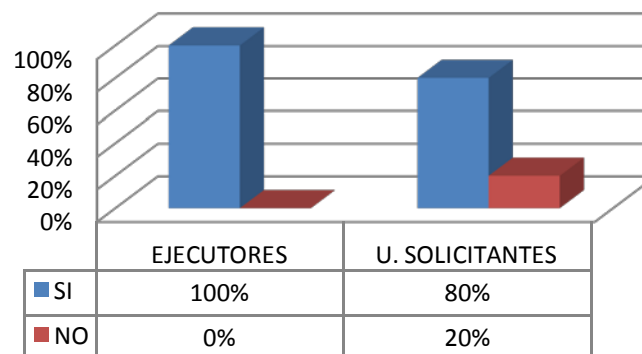
GRÁFICA 4: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL MANUAL DE OPERACIONES DEL SICOES?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

El resultado es positivo, ya que los ejecutores y unidades solicitantes tienen conocimiento del manual de operaciones del SICOES.

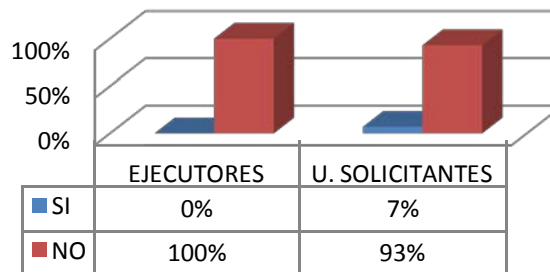
GRÁFICA 5: ¿EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DEL REGLAMENTO DEL RUPE?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras existe un resultado unánime en cuanto a los ejecutores y una respuesta favorable por parte de las unidades solicitantes, indicando que el personal tiene conocimiento del reglamento del RUPE, siendo óptimo para la realización de los procesos de contratación.

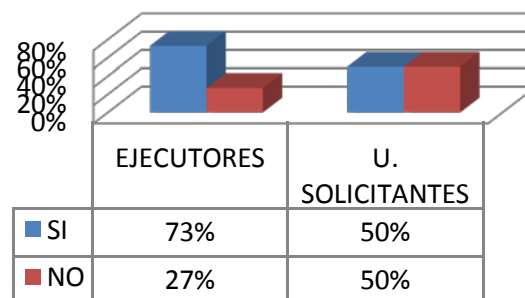
GRÁFICA 6: ¿LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN RE-SABS VIGENTE?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras se puede evidenciar que tanto unidades solicitantes como ejecutoras responden que no cuentan con un RE-SABS vigente, debido a que la misma se encuentra en estado de compatibilización en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

GRÁFICA 7: ¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SABS?

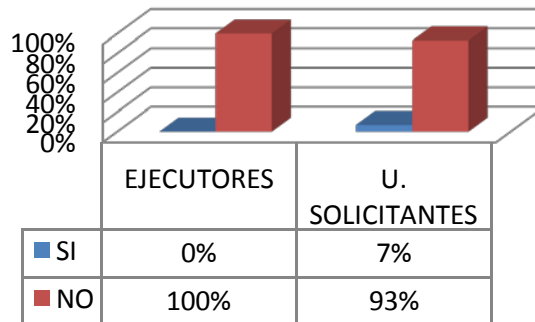


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

La gráfica previa muestra que las unidades solicitantes no tienen amplio conocimiento de si existe o no un manual de procedimientos para la institución, mientras tanto los ejecutores en su mayoría indican que si existe un manual de procedimientos para la institución; esta desinformación genera problemas respecto a los procedimientos que las distintas áreas deben cumplir.



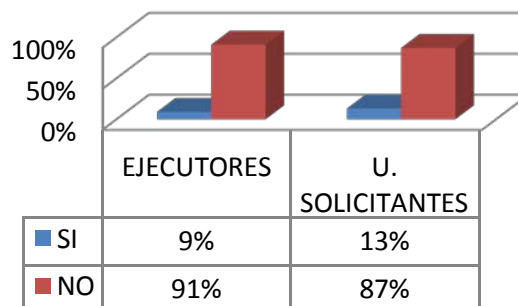
GRÁFICA 8: ¿CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VIGENTE PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

Se evidencia mediante el gráfico de barras que las unidades solicitantes y ejecutores indican que no cuentan con un manual de procedimientos vigente, debido a que este está siendo elaborado por la unidad de planificación de la MUSERPOL.

GRÁFICA 9: EL ÁREA DE CONTRATACIONES ¿CUENTA CON FORMULARIOS, PLANILLAS Y FORMATOS QUE COADYUVEN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?

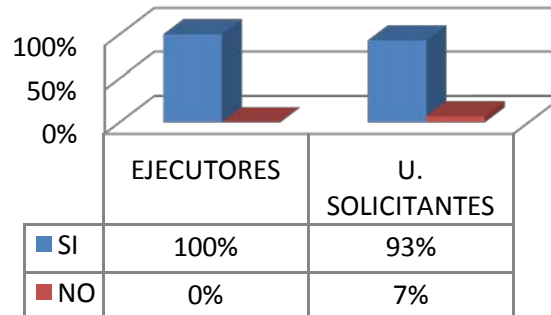


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

El gráfico como representación de las respuestas mencionadas indica que tanto unidades solicitantes como unidades ejecutoras, no cuentan con formularios respectivos para el desarrollo de los procesos de contratación.



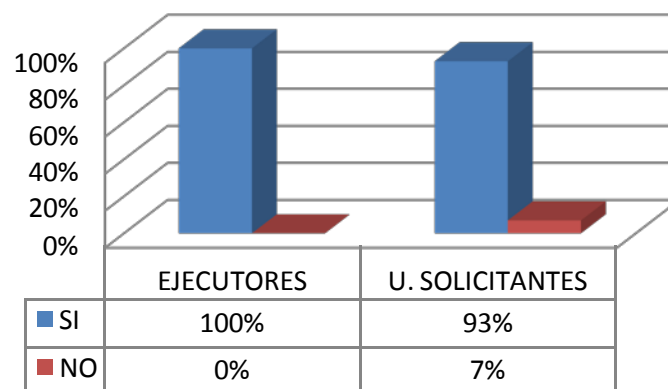
GRÁFICA 10: ¿CUENTA CON RESOLUCIÓN DE ASIGNACIÓN A RPA A ALGÚN FUNCIONARIO DE LA INSTITUCIÓN?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

El personal de la MUSERPOL tiene amplio conocimiento como se observa en la gráfica, puesto que los encuestados responden que el RPA fue delegado mediante Resolución de Asignación por parte del Director Ejecutivo de la MUSERPOL al Director Administrativo Financiero.

GRÁFICA 11: ¿EL RPA ESTA DELEGADO BAJO RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica se muestra el resultado óptimo a la pregunta realizada, ya que el RPA si cuenta con Resolución Institucional otorgado por el Director Ejecutivo de la MUSERPOL.



CUADRO 12: TRANSPARENCIA ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?

PREGUNTA	RESULTADO
TRANSPARENCIA ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?	ES LA UNIDAD ENCARGADA DE DAR EL VISTO BUENO A LAS COTIZACIONES REALIZADAS GENERANDO ASÍ SU PROPIO INFORME

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

La unidad de transparencia es la encargada en la MUSERPOL de generar un informe con visto bueno a las cotizaciones y al cuadro comparativo. Lo que genera que exista demora en el proceso y falta de cumplimiento al D.S 0181, ya que transparencia no es parte de los participantes.

CUADRO 13: CONTROL SOCIAL ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?

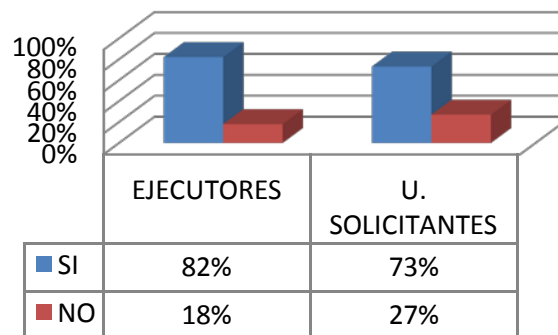
PREGUNTA	RESULTADO
CONTROL SOCIAL ¿QUE FUNCIÓN CUMPLE RESPECTO A LAS CONTRATACIONES MENORES?	LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL ES LA ENCARGADA DIRECTA DE IR Y VERIFICAR A LAS COTIZACIONES REALIZADAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

La unidad de control social se encarga de manera directa conjuntamente con el encargado de cotizaciones a realizar la verificación de los costos, emitiendo así su sello de visto bueno a un informe que debe ser realizado por las unidades solicitantes respecto a las cotizaciones. Lo que genera demora en el proceso y falta de cumplimiento al D.S. 0181., ya que Control Social no es parte de los participantes.



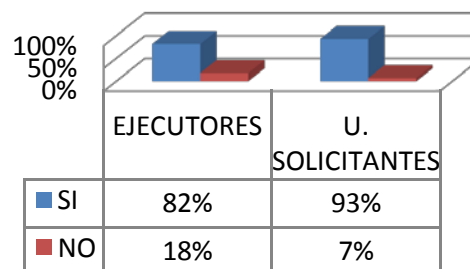
GRÁFICA 12: LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ¿CUENTA CON EL PERSONAL CORRESPONDIENTE PARA REALIZAR LAS CONTRATACIONES?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras, el personal encuestado como las unidades solicitantes y ejecutores, responden de manera mayoritaria indicando que si se cuenta con el personal correspondiente para la realización de las contrataciones.

GRÁFICA 13: LA UNIDAD JURÍDICA ¿CUENTA CON LOS TÉCNICOS CORRESPONDIENTES PARA LA VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS Y LA ELABORACIÓN DE CONTRATOS?

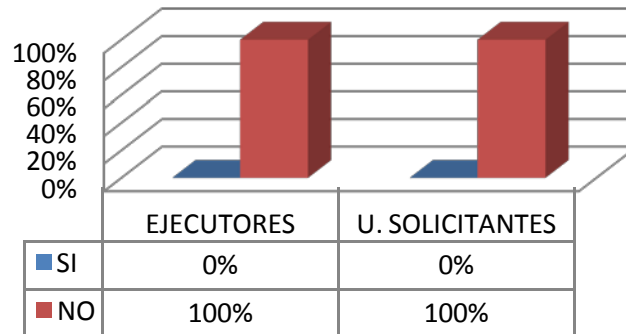


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica el resultado de las encuestas a esta pregunta es que sí, la MUSERPOL cuenta con los técnicos quienes son capaces de poder coadyuvar legalmente en los procesos de contratación menor.



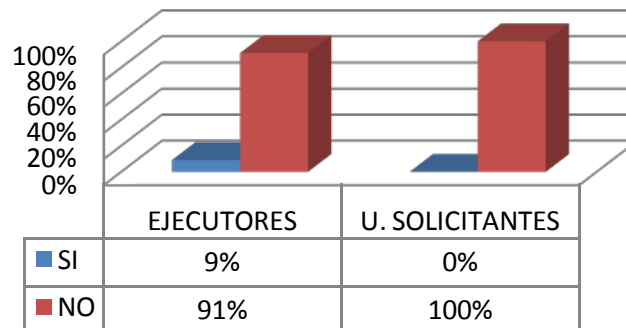
GRÁFICA 14: ¿EXISTE ALGÚN FORMULARIO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COTIZACIONES?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formulario específico para la realización de las cotizaciones.

GRÁFICA 15: ¿EXISTE UN FLUJOGRAMA ESPECÍFICO PARA EL ÁREA DE CONTRATACIONES?

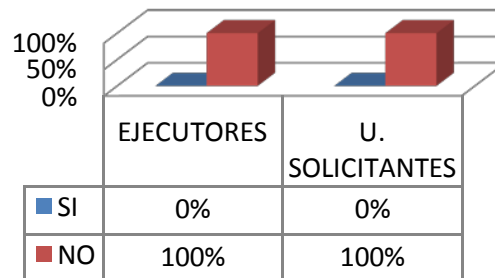


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un flujoograma, lo cual provoca que los funcionarios no tengan conocimiento con exactitud acerca de la ruta que siguen los procesos de contratación.



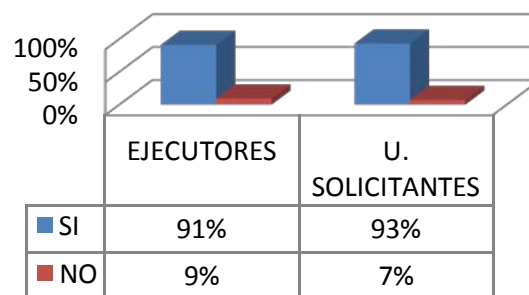
GRÁFICA 16: ¿LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL UTILIZA ALGÚN FORMULARIO PARA EMITIR SU INFORME ACERCA DE LAS COTIZACIONES Y/O PROPUESTAS CON VISTO BUENO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe ningún tipo de formulario para la emisión del informe de las cotizaciones y/o propuestas por parte de la unidad de control social.

GRÁFICA 17: ¿SE SOLICITA COMO PRERREQUISITO EL CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL?

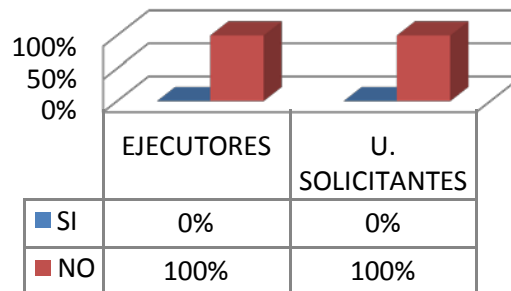


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que sí, es un requisito para la prosecución de los procesos en la contratación de personal.



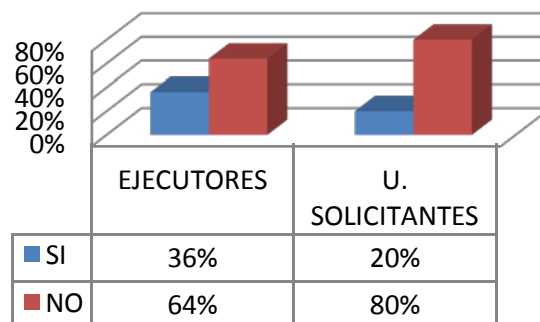
GRÁFICA 18: ¿EL PERSONAL CUENTA CON UNA PLANTILLA O FORMULARIO ESPECÍFICAMENTE PARA LOS TDR'S Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que el personal no cuenta con las plantillas o formato específicamente para realizar los TDR's y/o especificaciones técnicas.

GRÁFICA 19: ¿EXISTE ALGÚN FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

La gráfica de barras demuestra un resultado casi dividido, ya que las unidades solicitantes arguyen que cada unidad cuenta con su propio formato y los ejecutores consideran que no existe la plantilla necesaria para la elaboración de la carta de solicitud de inicio de proceso.



CUADRO 14: ¿QUIÉN O QUIENES AUTORIZAN EL INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR?

PREGUNTA	RESULTADO
¿QUIÉN O QUIENES AUTORIZAN EL INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR?	EL ENCARGADO DIRECTO ES EL RPA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

De esta manera bajo análisis a los documentos se puede evidenciar que el RPA es quien autoriza el inicio de un proceso de contratación, pero antes, este mismo debe de consultar con el director ejecutivo para su aprobación pre procesal, generando demora en el proceso y falta de cumplimiento al D.S. 0181. El RPA es el responsable de las contrataciones menores.

CUADRO 15: ¿QUÉ FORMULARIO O FORMATO UTILIZAN PARA LA AUTORIZACIÓN DE INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN?

PREGUNTA	RESULTADO
¿QUÉ FORMULARIO O FORMATO OTILAN PARA LA AUTORIZACIÓN DE INICIO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN?	NO EXISTE UN FORMULARIO DEFINIDO, PUESTO QUE SE EMITE UN ESCRITO TIPO CARTA AUTORIZANDO LA INICIACIÓN DE PROCESO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

Como responsable de la ejecución de las contrataciones, no se cuenta con un formulario o formato para la elaboración de la autorización de inicio de proceso.



CUADRO 16: ¿QUÉ TIPO DE CARACTERÍSTICA USAN PARA EL ARMADO DE CARPETA Y SU DIFERENCIACIÓN DE TIPO DE PROCESO?

PREGUNTA	RESULTADO
¿QUÉ TIPO DE CARACTERÍSTICA USAN PARA EL ARMADO DE CARPETA Y SU DIFERENCIACIÓN DE TIPO DE PROCESO?	NO SE UTILIZA NINGÚN TIPO DE CARACTERÍSTICA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

No se utiliza ningún tipo de característica para la clasificación de los procesos de contratación ni mucho menos para el armado de las mismas, lo cual dificulta el manejo y la buena organización de los mismos para su buen desarrollo.

CUADRO 17: ¿QUE TIPO DE FORMULARIO UTILIZA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA EL VISTO BUENO RESPECTIVO?

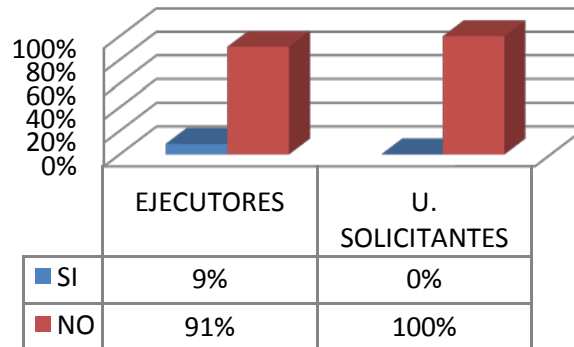
PREGUNTA	RESULTADO
¿QUE TIPO DE FORMULARIO UTILIZA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA EL VISTO BUENO RESPECTIVO?	NO CUENTA CON NINGÚN TIPO DE FORMULARIO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

La unidad de transparencia no cuenta con ningún tipo de formulario para la emisión del visto bueno a las cotizaciones, debido a que la misma unidad es la que genera su propio formulario en base a las cotizaciones no teniendo un formato único ni formulario.



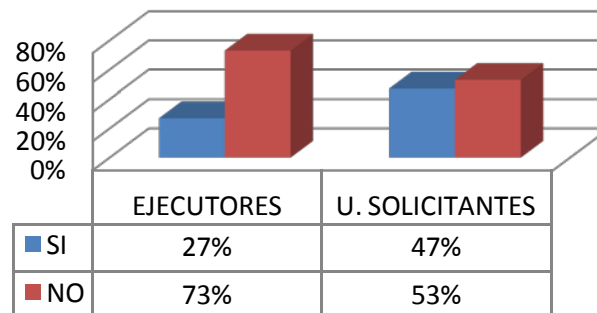
GRÁFICA 20: ¿CUENTAN CON ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formato o plantilla para la elaboración del cuadro comparativo.

GRÁFICA 21: ¿CUENTAN CON UN FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN?

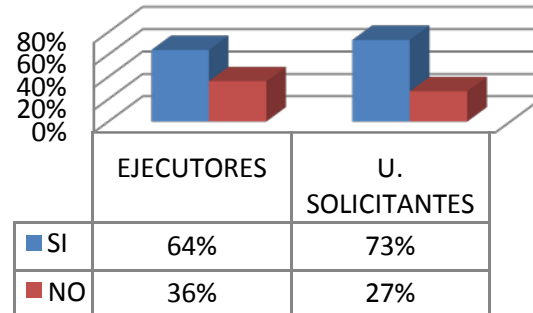


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es dudoso, pero al final gana la opción del sí, ya que en realidad no se cuenta con un formato específico para la realización de la nota de invitación y adjudicación.



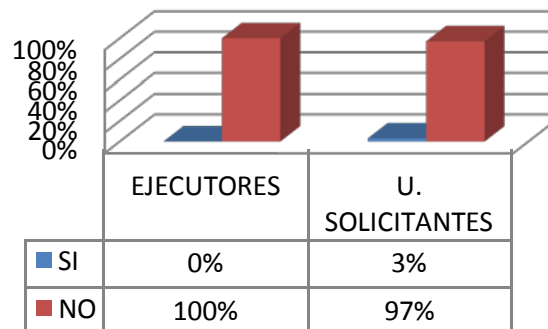
GRÁFICA 22: ¿SE CUENTA CON EL PERSONAL PARA LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica se puede ver que el resultado es si, debido a que se cuenta con el personal para la recepción de documentación a las empresas; lo único que obstaculizaría el proceso, es que las empresas no presenten sus papeles correctamente y al día, lo cual genera que se tome más tiempo en la revisión de los mismos.

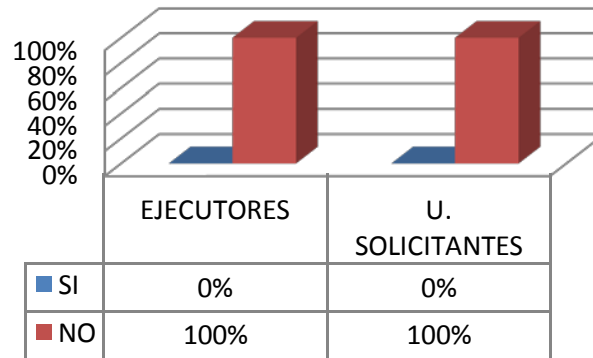
GRÁFICA 23: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formulario o plantilla para la elaboración de la orden de compra.

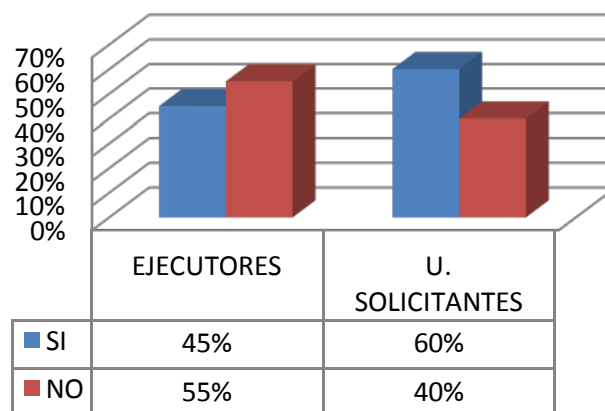
GRÁFICA 24: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formulario o plantilla para la elaboración de la orden de servicio.

GRÁFICA 25: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE PLANTILLA O FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS?

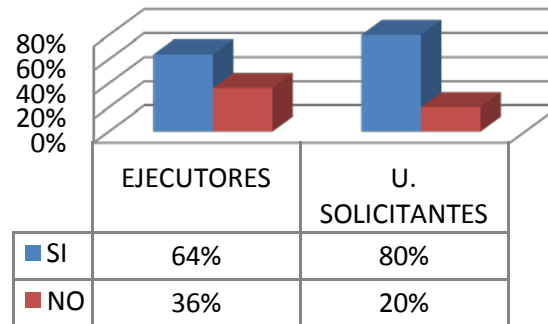


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

Las gráficas de barras demuestran que hay una gran lucha entre el sí y el no, lo cual puede explicar que los contratos se los hacen de acuerdo a las cláusulas que la institución coloca respecto a lo solicitado para contratar.



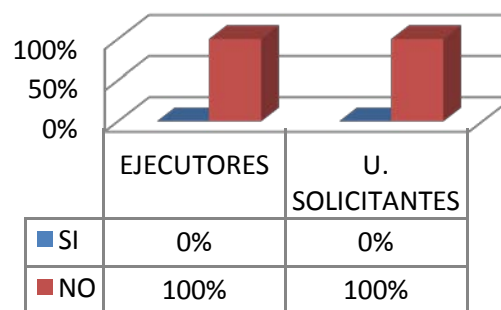
GRÁFICA 26: ¿SE CUENTA CON EL PERSONAL JURÍDICO PARA LA ELABORACIÓN DEL CONTRATO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

El cuadro indica una clara tendencia al sí, ya que la institución y para las contrataciones se cuenta con el personal jurídico para la elaboración de contratos y la revisión de los documentos legales.

GRÁFICA 27: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMATO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE COMISIÓN DE CALIFICACIÓN Y RECEPCIÓN?



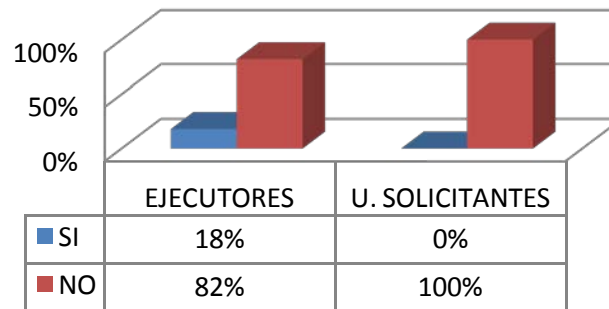
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formato o plantilla para la elaboración de la carta de comisión de



calificación y recepción, y esto dificulta en comisionar de manera rápida a las personas que van a estar encargadas de la recepción.

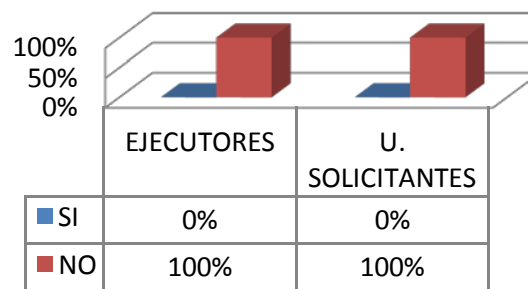
GRÁFICA 28: ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE FORMULARIO O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONFORMIDAD?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe un formulario o plantilla para la elaboración del acta de conformidad, y esto genera demora en los procesos de contratación respecto a la recepción.

GRÁFICA 29: ¿CUENTAN CON UNA PLANTILLA O UN FORMATO PARA LA SOLICITUD DE PAGO?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENCUESTA

En la gráfica de barras, el resultado a la pregunta es evidente, ya que las unidades solicitantes y los ejecutores de los procesos indican que no existe



un formato o plantilla para la elaboración de la solicitud de pago, y esto genera que los procesos queden en estatu quo.

CUADRO 18: PLAZOS QUE CONLLEVA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

PREGUNTAS	RESULTADO
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL POA?	El tiempo que lleva tener la certificación POA es de 1 día desde la carta de solicitud hasta su obtención.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA?	El tiempo que lleva tener la certificación presupuestaria es de 1 día desde la carta de solicitud hasta su obtención.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA REALIZAR LAS COTIZACIONES?	El tiempo estimado que lleva realizar las cotizaciones es de 5 a 10 días.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA FORMALIZACIÓN CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE CONTROL SOCIAL PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?	El tiempo de la formalización con la unidad de control social es de 1 día.
¿EN CUANTO TIEMPO SE OBTIENE EL CERTIFICADO DE EQUIVALENCIA?	El tiempo que lleva tener el certificado de equivalencia es de 1 día desde la carta de solicitud hasta su obtención.
¿CUANTO TIEMPO TOMAN LAS UNIDADES SOLICITANTES EN REALIZAR LOS TDR'S Y/O ESPECIFICACIONES TÉCNICAS?	El tiempo que toman las unidades solicitantes para realizar las TDR's y/o especificaciones técnicas es de 10 a 15 días.
¿CUANTO TIEMPO TOMA LA REALIZACIÓN DE LA CARTA DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO Y SU RESPECTIVA REGULARIZACIÓN DE FIRMA?	El tiempo que toma la regularización de carta de inicio de proceso es de 2 días desde la carta hasta la regularización de firmas.
¿CUÁL ES EL PLAZO QUE SE USA PARA LA ELABORACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN DE INICIO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y SU RESPECTIVA REGULARIZACIÓN DE FIRMA?	El plazo para la elaboración de la autorización de inicio hasta su respectiva regularización es de 2 días.
¿EN CUANTO TIEMPO SE ARMA UNA CARPETA EN EL INICIO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?	El tiempo que toma armar una carpeta de algún proceso es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA FORMALIZACIÓN CON VISTO BUENO POR LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?	El tiempo que toma el visto bueno por transparencia es de 1 a 2 días.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA REALIZAR EL CUADRO COMPARATIVO?	El tiempo estimado para realizar el cuadro comparativo es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA CALIFICACION DEL CUADRO COMPARATIVO?	El tiempo estimado para realizar la calificación del cuadro comparativo es de 2 días.
¿CUÁNTO TIEMPO REQUIERE LA REALIZACIÓN DE LA NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN?	El tiempo estimado para realizar la nota de invitación y adjudicación es de 1 día.



¿CUÁNTO TIEMPO TOMA LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS A LAS EMPRESAS ADJUDICADAS?	El tiempo que toma la recepción de documentos a las empresas adjudicadas es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA REALIZAR LA ORDEN DE COMPRA?	El tiempo que toma realizar la orden de compra es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA ELABORAR LA ORDEN DE SERVICIO?	El tiempo que toma realizar la orden de servicio es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA ELABORAR EL CONTRATO?	El tiempo que toma realizar la orden de compra es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO SE TOMA LA CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE RECEPCIÓN?	El tiempo que toma realizar la conformación de la comisión de recepción es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO SE TOMA NOTIFICAR A LAS PERSONAS QUE CONFORMAN LA COMISIÓN DE RECEPCIÓN?	El tiempo que toma notificar a las personas que conforman la comisión de recepción es de 1 día.
¿CUÁNTO TIEMPO SE TOMA LA EMISIÓN DEL ACTA DE CONFORMIDAD?	El tiempo que toma realizar la emisión del acta de conformidad es de 2 días.
¿CUÁNTO TIEMPO TOMA REALIZAR LA SOLICITUD DE PAGO?	El tiempo que toma realizar la solicitud de pago es de 1 día.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A OBSERVACIÓN DIRECTA

4.1.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas, observación directa y análisis documental, se llega a realizar las siguientes conclusiones arguyendo los problemas por los cuales el área de contrataciones y la institución atraviesa respecto a las contrataciones en la modalidad MENOR en la MUSERPOL:

4.1.2.1. CONOCER SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LA NORMATIVA, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS Y FORMULARIOS PARA LAS CONTRATACIONES MENORES Y SU RESPECTIVA APLICACIÓN.

Las NB-SABS como norma fundamental de las contrataciones:

- a) El personal no tiene problemas respecto al conocimiento de la norma.
- b) El personal no tiene problemas respecto al conocimiento de los modelos de DBC's.



- c) El personal tiene conocimiento del manual de operaciones del SICOES.
- d) El personal tiene conocimiento del reglamento del RUPE

En base a la encuesta y la observación directa, los funcionarios tienen conocimiento de lo primordial respecto a la norma 0181 de las NB-SABS y todo lo referente a los modelos de DBC, manual de operaciones del SICOES, y el reglamento RUPE.

El RE-SABS, instrumento necesario de la institución:

- a) Actualmente no se cuenta con un RE-SABS, debido a que el mismo se encuentra en estado de compatibilización en el ministerio de economía y finanzas públicas.

Se puede evidenciar que la MUSERPOL no cuenta con un RE-SABS vigente, debido a que se encuentra en estado de compatibilización en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

El manual de procedimientos, herramienta reguladora.

- a) La institución no cuenta con un manual de procedimientos vigente, ya que esta misma se encuentra en estado de elaboración por la unidad de planificación

En base a los resultados se logra determinar que la MUSERPOL no cuenta con un manual de procedimientos vigente, pero el mismo se encuentra en proceso de elaboración por parte de la unidad de planificación.

Los formularios y formatos que coadyuvan al área de contrataciones:

- a) El área de contrataciones no cuenta con formularios de ningún tipo para la viabilización de los procesos de contratación.

El área de contrataciones no cuenta ningún tipo de formulario o plantilla para el desarrollo efectivo de los procesos de contratación, lo cual genera demora en la elaboración de las mismas.



La delegación bajo resolución institucional:

a) El RPA si fue asignado bajo resolución de la dirección ejecutiva.

Se pudo evidenciar que no existe mayor problema en la delegación a RPA por parte de la máxima autoridad ejecutiva.

La estructura de contrataciones interviniente en los procesos de contratación menor:

- a) El RPA cumple sus funciones asignadas, pero por carga laboral tramita con demora los procesos de contratación.
- b) Las unidades solicitantes son conscientes de las necesidades que la institución requiere, pero cuentan con ciertas dificultades.
- c) La unidad de transparencia tiene como función dar el visto bueno a las cotizaciones realizadas por las unidades solicitantes así también de revisar el cuadro comparativo realizada por el encargado de contrataciones y cotizaciones.
- d) La unidad de control social tiene como función dar el visto bueno a las cotizaciones realizadas por las unidades solicitantes.
- e) La unidad administrativa está compuesta por tres áreas, una de ellas es el área de contrataciones.
- f) La unidad jurídica tiene a los técnicos encargados para coadyuvar la viabilizarían de los procesos de contratación respecto a la documentación legal.
- g) La comisión de calificación esta delegada por el RPA, se notan inconvenientes al momento de su conformación
- h) La comisión de recepción no tiene mayores dificultades a excepción del momento de su convocatoria.



Respecto a conocer si la institución cuenta con la normativa reglamentos, procedimientos y formularios para las contrataciones menores y su respectiva aplicación, se puede evidenciar que los funcionarios tienen conocimiento de lo primordial respecto a la norma 0181 de las NB-SABS y todo lo referente a los modelos de DBC, manual de operaciones del SICOES, y el reglamento RUPE para la realización de los procesos de contratación.

Pero se cuenta con una estructura no tan adecuada debido a que hay unidades que participan innecesariamente como ser la unidad de transparencia y la unidad de control social lo cual hace que genere un espacio de tiempo perdido en revisiones de los procesos de contratación haciéndose repetitivo. En el D.S. 0181 transparencia y control social no están establecidos como participantes del proceso de contratación menor.

4.1.2.2. DETERMINAR EL PROCEDIMIENTO DE LAS CONTRATACIONES MENORES.

Las actividades previas como factor importante para el inicio de un proceso de contratación:

- a) No existe tanto inconveniente para la obtención del certificado POA.
- b) El trámite para la obtención de la certificación presupuestaria no tiene mayores dificultades.
- c) El área de contrataciones solicita 3 cotizaciones como mínimo, aunque en el D.S. 0181 en el inc. A) indica que no se requiere cotizaciones ni propuestas para las contrataciones en la modalidad menor.
- d) La unidad de control social no cuenta con un formulario para la emisión de su informe con visto bueno a las cotizaciones.
- e) La unidad de control social no cuenta con un formulario para la emisión de su informe con visto bueno a las propuestas.



- f) La unidad de RR.HH. Emite el certificado de equivalencia para la contratación de personal.
- g) La institución no cuenta con un formulario específico para la realización de las TDR's y/o especificaciones técnicas.
- h) No se cuenta con una planilla o formato para la elaboración de la carta de solicitud de inicio de proceso.

Bajo los resultados obtenidos se evidencia que existen varias dificultades en la inicialización de los procesos de contratación, debido a que no se cuentan con herramientas, formularios, plantillas ni mucho menos un flujograma de actividades para el buen desarrollo de los procesos de contratación.

La autorización de inicio a cargo del RPA.:

- a) No se cuenta con un formulario o plantilla para la emisión de la autorización de inicio del proceso de contratación.

Se evidencia bajo los resultados obtenidos que no se cuenta con un formulario o plantilla para la elaboración de la autorización de inicio del proceso de contratación, lo cual genera demora en su elaboración reciente, retardando así los procesos de contratación por esta misma dificultad.

La preparación del proceso:

- a) El área de contrataciones no cuenta con una caracterización de clasificación de los procesos de contratación.
- b) La unidad de transparencia solicita las carpetas armadas para colocar su visto bueno, pero la misma no cuenta con un formulario para realizar dicha operación.

Para preparar los procesos en conclusión no se cuenta con un mecanismo de clasificación y caracterización de los procesos de contratación, y esto genera pérdida de tiempo al momento de buscar los procesos solicitados.

La evaluación como paso previo



- a) No existe un formulario o plantilla para la elaboración de la calificación del cuadro comparativo.

Los resultados dan fundamento a que no existe un formulario respectivo para la elaboración del cuadro comparativo, esto hace que se genere un desorden al momento de presentar el cuadro comparativo no teniendo en cuenta muchas especificaciones que son necesarias para su exposición.

La adjudicación como formalidad de las NB-SABS y la formalización

- a) No se cuenta con ningún tipo de nota para la elaboración de la nota de invitación y adjudicación, el área de contrataciones realiza su propia nota.
- b) Por la cantidad de procesos, el encargado de contrataciones es el encargado de la recepción de documentos, lo cual no muestra gran dificultad.
- c) No se cuenta con ningún tipo de plantilla o formulario para la elaboración de la orden de compra
- d) No se cuenta con ningún tipo de plantilla o formulario para la elaboración de la orden de servicio

Según los resultados obtenidos no se cuenta con ningún tipo de plantilla o formulario para la elaboración de orden de compra, orden de servicio, contrato y nota de invitación y adjudicación.

La recepción por la comisión conformada:

- a) No se cuenta con ningún tipo de plantilla o formato para la elaboración de la carta de comisión de calificación y recepción, esto genera retraso y demora en la ejecución de los procesos de contratación.
- b) No se cuenta con ningún tipo de plantilla o formulario para la elaboración del acta de conformidad.



Los resultados nos muestran que no se cuenta con ningún tipo de formulario, plantilla o formato para la elaboración de la carta de comisión a los responsables de calificación y recepción ni acta de conformidad.

La solicitud de pago como producto de conformidad:

- a) No se cuenta con ningún tipo de plantilla o formato para la elaboración de la solicitud de pago.

Los resultados dan fundamento a que no existe un formulario respectivo para la elaboración de solicitud de pago, esto genera que exista demora en el proceso.

En el procedimiento a seguir en las contrataciones, se evidencia que existen varias dificultades en las diferentes etapas de los procesos, debido a que no se cuentan con herramientas como ser: formularios, formatos y/o plantillas ni mucho menos con un flujograma de actividades para el buen desarrollo de los procesos de contratación.

**4.1.2.3. DETERMINAR LOS PLAZOS QUE CONLLEVA LAS
CONTRATACIONES MENORES.**

Los plazos de las actividades previas:

- a) El tiempo que lleva tener la certificación poa es de 1 días desde la carta de solicitud hasta su obtención.
- b) El tiempo que lleva tener la certificación presupuestaria es de 1 día desde la carta de solicitud hasta su obtención.
- c) El tiempo estimado que lleva realizar las cotizaciones es de 5 a 10 días.
- d) El tiempo de la formalización con la unidad de control social es de 1 día.



- e) El tiempo que lleva tener el certificado de equivalencia es de 1 día desde la carta de solicitud hasta su obtención.
- f) El tiempo que toman las unidades solicitantes para realizar las TDR's y/o especificaciones técnicas es de 10 a 15 días
- g) El tiempo que toma la regularización de carta de inicio de proceso es de 2 días desde la carta hasta la regularización de firmas.

Los plazos que llevan las actividades previas es de 21 a 31 días. La demora está en la burocracia documentaria por la cual deben atravesar para obtener los documentos necesarios para poder dar inicio a un proceso, pero donde más demora existe es en la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas por las unidades solicitantes las cuales le son devueltas para su modificación en caso de que existan vacíos o falencias dentro de sus solicitudes.

Los plazos de la autorización (inicio):

- a) El plazo para la elaboración de la autorización de inicio hasta su respectiva regularización es de 2 días.

La autorización de inicio del proceso es de 2 días ya que debe ser revisado y consultado con el director ejecutivo para su aprobación.

Los plazos para la preparación:

- a) El tiempo que toma armar una carpeta de algún proceso es de 1 día
- b) El tiempo que toma el visto bueno por transparencia es de 1 a 2 días

El plazo de la etapa de preparación es de 2 a 3 días esto por cumplir con un requisito que es el visto bueno de transparencia.

Los plazos que se cumplen para la evaluación:

- a) El tiempo estimado para realizar el cuadro comparativo es de 1 día.



- b) El tiempo estimado para realizar la calificación del cuadro comparativo es de 2 días.

El plazo que lleva cumplir la evaluación es de 1 a 3 días.

Los plazos de la adjudicación y/o formalización:

- a) El tiempo estimado para realizar la nota de invitación y adjudicación es de 1 día.
- b) El tiempo que toma la recepción de documentos a las empresas adjudicadas es de 1 día.
- c) El tiempo que toma realizar la orden de compra es de 1 día.
- d) El tiempo que toma realizar la orden de servicio es de 1 día.
- e) El tiempo que toma realizar la orden de compra es de 1 día.

El plazo en la etapa de adjudicación y/o formalización es de 5 días; esta demora es porque no existen los formularios, planillas o formatos que coadyuven a la formalización.

Los plazos de la recepción:

- a) El tiempo que toma realizar la conformación de la comisión de recepción es de 1 día.
- b) El tiempo que toma notificar a las personas que conforman la comisión de recepción es de 1 día.
- c) El tiempo que toma realizar la emisión del acta de conformidad es de 2 días.

El plazo que lleva cumplir la recepción es de 4 días. La demora es la regularización de firmas por los miembros de la comisión.

La solicitud de pago:

- a) El tiempo que toma realizar la solicitud de pago es de 1 día.



El plazo que lleva cumplir la solicitud de pago es de 1 día.

Respecto a los plazos, se evidencio que existe gran demora en cuanto a los procesos de la modalidad de contratación menor los días figuran de 36 a 48 días, existe demasiada burocracia documentaria, tardanza en regularización de firmas y no existe seguimiento respectivo de las unidades solicitantes respecto a su solicitud.



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En consecuencia del análisis y evaluación de los resultados del diagnóstico de la situación actual de los procesos y procedimientos de contratación de bienes y servicios en la Mutual de Servicios al Policía, se tienen las siguientes conclusiones vinculadas al objetivo general y específicos planteados al inicio de la intervención.

- ✓ Se evidencio la ausencia de herramientas administrativas que agilicen los procesos de contratación menor.
- ✓ No existen mecanismos de control para efectuar el seguimiento de los procesos de contratación.
- ✓ Se evidencio la necesidad de regular las actividades relacionadas a la contratación de bienes y servicios y adquisición de bienes a través de instrumentos administrativos que guíen el recorrido.
- ✓ La institución carece de una base de datos de potenciales proveedores que acelere el cumplimiento de lo solicitado.
- ✓ Se analizó los manuales existentes en la institución, los cuales no están actualizados, no se cuenta con flujograma de contratación menor.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas y resultados obtenidos se tienen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Proponer que la propuesta a plantearse sea tomada en cuenta.
- ✓ Periódicamente realizar el seguimiento a cada uno de los procesos de contratación menor de la institución.



- ✓ Crear una base de datos de proveedores y actualizar constantemente a fin de contar con información en cuanto a los proponentes que se tiene en el mercado de los diferentes rubros, sus precios, sus direcciones y teléfonos, que permitan agilizar las adquisiciones o contrataciones de bienes y servicios menores.
- ✓ Concientizar y capacitar a los funcionarios de la MUSERPOL para que tengan noción de las tareas que deben desarrollar durante las contrataciones.
- ✓ Concientizar a los servidores públicos de la institución acerca de las sanciones establecidas por Ley, como consecuencia por incumplimiento u omisión de las funciones durante los procesos de contratación.
- ✓ Debe existir estabilidad laboral ya que cambios continuos en el personal desvirtúa el proceso de capacitación laboral.
- ✓ Implantar un sistema de control de gestión que optimice los procesos para la mejora continua.



CAPITULO VI

6. PROPUESTA

A continuación se presenta la “Propuesta”, que compréndela solución planteada, la cual coadyuvará a generar un buen trabajo de gestión en el área de contrataciones en la MUSERPOL respecto al tema abordado.

6.1. INTRODUCCIÓN

Los instrumentos administrativos y herramientas de control son elementos de control interno plasmados en documentos que tienen en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades o información sobre funciones de las distintas operaciones o actividades que se deberían realizar individual y colectivamente.

Dando respuesta a la demanda hecha por la dirección Administrativa y el área de contrataciones como responsables de las operaciones y actividades dentro del subsistema de contratación de bienes y servicios de la MUSERPOL, además de la necesidad reflejada en los resultados de la investigación, se procede a proponer el desarrollo de instrumentos administrativos, mecanismos de control que permitan dar lineamientos a los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios con el objeto de que las solicitudes puedan ser atendidas oportunamente, los responsables cumplen con las tareas asignadas y se logre mayor nivel de control y seguimiento de cada una de ellas.

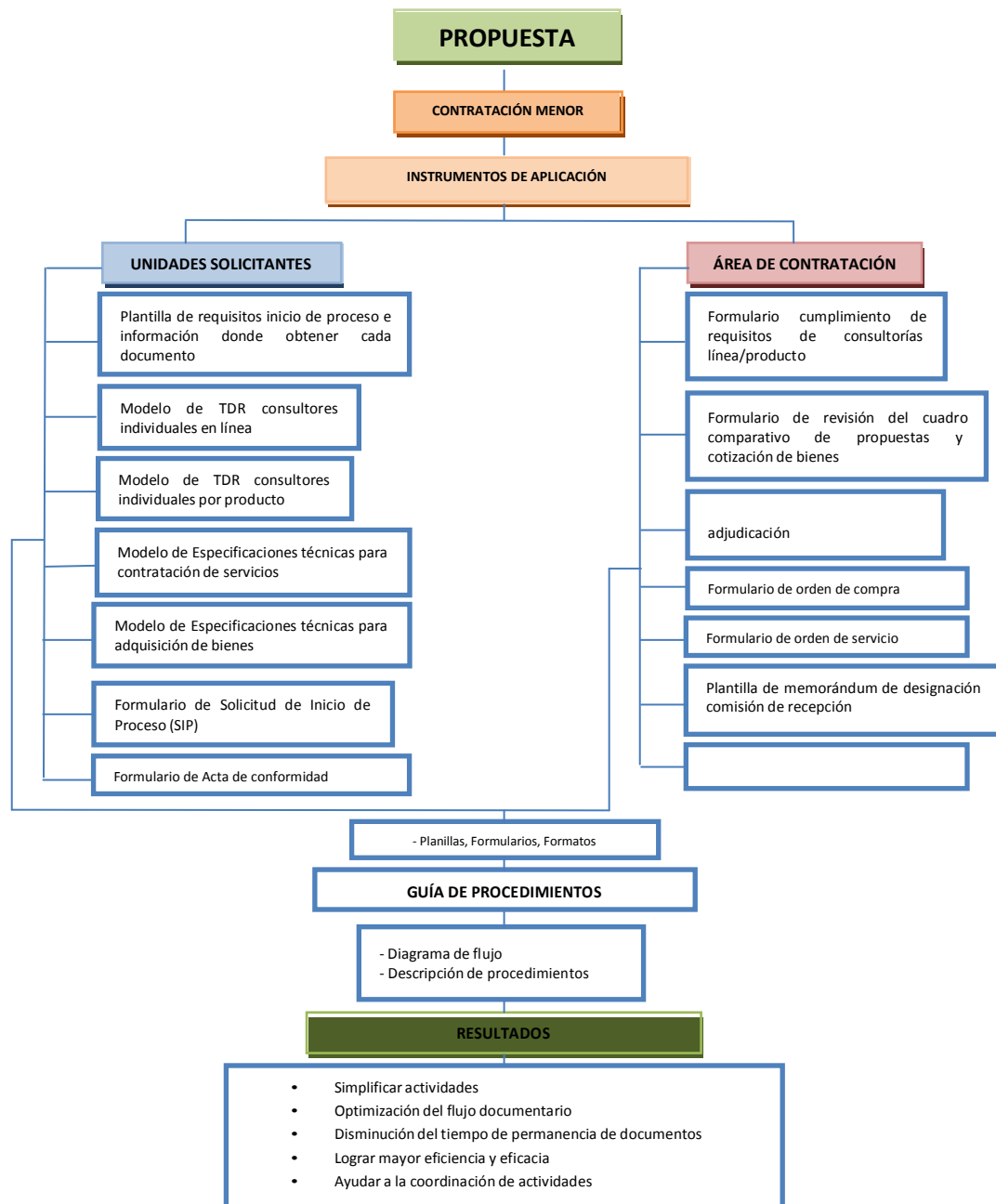
6.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como objetivo “Contribuir a la mejora en cuanto a tiempo se refiere, en procesos de modalidad de contratación menor mediante el desarrollo de herramientas e instrumentos de optimización, logrando acciones inmediatas, ágiles y oportunas, así alcanzar los objetivos de gestión de la **MUSERPOL**”

6.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta del presente trabajo dirigido se constituye de la siguiente manera:

CUADRO 19: ESQUEMA DE LA PROPUESTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



6.3.1. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Se elabora modelos estándar de formularios y planillas, de manera que se puedan reducir los tiempos de emisión de documentos, tanto para las unidades solicitantes como para los realizadores de los procesos de contratación.

Las Unidades Solicitantes son parte esencial para el desarrollo de las contrataciones realizadas en las entidades públicas.

El área de contrataciones es el encargado mediador institución-empresa, ya que es donde se realizan todos los trámites correspondientes para que los procesos correspondientes tengan viabilidad y puedan ser oportunas para la institución.

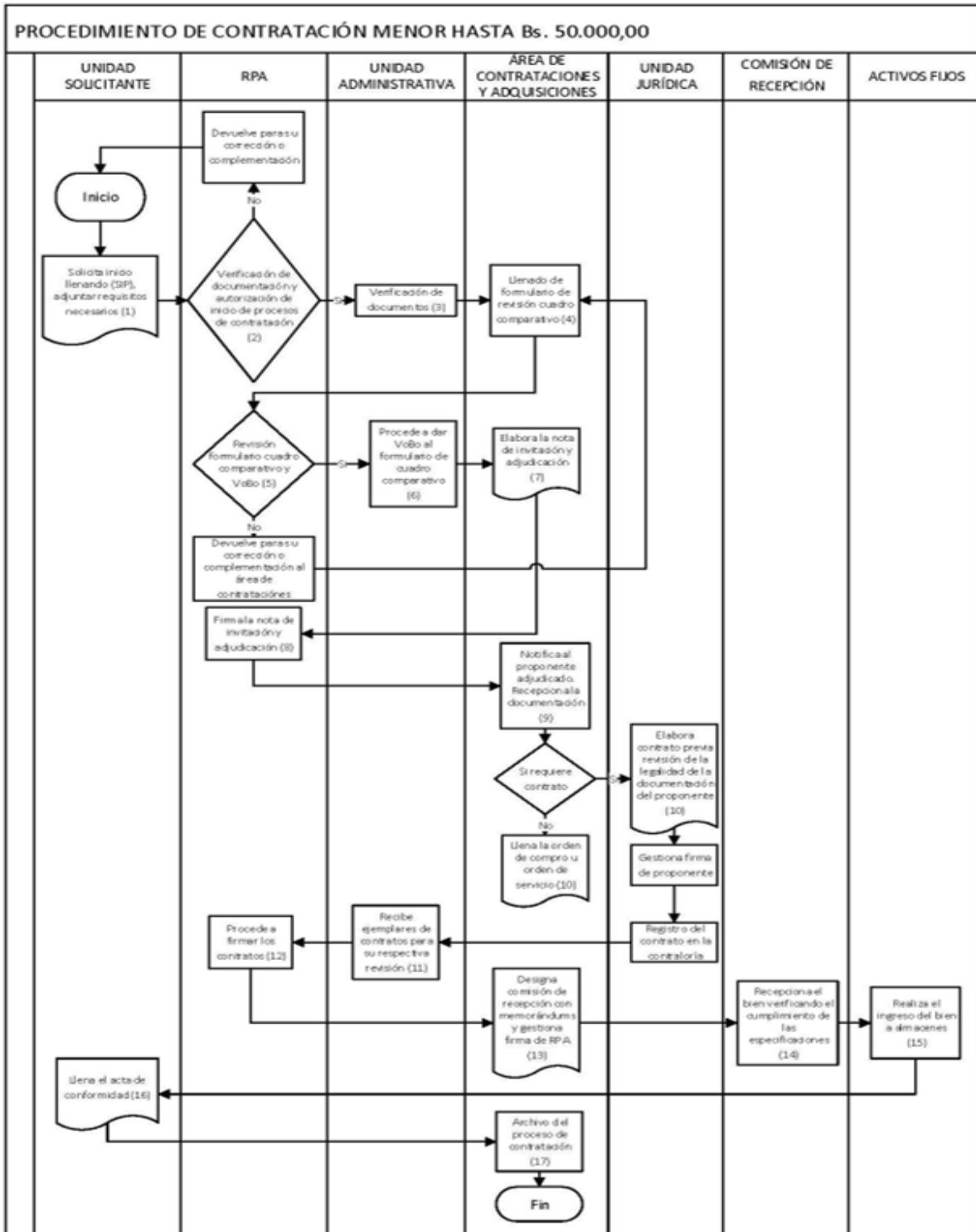
Las Unidades Solicitantes y el área de contrataciones y adquisiciones de la MUSERPOL presentaron varias falencias según los resultados obtenidos por las encuestas, entrevistas, observación directa y análisis documental; es por esta razón que se presenta las siguientes herramientas que coadyuvaran de manera satisfactoria los procesos de Contratación en la Modalidad MENOR.

6.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN MENOR.

El flujograma a continuación tiene por objeto reflejar de manera gráfica la secuencia de actividades que se debe seguir para la ejecución de los procesos de contratación menor, desde el inicio hasta la conclusión.



GRÁFICA 30: FLUJOGRAMA DE LAS CONTRATACIONES MENORES (PROPUESTA)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA INCORPORACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PLANTEADAS



6.3.1.2. PLANTILLA DE REQUISITOS INICIO DE PROCESO E INFORMACIÓN DONDE OBTENER CADA DOCUMENTO

Se desarrolla una plantilla de requisitos que será útil para todas las unidades de la MUSERPOL, diseñada para que todas las unidades solicitantes tengan información acerca de que documentos necesita para realizar los procesos de contratación en la modalidad MENOR de bienes/servicios y donde obtenerlos.

CUADRO 20: REQUISITOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR CONSULTORÍA EN LÍNEA/PRODUCTO

Nº	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Fotocopia documentada del currículum vitae	Unidad Solicitante	- Debe contener toda la documentación declarada y deberá guardar orden respecto al Currículum Vitae.
2	Términos de Referencia	Unidad Solicitante	-Solicitar formulario TDR's al área de contrataciones y llenarlo de acuerdo a lo que se requiera
3	Certificación POA	Unidad Solicitante	- Deberá solicitar la emisión de la certificación POA a la Dirección de Planificación.
4	Certificado de Equivalencia	Unidad Solicitante	- Con nota deberá solicitar la emisión de la certificación de equivalencia a la Dirección de RR.HH., adjuntando TDR.
5	Certificación presupuestaria	Unidad Solicitante	- Con nota deberá solicitar la emisión de la certificación Presupuestaria a la Unidad de Presupuestos, adjuntando TDR y certificado de equivalencia.
6	Programa Anual de Contrataciones	Unidad Solicitante	- En caso de que el monto sea superior a 20000Bs presentar una fotocopia simple.
7	Formulario de Solicitud de inicio de proceso de contratación	Unidad Solicitante	- Este formulario dirigido al RPA, adjuntando toda la documentación anteriormente mencionada.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LOS PROCEDIMIENTOS PASADOS DE LA
MUSERPOL



CUADRO 21: REQUISITOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR BIENES/SERVICIOS

Nº	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Informe de compra y/o contratación de servicio	Unidad Solicitante	- El informe deberá ser dirigido a su inmediato superior, informando del requerimiento.
2	Cuadro de Especificaciones Técnicas	Unidad Solicitante	- Si la compra fuera equipos de computación, las especificaciones técnicas deberán ser emitidas por la unidad de sistemas. - Si la compra fuera repuestos y mantenimiento de vehículos, las Especificaciones Técnicas deberán ser emitidas por el chofer de la institución. - Para otros bienes y servicios la Unidad Solicitante deberá determinar las Especificaciones Técnicas. Solicitar formulario al área de contrataciones para llenarlo de acuerdo a lo requerido. - Si fuera contratación de servicio imprenta, la Unidad Solicitante deberá determinar las Especificaciones Técnicas y adjuntar: 1.- Diseño Impreso con VºBº del inmediato superior. 2.- CD con diseño digital aprobado. - Si fuera adquisición de sellos deberá adjuntar: 1.- Memorándum de Designación. 2.- Diseño del sello.
3	Cotización	Unidad Solicitante	- Precio referencial
4	Certificación POA		- Deberá solicitar la emisión de la certificación POA a la Dirección de Planificación.
5	Certificación presupuestaria	Unidad Solicitante	- Con nota deberá solicitar la emisión de la certificación Presupuestaria a la Unidad de Presupuestos, adjuntando TDR
6	Programa Anual de Contrataciones	Unidad Solicitante	- En caso de que el monto sea superior a 20000Bs presentar una fotocopia simple.
7	Formulario de Solicitud de inicio de proceso de contratación	Unidad Solicitante	- Este formulario dirigido al RPA, adjuntando toda la documentación anteriormente mencionada.
NOTA: ❖ El proponente debe estar registrado y/o registrarse en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE)			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LOS PROCEDIMIENTOS PASADOS DE LA
MUSERPOL



6.3.1.3. TÉRMINOS DE REFERENCIA

Los términos de referencia son herramientas sumamente importantes para dar inicio a un proceso de contratación, pero la misma debe encontrarse debidamente descrita para poder realizar una buena contratación de acuerdo a lo que la institución realmente necesite, además esto implica la sustracción de tiempo en la cual se realizaban los TDR's regularmente como 10 días a 15 días, proyectando realizarlos en medio día como máximo para recortar la dilación de los procesos

Es de esta manera que se presentan a continuación los diversos modelos de TDR's:

- TDR Contratación de consultores individuales por producto.
- TDR Contratación de consultores individuales de línea.

a) TDR CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES POR PRODUCTO

Los TDR para la contratación de consultores individuales por producto, debe tener las siguientes características que necesariamente deben ser cumplidas para que la contratación sea satisfactoria en base al cumplimiento de todos los requisitos que se deben cumplir:

- **Objeto y enfoque de la consultoría.-** donde se debe especificar el porqué de la contratación y cuál es su enfoque.
- **Características de la consultoría.-** en este renglón se debe detallar los requisitos necesarios que se deben cumplir en la consultoría, definir el producto esperado y consigo un cronograma de actividades.
- **Características del consultor o consultora a ser contratado/a.-** en este espacio debe ser llenado específicamente el perfil del consultor requerido, como ser su formación académica, conocimientos, experiencia general, experiencia específica.



- **Método de evaluación.-** se debe definir los requisitos con los cuales deben cumplir los consultores que sean habilitados para la definición de puntaje y también se debe señalar el método de evaluación ya sea por calidad, costo, presupuesto fijo o menor costo, señalar el tipo de puntaje que obtendrá el o los postulantes.
- **Condiciones de la consultoría.-** dentro de este aspecto la unidad solicitante debe señalar el plazo en el cual debe ser presentada la consultoría, las garantías si se requiere, régimen de multas, monto de contrato y forma de pago, lugar de consultoría, compromiso de confidencialidad.

**CUADRO 22: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA
CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES POR PRODUCTO**

REQUISITOS NECESARIOS DE LA CONSULTORÍA
1. OBJETO Y ENFOQUE DE LA CONSULTORÍA
A. OBJETO
<i>(Debe determinar la problemática que se pretende solucionar con la consultoría (estudio, supervisión, asesoramiento, etc.)</i>
B. ENFOQUE
<i>(Debe determinar cómo debe llevarse adelante la realización de la consultoría bajo criterio de coherencia y lógica)</i>
2. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA
A. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA
<i>(Debe detallar los requisitos necesarios que le permitan definir clara y suficientemente las características de la consultoría)</i>
1. Requisito 1: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
2. Requisito 2: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
3. Requisito 3: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
n. Requisito n: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
B. PRODUCTOS ESPERADOS
<i>(Debe señalar específicamente los productos esperados por el consultor, asimismo, la documentación que deberá presentar en cada etapa y al finalizar la consultoría)</i>
C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
<i>(Debe establecer el plan de trabajo de la consultoría o requerir la presentación de un plan de trabajo, de acuerdo con el alcance de la consultoría y el plazo determinado)</i>
D. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otra característica que permita definir las características específicas de la consultoría que se requiere contratar)</i>
3. CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR A SER CONTRATADO
A. PERFIL DEL CONSULTOR



1. Formación Académica: <i>(Debe señalar de forma precisa y clara la formación necesaria para la contratación. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal formación)</i>
2. Conocimientos. <i>(Debe señalar específicamente los conocimientos que se requieren del consultor, mismos que podrían ser acreditados mediante el examen. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite los conocimientos requeridos).</i>
3. Experiencia General. <i>(Debe señalar la experiencia general que el consultor debe tener “en que” y “el tiempo”. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal experiencia)</i>
4. Experiencia Específica. <i>(Debe señalar la experiencia específica que el consultor debe tener “en que” y “el tiempo”. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal experiencia)</i>
B. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otra característica que permita definir el perfil del consultor)</i>
4. MÉTODO DE EVALUACIÓN
A. REQUISITOS HABILITANTES
<i>(Debe definir cuáles serán los requisitos indispensables para que el(los) consultor(es) sea(n) habilitado(s) a la evaluación por puntos, en función al perfil del consultor)</i>
B. REQUISITOS CALIFICABLES - MÉTODO DE CALIFICACIÓN POR (...)
<i>(Debe elegir el método de selección: Calidad y costo, presupuesto fijo o menor costo. Asimismo, debe detallar en función al puntaje definido para el método elegido (adjunto al presente instructivo en el documento “Calificación por Puntaje”), la forma en la cual se distribuirá la calificación de cada parámetro, según el perfil del consultor)</i>
5. CONDICIONES DE LA CONSULTORÍA
A. PLAZO
<i>(Debe establecer el plazo dentro del cual debe ser prestada la consultoría. En este punto se pueden incluir horarios en los que se requiere se realice la consultoría)</i>
B. GARANTÍAS
<i>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía de cumplimiento de contrato. El AS puede definir el tipo de garantía a ser requerido de acuerdo con las garantías definidas en el D.S. 0181)</i>
<i>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía técnica y sus condiciones, estableciendo con exactitud el tipo de garantía requerido)</i>
C. RÉGIMEN DE MULTAS
<i>(Debe establecer en este punto las multas que se aplicarán al consultor durante la ejecución de la consultoría)</i>
D. CONTRAPARTE TÉCNICA
<i>(Debe señalar que persona -nombre y cargo- será la contraparte técnica)</i>
E. MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO
<i>(Debe señalar el monto de la consultoría (solo si el método de calificación elegido es por presupuesto fijo) y la forma de pago a ser utilizada “parcial, total, con anticipo, etc.”)</i>
F. INSTALACIONES EN LAS QUE SE EFECTUARA LA CONSULTORÍA
<i>(Debe señalar el lugar y horario donde prestará el servicio el consultor)</i>
G. INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL CONSULTOR
<i>(Debe detallar en este punto, en caso de ser necesario, las multas que se aplicarán al consultor en caso de algún incumplimiento a los Términos de Referencia)</i>
H. CONFIDENCIALIDAD



(Debe señalar en este punto que el consultor se comprometa a guardar absoluta confidencialidad sobre la información a la que tenga acceso durante la ejecución del servicio, con un tenor similar al siguiente: “El consultor se comprometerá a guardar absoluta confidencialidad sobre la información a la que tenga acceso, o a la información que se genere durante el proceso de ejecución de la consultoría. Además se aclara que toda la documentación e información que se genere en la consultoría es de exclusiva propiedad de la Institución)

I. RESERVA DE DERECHOS DE LA INSTITUCIÓN

(Debe señalar que la Institución se reserva los siguientes derechos, con un tenor similar al siguiente: “La Institución se reserva los siguientes derechos:
A) *Verificar la documentación presentada como respaldo al Currículo Vitae, de acuerdo con lo requerido.*
B) *Dejar sin efecto el presente proceso cuando surja un hecho de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificado*
C) *Declarar desierta la convocatoria de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente de contrataciones estatales D.S. 0181 y su RE-SABS)*

J. OTROS

(Debe establecer cualquier otra condición que permita determinar todos los aspectos adicionales del servicio que se requiere contratar.)

NOTA: El presente modelo de “**Términos de Referencia para la Contratación de Consultores Individuales por Producto**” es enunciativo y no limitativo, es decir, las Áreas Solicitantes pueden añadir otras características o condiciones de la consultoría y retirar aquellas que no correspondan a su requerimiento.

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS DE DIVERSAS ENTIDADES PÚBLICAS (BNB-GADLP)

b) TDR CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES EN LÍNEA

Los TDR para la contratación de consultores individuales en línea, debe tener las siguientes características que necesariamente deben ser cumplidas para que la contratación sea satisfactoria en base al cumplimiento de todos los requisitos que se deben cumplir:

- **Objeto y enfoque de la consultoría.-** donde se debe especificar el porqué de la contratación y cuál es su enfoque.
- **Características de la consultoría.-** en este renglón se debe detallar los requisitos necesarios que se deben cumplir en la consultoría, definir el producto esperado y consigo un cronograma de actividades.
- **Características del consultor o consultora a ser contratado/a.-** en este espacio debe ser llenado específicamente el perfil del consultor requerido, como ser su formación académica, conocimientos, experiencia general, experiencia específica.



- **Método de evaluación.-** se debe definir los requisitos con los cuales deben cumplir los consultores que sean habilitados para la definición de puntaje y también se debe señalar el método de evaluación ya sea por calidad, costo, presupuesto fijo o menor costo, señalar el tipo de puntaje que obtendrá el o los postulantes.
- **Condiciones del servicio.-** dentro de este aspecto la unidad solicitante debe señalar el plazo en el cual debe ser presentada la consultoría, las garantías si se requiere, régimen de multas, monto de contrato y forma de pago, lugar de consultoría, compromiso de confidencialidad.



CUADRO 23: MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES EN LÍNEA

REQUISITOS NECESARIOS DE LA CONSULTORÍA
1. OBJETO Y ENFOQUE DE LA CONSULTORÍA
A. OBJETO
<i>(Debe determinar la razón por la cual existe la necesidad de contar con la consultoría)</i>
B. ENFOQUE
<i>(Debe determinar cómo debe llevarse adelante la realización de la consultoría bajo criterio de coherencia y lógica)</i>
2. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA
A. FUNCIONES DEL CONSULTOR
<i>(Debe detallar las funciones necesarias que le permitan definir clara y suficientemente todas las funciones que realizará el consultor requerido)</i>
1. Función 1: <i>(Debe establecer una función mínima necesaria)</i>
2. Función 2: <i>(Debe establecer una función mínima necesaria)</i>
3. Función 3: <i>(Debe establecer una función mínima necesaria)</i>
n. Función n: <i>(Debe establecer una función mínima necesaria)</i>
B. RESULTADOS ESPERADOS
<i>(Debe señalar específicamente los resultados esperados por el consultor, asimismo, si éste deberá presentar alguna documentación al finalizar la consultoría)</i>
C. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otra característica que permita definir las características específicas de la consultoría que se requiere contratar)</i>
3. CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR A SER CONTRATADO
A. PERFIL DEL CONSULTOR
1. Formación Académica: <i>(Debe señalar de forma precisa y clara la formación necesaria del consultor para la contratación. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal formación)</i>
2. Conocimientos. <i>(Debe señalar específicamente los conocimientos que se requerirá del consultor, mismos que podrían ser acreditados mediante el examen. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite los conocimientos requeridos)</i>
3. Experiencia General. <i>(Debe señalar la experiencia general que el consultor debe tener “en que” y “el tiempo”. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal experiencia)</i>
4. Experiencia Específica. <i>(Debe señalar la experiencia específica que el consultor debe tener “en que” y “el tiempo”. Asimismo, debe establecer la necesidad de presentación de documentación de respaldo en fotocopia simple, que acredite tal experiencia)</i>
B. OTROS



<i>(Debe establecer cualquier otra característica que permita definir el perfil del consultor)</i>
4. MÉTODO DE EVALUACIÓN
A. REQUISITOS HABILITANTES
<i>(Debe definir cuáles serán los requisitos indispensables para que el(los) consultor(es) sea(n) habilitado(s) a la evaluación por puntos, en función al perfil del consultor)</i>
B. REQUISITOS CALIFICABLES - MÉTODO DE CALIFICACIÓN POR PRESUPUESTO FIJO
<i>(Debe detallar, en función al puntaje definido para este método (adjunto al presente instructivo en el documento “Calificación por Puntaje”), la forma en la cual se distribuirá la calificación de la experiencia general, específica (si se elige la opción de efectuar un examen, debe establecerse los temas del examen) y las competencias que serán evaluadas en la entrevista, según el perfil del consultor)</i>
5. CONDICIONES DEL SERVICIO
A. PLAZO
<i>(Debe establecer el plazo dentro del cual debe ser prestada la consultoría. En este punto se pueden incluir horarios en los que se requiere se realice la consultoría)</i>
B. GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO
<i>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía de cumplimiento de contrato.)</i>
C. MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO
<i>(Debe señalar el monto de la consultoría y la forma de pago a ser utilizada “mensual, total, etc.”)</i>
D. INSTALACIONES EN LAS QUE SE EFECTUARÁ LA CONSULTORÍA
<i>(Debe señalar el lugar y horario donde prestará el servicio el consultor)</i>
E. INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL CONSULTOR
<i>(Debe detallar en este punto, en caso de ser necesario, las multas que se aplicarán al consultor en caso de algún incumplimiento a los Términos de Referencia)</i>
F. CONFIDENCIALIDAD
<i>(Debe señalar en este punto que el consultor se comprometa a guardar absoluta confidencialidad sobre la información a la que tenga acceso durante la ejecución del servicio, con un tenor similar al siguiente: “El consultor se comprometerá a guardar absoluta confidencialidad sobre la información a la que tenga acceso, o a la información que se genere durante el proceso de ejecución de la consultoría. Además se aclara que toda la documentación e información que se genere en la consultoría es de exclusiva propiedad de la institución)</i>
G. RESERVA DE DERECHOS DE LA INSTITUCIÓN
<i>(Debe señalar que la Institución se reserva los siguientes derechos, con un tenor similar al siguiente: “La institución se reserva los siguientes derechos: a) Verificar la documentación presentada como respaldo al Currículo Vitae, de acuerdo con lo requerido. B) Dejar sin efecto el presente proceso cuando surja un hecho de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificado y c) Declarar desierta la convocatoria de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente de contrataciones estatales D.S. 0181 y su RE-SABS)</i>
H OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otra condición que permita determinar todos los aspectos adicionales del servicio que se requiere contratar.)</i>
NOTA: El presente modelo de “ Términos de Referencia para la Contratación de Consultores Individuales de Línea ” es enunciativo y no limitativo, es decir, las Áreas Solicitantes pueden añadir otras características o condiciones de la consultoría y retirar aquellas que no correspondan a su requerimiento.

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS DE DIVERSAS ENTIDADES PÚBLICAS (BNB-

GADLP)



6.3.1.4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Las especificaciones técnicas son herramientas sumamente importantes para dar inicio a un proceso de contratación, pero la misma debe encontrarse debidamente descrita para poder realizar una buena contratación de acuerdo a lo que la institución realmente necesite, además esto implica la sustracción de tiempo en la cual se realizaban las especificaciones técnicas regularmente como 10 días a 15 días, proyectando realizarlos en medio día como máximo para recortar la dilación de los procesos

Es de esta manera que se presentan a continuación los diversos modelos de Especificaciones Técnicas:

- Especificaciones Técnicas para contratación de Servicios.
- Especificaciones Técnicas para contratación de Bienes.

a) ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Las especificaciones técnicas para la contratación de servicios, debe tener las siguientes características que necesariamente deben ser cumplidas para que la contratación sea satisfactoria en base al cumplimiento de todos los requisitos que se deben cumplir:

- **Detalle del servicio.-** espacio donde se debe describir claramente el servicio requerido.
- **Características generales del servicio.-** en este espacio debe llenarse los requisitos necesarios definidos del servicio requerido, equipo mínimo, provisión de repuestos, asistencia técnica, condiciones complementarias.
- **Características generales de la empresa y del personal.-** colocar en este espacio la experiencia general y específica de la empresa a ser contratada, experiencia del personal.



- **Condiciones del servicio.-** este espacio es útil para colocar el plazo del servicio, las garantías, el lugar donde se realizara el servicio, régimen de multas, forma de pago.

CUADRO 24: MODELO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

REQUISITOS NECESARIOS DEL SERVICIO Y LAS CONDICIONES COMPLEMENTARIAS
1. DETALLE DEL SERVICIO
<i>(Debe describir la denominación que permitan definir clara y suficientemente el servicio requerido)</i>
2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO
A. REQUISITOS DEL SERVICIO
<i>(Debe determinar los requisitos necesarios que le permitan definir clara y suficientemente el servicio requerido)</i>
1.Requisito 1: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
2.Requisito 2: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
3.Requisito 3: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
n.Requisito n: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
B. EQUIPO MÍNIMO
<i>(Debe definir, si es el caso, los requisitos necesarios que le permitan determinar en forma clara los equipos (incluyendo sus características) que requiere)</i>
C. PROVISIÓN DE REPUESTOS
<i>(Debe definir si es el caso, los requisitos necesarios que le permitan determinar en forma clara y suficientemente las características y los repuestos necesarios)</i>
D. ASISTENCIA TÉCNICA
<i>(Debe llenar los requisitos necesarios que le permitan definir clara y suficientemente las características para la asistencia técnica)</i>
E. CONDICIONES COMPLEMENTARIAS
<i>(Debe llenar los aspectos relacionados con las condiciones complementarias del servicio cuando corresponda como ser: tiempo de respuesta, inspección y pruebas, seguros, compromisos de responsabilidad, tipo del servicio, materiales para la prestación del servicio, mantenimiento y reparación, capacitación, operadores, reemplazos, ejecución del servicio, etc.)</i>
F. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otro requisito que permita definir las características específicas del servicio que se requiere contratar.)</i>
3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y DEL PERSONAL
A. EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIFICA DE LA EMPRESA A SER CONTRATADA



<p>(Debe definir la experiencia general y específica que requiera para la contratación del servicio. Dicha experiencia podrá estar acreditada por documentación en fotocopia simple compuesta por ejemplo por: certificados, contratos, actas de conformidad, facturas, etc.)</p>
<p>1. Experiencia General.(Debe establecer el área en la cual la empresa debe tener experiencia general y cuánto tiempo es el requisito mínimo de experiencia general)</p>
<p>2. Experiencia Específica. (Debe establecer el área en la cual la empresa debe tener experiencia específica y cuánto tiempo es el requisito mínimo de experiencia específica)</p>
<p>B. PERSONAL</p>
<p>(Debe determinar si requerirá evaluar al personal de la empresa que realizará el servicio, en ese sentido, si es necesario debe definir porque personas debe estar compuesto el personal clave. Dicha formación y experiencia podrá estar acreditada por documentación en fotocopia simple compuesta por ejemplo por: certificados, contratos, actas de conformidad, facturas, etc.)</p>
<p>1. Formación. (Debe establecer la formación mínima que requiere el personal clave)</p>
<p>2. Experiencia General.(Debe establecer el área en la cual el personal clave debe tener experiencia general y cuánto tiempo es el requisito mínimo de experiencia general)</p>
<p>3. Experiencia Específica.(Debe establecer el área en la cual el personal clave debe tener experiencia específica y cuánto tiempo es el requisito mínimo de experiencia específica)</p>
<p>4. CONDICIONES DEL SERVICIO</p>
<p>A. PLAZO</p>
<p>(Debe establecer el plazo dentro del cual debe ser prestado el servicio. En este punto se pueden incluir horarios en los que se requiere se realice el servicio)</p>
<p>B. GARANTÍAS</p>
<p>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía de cumplimiento de contrato.</p>
<p>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía técnica y sus condiciones, estableciendo con exactitud el tipo de garantía requerido)</p>
<p>C. LUGAR DONDE SE EJECUTARÁ EL SERVICIO</p>
<p>(Debe señalar en este punto el lugar y horario donde se ejecutará el servicio)</p>
<p>D. RÉGIMEN DE MULTAS</p>
<p>(Debe establecer en este punto las multas que se aplicarán al proveedor durante la ejecución del servicio)</p>
<p>E. AGENTE DE SERVICIO</p>
<p>(Debe solicitar al proponente adjudicado designar a un Agente de Servicio de su personal de planta, cuyo nombre hará conocer a la institución, con anticipación a la firma del contrato)</p>
<p>F. FORMA DE PAGO</p>
<p>(Debe establecer la forma de pago como ser: mensual, anual, precios unitarios, etc. y sus condiciones)</p>
<p>G. OTROS</p>
<p>(Debe establecer cualquier otra condición que permita determinar todos los aspectos adicionales del servicio que se requiere contratar.)</p>
<p>NOTA: El presente modelo de “Especificaciones Técnicas para la Contratación de Servicios” es enunciativo y no limitativo, es decir, las Áreas Solicitantes pueden añadir otras características o condiciones del servicio y retirar aquellas que no correspondan a su requerimiento.</p>

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS DE DIVERSAS ENTIDADES PÚBLICAS (BNB-GADLP)



b) ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA CONTRATACIÓN DE BIENES

Las especificaciones técnicas para la contratación de bienes, debe tener las siguientes características que necesariamente deben ser cumplidas para que la contratación sea satisfactoria en base al cumplimiento de todos los requisitos que se deben cumplir:

- **Detalle del (los) bien(es).**- espacio donde se debe describir claramente el o los bienes requeridos.
- **Características generales del (los) bien(es).**- en este espacio debe llenarse los requisitos necesarios definidos del (los) bien(es) requerido(s), instalación del bien, inspección de pruebas, condiciones complementarias, provisión de repuestos, manuales.
- **Condiciones del (los) bien(es).**- este espacio es útil para colocar el plazo de entrega del o los bienes requeridos, las garantías, régimen de multas, forma de pago, forma de entrega y recepción del bien.



CUADRO 25: MODELO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES.

REQUISITOS NECESARIOS DEL(LOS) BIEN(ES) Y LAS CONDICIONES COMPLEMENTARIAS
1. DETALLE DEL(LOS) BIEN(ES)
<i>(Debe describir la denominación que permitan definir clara y suficientemente el bien requerido)</i>
2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL(LOS) BIEN(ES)
A. REQUISITOS DEL(LOS) BIEN(ES)
<i>(Debe detallar los requisitos necesarios que le permitan definir clara y suficientemente las características del bien como: cantidad, material del bien, dimensión de partes y de todo el bien, componentes, rendimiento, potencia, voltaje, instalación eléctrica del bien, encendido y apagado, tipo de combustible, fisicoquímicos, nutricionales, sustancias activas, sustancias inertes, aditivos en el bien, ingredientes, etc.)</i>
1.Requisito 1: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
2.Requisito 2: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
3.Requisito 3: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
n.Requisito n: <i>(Debe establecer un requisito mínimo necesario)</i>
B. INSTALACIÓN DEL BIEN
<i>(Debe establecer que la instalación del bien sea obligatoria o no)</i>
C. INSPECCIÓN Y PRUEBAS
<i>(Debe detallar los requisitos necesarios que le permitan definir clara y suficientemente la inspección y pruebas del bien requerido)</i>
D. CONDICIONES COMPLEMENTARIAS
<i>(Debe detallar los aspectos relacionados con las condiciones complementarias del bien como: servicios conexos, tiempo mínimo de provisión de repuestos, lugar donde se prestan los servicios de asistencia técnica, medios de transporte, embalaje, inspecciones y pruebas, manuales y seguros, etc.)</i>
E. PROVISIÓN DE REPUESTOS
<i>(Debe señalar si se requerirá la provisión de repuestos para el bien requerido)</i>
F. MANUALES
<i>(Debe definir si se requieren manuales de operación, mantenimiento, reparación u otros, y si se requiere que estén escritos en algún idioma en especial)</i>
G. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otro requisito que permita definir las características específicas del bien que se requiere adquirir)</i>
3. CONDICIONES DEL(LOS) BIEN(ES)
A. PLAZO DE ENTREGA
<i>(Debe señalar el plazo de entrega del bien requerido en días hábiles o calendario y a partir de cuándo será computado)</i>
B. GARANTIAS
<i>(Debe establecer en este punto si requerirá garantía de cumplimiento de contrato.)</i>
<i>(Debe establecer en este punto si se requerirá garantía técnica como: del fabricante, de funcionamiento, de buena confección, etc.)</i>
C. RÉGIMEN DE MULTAS



<i>(Debe establecer en este punto las multas que se aplicarán al proveedor respecto a la entrega del bien)</i>
D. FORMA DE PAGO
<i>(Debe establecer la forma de pago como: contra entrega, parcial, con anticipo o con acreditivo)</i>
E. FORMA DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DEL BIEN
<i>(Debe señalar donde será la entrega y recepción del bien como: en la Unidad de Almacenes, Unidad de Activos Fijos, o en alguna instalación de la entidad)</i>
F. OTROS
<i>(Debe establecer cualquier otra condición que permita determinar todos los aspectos adicionales del bien que se requiere adquirir)</i>

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS DE DIVERSAS ENTIDADES PÚBLICAS (BNB-GADLP)

6.3.1.5. SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO (SIP)

Este formulario es una herramienta que deberá ser utilizada por la unidad solicitante y que debe ser presentada al RPA para su respectiva autorización, esto implica que esto generara un recorte de trámite burocrático que regularmente existía en la MUSERPOL, su llenado toma como mucho 1 hora, y su respuesta debe ser inmediata en el día.

Este formulario comprende las siguientes características:

- **Participantes y derivantes.-** en este espacio se deben llenar los datos de la unidad solicitante seguido de su firma, sello y fecha, para consiguiente este también debe ser revisado por el jefe de unidad teniendo por procedimiento firma, sello y fecha y así por consiguiente emitirlo al RPA para que el mismo lo remita al área de contrataciones si el anterior autoriza el inicio del proceso.
- **Datos del proceso de contratación.-** colocar el objeto de la contratación que consta de una descripción detallada conforme a las TDR's, Especificaciones Técnicas o PAC si corresponde; el precio referencial, la modalidad de contratación, tipo de contratación, método de evaluación.



- **Requisitos de la contratación y documentos.-** es la descripción en cuanto a número de fojas de los requisitos presentados para su posterior verificación por el POA.
- **Cargo de administración o contrataciones.-** el encargado de contrataciones verifica el PAC si corresponde y la elaboración del DBC.
- **Autorización de inicio de proceso.-** en este espacio el RPA coloca la fecha de autorización firma y sello.

CUADRO 26: MODELO DE SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO (SIP)

SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO (SIP)						
FORM. SIP-01						
Código de Proceso (Llenado por el responsable de contrataciones)						
1. PARTICIPANTES Y DERIVANTES:						
Responsable:	(Personal Asignado U. Solicitante)		Fecha	Firma	Sello y Firma - Recepción	
A: (Jefe Unidad)	(Unidad Solicitante)		Fecha	Firma	Sello y Firma - Recepción	
A:	(RPA)		Fecha	Firma	Sello y Firma - Recepción	
Derivado a:	(Responsable de Contrataciones)		Fecha	Firma	Sello y Firma - Recepción	
2. DATOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN:						
Objeto de la contratación: (Descripción detallada) (Descripción detallada - similar al PAC) (Señalar número de convocatoria)						
Precio Referencial:	Bs. (Numeral)		(Literal)			(Respaldo Adjunto - Fs.)
Modalidad de contratación:	Contratación Menor ()	ANPE ()	LP ()	CD ()	CE ()	Otro ()
Tipo de contratación:	Bien ()	Obra ()	Servicio ()	Consultoría ()		Otro ()
Si es consultora, señalar:	Firma Consultora ()		Cons. Individ. Por Producto ()		Cons. Individual de Línea ()	
Método de Evaluación	Calidad, propuesta Técnica y Costo ()		Calidad ()	Menor Costo ()	Presupuesto Fijo ()	Precio Evaluado Más Bajo ()
3. REQUISITOS DE LA CONTRATACIÓN Y DOCUMENTOS: (A ser llenado por la unidad solicitante) (A llenar por el RPA)						



REQUISITOS	Documentos Adjuntos	Elaborado por:	Verifica RPA
Verificación POA(Extraer del POA de la gestión)			
REQUISITOS	Documentos Adjuntos	Elaborado por:	Verifica RPA
Certificación Presupuestaria (Proporcionado por presupuesto)			
Cert. De Equivalencia - Consult. indiv. De línea (Proporcionado por RR.HH.)			
En bienes, verificar saldo sin existencias (Proporcionado por Act. Fijos y Almacenes cuando corresponda)			
Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia firmados	Escrito () Magnético()	Técnico Asignado	
Otros documentos:			
4. CARGO DE ADMINISTRACIÓN O CONTRATACIONES			
Verificación PAC(Mayor a Bs20,000.-) (Verificar SICOES - fotocopia)	()		
Elaboración DBC(Llenado por el Técnico de Contrataciones)	()		
5. AUTORIZACIÓN INICIO DE PROCESO			
Habiendo verificado la documentación de las actividades previas, se aprueba el Documento Base de Contratación y se autoriza la publicación de la convocatoria y el inicio de proceso de contratación.			
Fecha	Firma (RPA)	Sello	

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS DEL GADLP.

6.3.1.6. FORMULARIO DE REVISIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS Y COTIZACIONES DE BIENES.

Con este formulario se busca dar facilidad al área de contrataciones brindándole un formulario prediseñado para poder elaborar el cuadro comparativo dar su recomendación de adjudicación y así poder remitirlo rápidamente al RPA para que este pueda efectuar la revisión de las propuestas y cotizaciones y dar el visto bueno o no a la recomendación. El formulario tendrá las siguientes características:

- **Unidad revisora.-** La unidad que se encarga de la revisión.
- **Fecha de revisión.-** fecha que se efectúa la elaboración del cuadro.



- **Tipo de contratación.-** especificar si es menor, ANPE u otro
- **Fecha de remisión.-** la fecha que esta fue enviada.
- **Elaboración del cuadro comparativo.-** enlistar en detalle por número de ítem, el detalle de material, la cantidad, el nombre de cada proponente u empresas y por último el total en Bs de cada proponente.

Condiciones de entrega.- donde se determina la forma de pago, el plazo de entrega y lugar de entrega.



CUADRO 27: MODELO DE FORMULARIO DE REVISIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS Y COTIZACIONES DE BIENES.

FORMULARIO DE REVISIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTAS Y COTIZACIONES DE BIENES					
					FORM MUSERPOL/RCPC-01
UNIDAD REVISORA:					
FECHA DE REVISIÓN:					
TIPO DE CONTRATACIÓN:		Contratación Menor ()	ANPE ()	Otro ()	
FECHA DE REMISIÓN:					
1. ELABORACIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO					
ÍTEM	DETALLE DEL MATERIAL	CANTIDAD (Usar unidad de medida)	EMPRESA 1 (Expresado en Bs.)	EMPRESA 2 (Expresado en Bs.)	EMPRESA 3 (Expresado en Bs.)
1					
n					
TOTAL BS.					
2. CONDICIONES DE ENTREGA					
FORMA DE PAGO:					
PLAZO DE ENTREGA:					
LUGAR DE ENTREGA:					
3. OBSERVACIONES					
(Espacio para colocar las observaciones, respecto a los materiales, condiciones de entrega)					
4. SELLO DE VISTO BUENO					
(VoBo sello)			Firma		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS RECOLECTADOS DE LA
MUSERPOL



6.3.1.7. FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTOR.

Este formulario es esencial para la contratación de consultores, este formulario tiene como fin generar la puntuación como resultado general de la evaluación a los consultores postulantes al cargo establecido.

CUADRO 28: MODELO DE FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTOR

FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTOR													
										CÓDIGO: (COLOCAR EL CÓDIGO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN)			
(COLOCAR EN ESTE ESPACIO EL NOMBRE DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN)													
NOMBRE DEL PUESTO O CARGO:				CONVOCATORIA:									
NOMBRE DEL CALIFICADOR:				FECHA:									
Nº	NOMBRE DEL POSTULANTE	CARTA DE RECOMENDACIÓN	CURRICULUM	REQUISITOS ESENCIALES				CALIFICA		REQUISITOS COMPLEMENTARIOS			
				R1	R2	R3	R4	SI	NO	R1	R2	R3	R4
1													
2													
n.													
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> (Firma del calificador)				<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> (Firma de encargado de contrataciones)									
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> VoBo de RPA													

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS



6.3.1.8. RESPONSABLE DE EVALUACIÓN

El directo responsable de la evaluación es el RPA, que por consiguiente da el visto bueno a la evaluación en el anterior formulario otorgado así un buen desarrollo de los procesos de contratación.

6.3.1.9. NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN

La nota de invitación y adjudicación es una plantilla necesaria que es utilizada por el área de contrataciones, para poder invitar como su nombre mismo lo dice a la empresa seleccionada que cumplió todos los requisitos planteados y descritos en las especificaciones técnicas; debe ir la fecha de notificación, lugar, la empresa o la persona propietaria de la empresa, el contenido del nombre del proceso, el código interno del proceso, los requisitos que debe presentar la empresa, y por último el sello y la aclaración de firma del RPA.



CUADRO 29: MODELO DE PLANILLA DE NOTA DE INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN

<p>La Paz, XX de XX de 2016 MUSERPOL / NIA-01</p>
<p>Señor: <i>(Nombre del propietario)</i> <i>(Empresa)</i> Presente.-</p>
<p>Ref.: INVITACIÓN Y ADJUDICACIÓN</p>
<p>De nuestra consideración:</p>
<p>Mediante la presente se invita a su persona a participar del proceso de contratación en la modalidad de contratación MENOR de "colocar el nombre del objeto de compra", que tiene por código interno de contratación "colocar el código interno de contratación que es otorgado por el área de contrataciones" para la "nombre de la unidad solicitante".</p>
<p>En señal de aceptación, debe remitir a la unidad administrativa- área de contrataciones de la MUSERPOL, con nota de atención la siguiente documentación:</p>
<ul style="list-style-type: none">* FOTOCOPIA SIMPLE DE LA CEDULA DE IDENTIDAD DEL PROPIETARIO* NUMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT)* FOTOCOPIA SIMPLE DE MATRICULA DE COMERCIO ACTUALIZADA* CERTIFICADO DE NO ADEUDOS AL SOCIAL A LARGO PLAZO (AFP's FUTURO DE BOLIVIA Y PREVISIÓN)
<p>Se señala que los requisitos planteados son imprescindibles para la formalización de adjudicación y posterior suscripción de la ORDEN DE COMPRA/SERVICIO.</p>
<p>Sin otro particular, saludo a usted deseándole éxitos perpetuos en su labor.</p>
<p>Atentamente:</p>
<p>(Firma y sello del RPA)</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS OTORGADOS POR LA
MUSERPOL.



6.3.1.10. FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA

La orden de compra se aplica en caso de adquisición de bienes de entrega inmediata, es una solicitud escrita que realiza el área de contrataciones y adquisiciones. En este formulario se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Código.-** este código será correlativo y otorgado por el RPA, a mano derecha tendrá un código único de proceso correspondiente.
- **Nombre o título de la contratación.-** nombre asignado de la contratación.
- **Datos del proponente.-** como ser nombre, dirección y teléfono.
- **Detalle de la adquisición.-** enlistar en detalle de lo que se está adquiriendo por número de ítem, el detalle de material, la cantidad y el total.
- **Condiciones de los bienes.-** Sector donde se coloca la condición en la cual los bienes solicitados a la empresa deben estar.
- **Plazos de entrega.-** Se determina el tiempo plazo para la entrega de los bienes demandados por la institución a la empresa adjudicada
- **Lugar de entrega.-** Se especifica el lugar exacto donde deben ser entregados los bienes solicitados.
- **Documentos a entregar.-** Se hace referencia a los documentos que se deben presentar con prioridad.
- **Forma de pago.-** Se indica la forma de pago que la institución realizara a la empresa proponente.
- **Pago de impuestos.-** la institución coloca una advertencia de pago del pago de impuestos y la solicitud que realiza a la empresa proponente respecto a la emisión de factura.



CUADRO 30: MODELO DE FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA

ORDEN DE COMPRA			
(Código pro siguiente otorgado por el RPA)			
MUSERPOL/CM/B-01 (COLOCAR EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN)			
(NOMBRE O TÍTULO DE LA CONTRATACIÓN) PROPONENTE:			
1. DETALLE DE LA ADQUISICIÓN	DIRECCIÓN :		
	TELÉFONO:		
ÍTEM	DETALLE DEL MATERIAL	CANTIDAD (Usar unidad de medida)	TOTAL
1			
n			
2. CONDICIONES DE LOS BIENES			
(Sector donde se coloca la condición en la cual los bienes solicitados a la empresa deben estar)			
3. PLAZO DE ENTREGA			
(Se determina el tiempo plazo para la entrega de los bienes demandados por la institución a la empresa adjudicada)			
4. LUGAR DE ENTREGA			
(se especifica el lugar exacto donde deben ser entregados los bienes solicitados)			
5. DOCUMENTOS A ENTREGAR			
(Se hace referencia a los documentos que se deben presentar con prioridad)			
6. FORMA DE PAGO			
(Se indica la forma de pago que la institución realizara a la empresa proponente)			
7. PAGO DE IMPUESTOS			
(la institución coloca una advertencia de pago del pago de impuestos y la solicitud que realiza a la empresa proponente respecto a la emisión de factura)			
8. CONFORMIDAD			
Fecha	Sello y Firma del RPA	Sello y Firma de la Empresa Proponente	
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS OTORGADOS POR LA			

MUSERPOL



6.3.1.11. ORDEN DE SERVICIO

Se aplica en caso de la contratación de un servicio, es una solicitud escrita que realiza el área de contrataciones y adquisiciones. En este formulario se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Código.-** este código será correlativo y otorgado por el RPA, a mano derecha tendrá un código único de proceso correspondiente.
- **Nombre o título de la contratación.-** nombre asignado.
- **Datos del proponente.-** como ser nombre, dirección y teléfono.
- **Detalle del servicio.-** enlistar en detalle, por número de ítem, y por último la sumatoria en Bs. Del servicio prestado.
- **Condiciones del servicio.-** Sector donde se coloca la condición en la cual los bienes solicitados a la empresa deben estar.
- **Plazos del servicio.-** Se determina el tiempo plazo para la prestación del servicio demandado por la institución a la empresa adjudicada.
- **Lugar del servicio.-** Se especifica el lugar donde se realizara el servicio.
- **Documentos a entregar.-** Se hace referencia a los documentos que se deben presentar con prioridad.
- **Forma de pago.-** Se indica la forma de pago que la institución realizara a la empresa proponente.
- **Pago de impuestos.-** la institución coloca una advertencia de pago del pago de impuestos y la solicitud que realiza a la empresa proponente respecto a la emisión de factura.



CUADRO 31: MODELO DE FORMULARIO DE ORDEN DE SERVICIO

ORDEN DE SERVICIO											
(Código pro siguiente otorgado por el RPA)											
		MUSERPOL/CM/S-01 (COLOCAR EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN)									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">PROPONENTE:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>DIRECCIÓN :</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>TELÉFONO:</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>			PROPONENTE:			DIRECCIÓN :			TELÉFONO:		
PROPONENTE:											
DIRECCIÓN :											
TELÉFONO:											
1. DETALLE DEL SERVICIO											
ÍTEM	DETALLE DEL SERVICIO (Descripción breve del o de los servicios contratados)	TOTAL (Expresado en bolivianos)									
1											
2											
n											
2. CONDICIONES DEL SERVICIO											
(Sector donde se coloca la condición en la cual el servicio solicitado debe ser realizado por la empresa adjudicada)											
3. PLAZO DEL SERVICIO											
(Se determina el tiempo plazo para la culminación del servicio prestado a la institución por la empresa adjudicada)											
4. LUGAR DE SERVICIO											
(se especifica el lugar exacto donde se debe realizar el servicio solicitado)											
5. DOCUMENTOS A ENTREGAR											
(Se hace referencia a los documentos que se deben presentar con prioridad)											
6. FORMA DE PAGO											
(Se indica la forma de pago que la institución realizara a la empresa proponente)											
7. PAGO DE IMPUESTOS											
(la institución coloca una advertencia de pago del pago de impuestos y la solicitud que realiza a la empresa proponente respecto a la emisión de factura)											
8. CONFORMIDAD											
Fecha	Sello y Firma del RPA	Sello y Firma de la Empresa Proponente									

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS OTORGADOS POR LA
MUSERPOL



6.3.1.12. MEMORÁNDUM DE COMISIÓN DE RECEPCIÓN

El memorándum de comisión de recepción es una formalidad esencial dentro de los procesos de contratación de bienes, se debe designar a funcionarios de la unidad administrativa y la unidad solicitante más el área de contrataciones, estos deben estar presentes para la recepción de bienes y para su verificación respectiva de acuerdo a lo solicitado en las especificaciones técnicas.

CUADRO 32: MODELO DE PLANILLA DE COMISIÓN DE RECEPCIÓN DE BIENES

MEMORÁNDUM	
MUSERPOL/DAF/UA/CN-AD/MEM/NºXX/AÑO	
(Nombre del Director)	
* DIRECTOR XXX	
(Nombre del Jefe)	
* JEFE XXX	
XXX	
* PROFESIONAL EN CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES	
FECHA: día/mes/año	
De	mi mayor consideración:
En cumplimiento a la Resolución Administrativa Nº XX/ (año) de (día) de (mes) de (año) y el Art. 34 de las Normas Básicas del sistema de Administración de Bienes y Servicios aprobados por el D.S. Nº0181, quedan designados como integrantes de la Comisión de Calificación del proceso de Contratación en la Modalidad Menor "(CÓDIGO ASIGNADO)" "(NOMBRE ASIGNADO DE LA CONTRATACIÓN O ADQUISICIÓN)".	
En este entendido deberán dar estricto cumplimiento al Art. 38 del D.S. Nº0181 de fecha 28 de Junio de 2009.	
* Las funciones de la comisión de calificación se iniciaran el día (fecha) a horas (xx: xx) con la apertura de propuestas, evaluación, calificación y recomendación, consecutivamente sin interrupción.	
Sin otro particular saludo a ustedes atentamente.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS OTORGADOS POR LA MUSERPOL



6.3.1.13. ACTA DE CONFORMIDAD

El acta de conformidad es una herramienta utilizada por la unidad solicitante para indicar que la misma se encuentra conforme con la recepción de bienes, este trámite debe ser emitido rápidamente por la unidad solicitante, por ende en este formulario se deben tomar presente los siguientes aspectos:

- Bajo el encabezado colocar la fecha y el lugar, prosiguiendo el concepto de conformidad respecto a lo requerido.
- **Motivo u objeto de proceso de contratación.-** en este espacio se debe colocar el nombre del proceso que debe ser claro y conforme a las Especificaciones Técnicas.
- **Código interno de proceso de contratación.-** en este espacio se debe colocar el código interno correspondiente al número de proceso de contratación y tipo de contratación.
- **Unidad Solicitante.-** colocar el nombre de la unidad solicitante.
- **Unidad Ejecutora.-** colocar a la Unidad Administrativa - Área de Contrataciones.
- **Empresa Adjudicada.-** colocar el nombre de la empresa adjudicada.
- **Forma de Pago.-** colocar cual es la forma de pago correspondiente que se debe realizar en cumplimiento a las especificaciones técnicas.
- **Orden de compra.-** colocar el numero interno asignado como orden de compra.
- **Monto total a cancelar.-** colocar en este espacio el monto total a pagar a la empresa adjudicada.



CUADRO 33: MODELO DE ACTA DE CONFORMIDAD

ACTA DE CONFORMIDAD	
<p>En fecha (xx) del mes (xx) del año (xx) , se procede a la elaboración del presente ACTA DE CONFORMIDAD por el concepto a la demanda de adquisición (<i>colocar el motivo u objeto de contratación</i>, indicando que la empresa "xxxxx" del Sr. Xxxxx ha cumplido en su totalidad todas los requerimientos que se hizo; habiendo como unidad solicitante recepcionado y verificado las características del bien adquirido especificados en los términos de referencia según el siguiente detalle:</p>	
MOTIVO U OBJETO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN:	
CÓDIGO INTERNO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN:	
UNIDAD SOLICITANTE:	
UNIDAD EJECUTORA:	
EMPRESA ADJUDICADA:	
FORMA DE PAGO	
ORDEN DE COMPRA	
MONTO TOTAL EN BS. A CANCELAR:	
<p>En cumplimiento a todo lo requerido, se procede a emitir el siguiente acta de conformidad dando fe de que se cumplieron a cabalidad todos los puntos mencionados en los TDR para su buen uso en la Unidad "xxxxx" procediendo a firmar en el pie del presente</p>	
<p>(Sello y firma del jefe de la unidad solicitante)</p>	<p>(sello y firma de la dirección de la unidad solicitante)</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE LOS DATOS OTORGADOS POR EL ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA MUSERPOL.



6.3.1.14. SOLICITUD DE PAGO

La solicitud de pago es una herramienta la cual coadyuvara a que todas las unidades solicitantes puedan generar de manera rápida la solicitud de pago que deberá ser remitida al área de contrataciones para que la misma pueda remitir este formulario a la unidad financiera quien es responsable de realizar los pagos pertinentes a las empresas que cumplieron con lo establecido en las Especificaciones Técnicas.

Se presenta el siguiente detalle del formulario de solicitud de pago:

- Colocar la fecha correspondiente en la cual se realiza y presenta la solicitud de pago.
- Colocar en la tabla el nombre del beneficiario o empresa adjudicada seguido del monto autorizado, retenciones, y al final el líquido pagable.
- Colocar bajo la tabla el nombre del proceso que se encuentra en las especificaciones técnicas.
- Realizar una lista detallada de todos los documentos que se remitirán a la unidad financiera.
- Por último la firma de quien elaboro la solicitud de pago, VoBo del Jefe de Unidad, sello y firma de autorización por el Director de Unidad.



CUADRO 34: MODELO DE SOLICITUD DE PAGO

SOLICITUD DE PAGO		FECHA: DÍA-MES-AÑO		
<p>Siendo que el Área de Contrataciones y Adquisiciones remite documentación pertinente del proceso de contratación "nombre del motivo u objeto de contratación" con código "código interno de proceso", solicitando proceder al pago por los bienes y servicios adquiridos a través de la Unidad Financiera de la Dirección Administrativa Financiera de acuerdo al siguiente detalle:</p>				
Nº	NOMBRE(S) BENEFICIARIO(S)	MONTO AUTORIZADO (Bs.)	RETENCIÓN (Bs)	LIQUIDO PAGABLE (Bs.)
1				
n...				
TOTAL				XXX Bs.
SON : (ESCRIBIR LITERALMENTE) 00/100				
CONCEPTO				
"(NOMBRE DEL PROCESO U OBJETO DE CONTRATACIÓN"				
COMO RESPALDO AL PRESENTE SE ANEXA LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN:				
1.	Especificaciones Técnicas			()
2.	Cuadro Comparativo			()
3.	Certificación Presupuestaria			()
4.	Formulario de Solicitud e Inicio de Proceso de Contratación (SIP)			()
5.	Nota de Invitación y Adjudicación			()
6.	Documentos del Proveedor			()
7.	Orden de Compra			()
8.	Factura			()
9.	Acta de Conformidad e Ingreso a Almacenes			()
<p>Habiendo concluido con el proceso de contratación conforme a las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios D.S. 0181, se solicita su pago correspondiente-</p>				
ELABORADO POR:		VoBo JEFE DE UNIDAD	AUTORIZACIÓN POR EL DIRECTOR DE UNIDAD	
<p>NOTA: Los documentos originales de las copias legalizadas se encuentran en archivo bajo custodia de la Unidad Administrativa - Área Contrataciones de MUSERPOL cumplimiento al inciso m) del art. 36 de D.S. 0181 - SABS</p>				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS OTORGADOS POR LA
MUSERPOL.



6.3.2. CREACIÓN DE GUÍA DE PROCEDIMIENTO

Otro instrumento planteado como propuesta es la creación de un guía de procedimientos que coadyuvara a que todos los funcionarios estén informados acerca de la documentación que deben presentar en el momento oportuno dando cumplimiento así a las NB-SABS en su artículo 54 inciso b); a continuación se observa el guía propuesta de procedimientos:

CUADRO 35: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTA)

Modalidad Contratación Menor

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMATO	TIEMPO ESTIMADO
1	Solicitud de inicio de Proceso (SIP), remitirlo al RPA adjuntando la siguiente documentación. <ul style="list-style-type: none">• Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia según sea el caso (de acuerdo a las características del requerimiento).• Certificación presupuestaria.• Certificación POA.• Certificado de equivalencia (en el caso de contratación de consultorías).• Cotización o documento que respalde el precio referencial.• Programa Anual de Contrataciones (PAC) si es mayor a Bs.-20.000	Unidad solicitante	Solicitud de inicio de Proceso (SIP)	1 a 2 días
2	Recibe la documentación y verifica lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Que la solicitud este correctamente llenada y lleve adjunta toda la documentación pertinente. En el caso de que la documentación este de acuerdo a lo exigido deriva a la Unidad Administrativa, autorizando el inicio de la contratación. Si se da el caso de que la solicitud tenga algunas observaciones o falte adjuntar documentación, se realizara la devolución a la unidad solicitante para que la regularice	RPA		½ día
3	Verifica que todo esté en orden para luego derivarlo al área de Contrataciones y Adquisiciones	Jefe Unidad Administrativa		1 día



4	<p>Recibe la documentación verifica que efectivamente no existe el bien o servicio en la institución y procede a asignarle un nombre y código interno al proceso. En caso de que los TDR's y las Especificaciones Técnicas tenga algunas observaciones o falta adjuntar alguna documentación se realiza la devolución a la Unidad Solicitante para que lo regularice.</p> <p>Si toda la documentación se encuentra en orden se procede a verificar las cotizaciones con el precio referencial seguidamente se elabora el cuadro comparativo con la recomendación de adjudicación y se la remite al RPA para su verificación.</p>	Área de contrataciones y adquisiciones	Formulario de revisión cuadro comparativo	½ día
5	Recibe el cuadro comparativo revisa y aprueba la recomendación del área de contrataciones y adquisiciones da el Vo Bo remite la carpeta a la unidad administrativa.	RPA		½ día
6	Procede a dar el Vo Bo al cuadro comparativo y remite al área de contrataciones y adquisiciones.	Jefe Unidad Administrativa		½ día
7	Prepara la nota de invitación y adjudicación para remitirla al proponente donde además solicita documentación de respaldo. Deriva a RPA para su firma.	Área de contrataciones y adquisiciones	Nota	½ día
8	Procede a firmar la nota de invitación y adjudicación, deriva al área de contratación y adquisición.	RPA		½ día
9	Recepciona la documentación respaldo y la adjunta a la carpeta correspondiente al proceso. Dependiendo del caso: <ul style="list-style-type: none">• Procede a llenar el formulario de orden de servicio u orden de compra.• Se deriva la carpeta con los antecedentes a la dirección de Jurídica	Área de contrataciones y adquisiciones	Formulario	½ día
10	Procede a la elaboración del contrato en base a los antecedentes adjuntos en la carpeta correspondiente.se remite el contrato al RPA.	Dirección de jurídica	Contrato	2 días
11	Recibe los ejemplares del contrato para su respectiva revisión y este lo remite al RPA para su firma correspondiente.	Jefe Unidad Administrativa		½ día



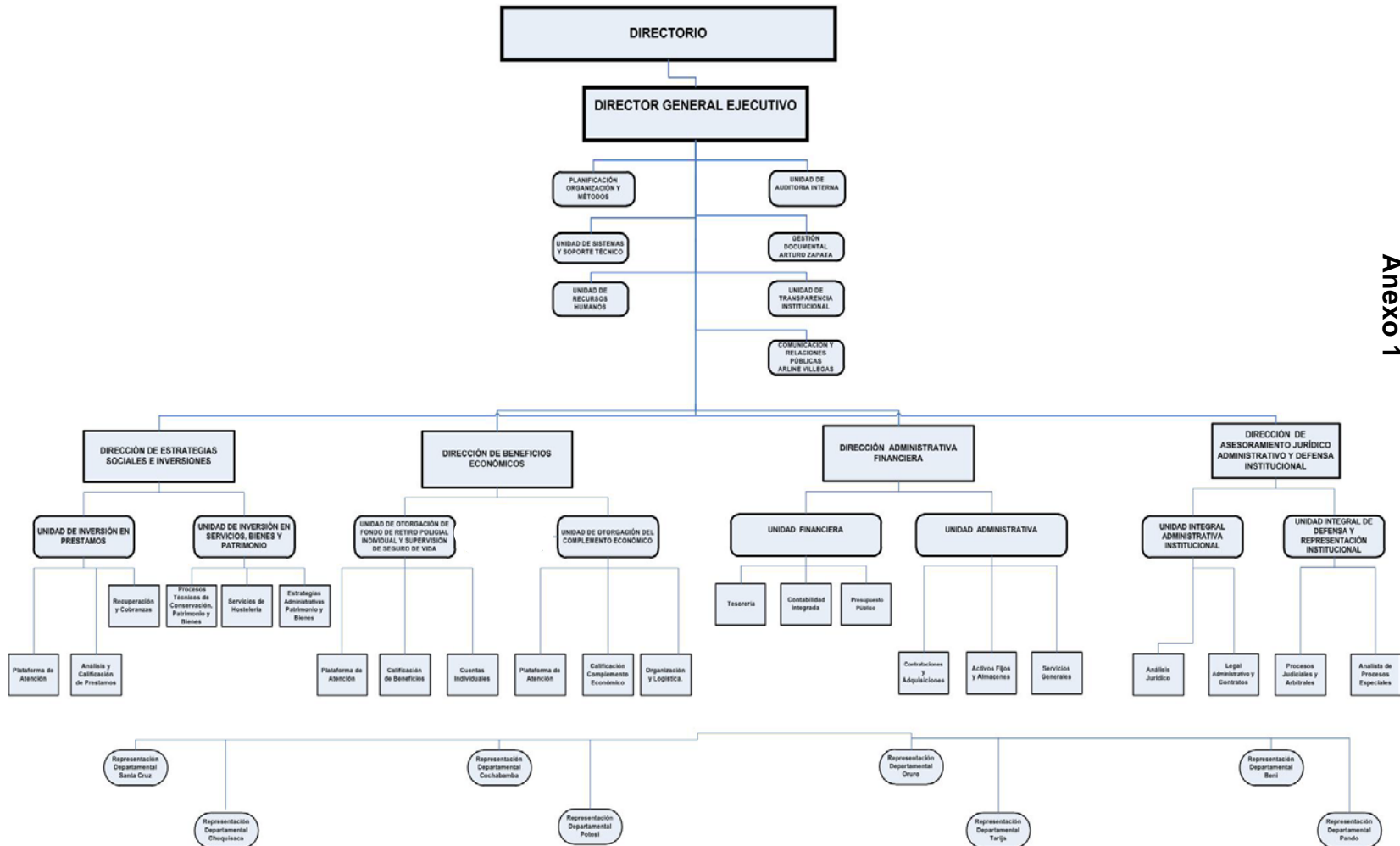
12	Recibe los ejemplares de los contratos y procede a firmarlos. Luego los remite al área de contrataciones y adquisiciones para que se encargue de la firma de la empresa /consultor adjudicado.	RPA		½ día
13	Designación de la comisión de recepción y elaboración de memorándums y remite al RPA para su firma. Entrega de memorándum a la comisión de recepción para respectiva regularización de firmas.	Área de contrataciones y adquisiciones	Memorándum	½ día
14	Recepciona el bien verificando el cumplimiento de las especificaciones técnicas.	Comisión de recepción		½ día
15	Realiza el ingreso del bien a almacenes.	Unidad de activos y almacenes		½ día
16	Debe realizar el acta de conformidad.	Unidad solicitante	Acta	1 día
17	Archivo del proceso de contratación y envió a pago	Área de contrataciones y adquisiciones		½ día
			17 Pasos	12 Días

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Realizando un guía de descripción de procedimientos, implementando las herramientas y cortando pasos innecesarios en base al D.S. 0181 se puede establecer que el número de días se reduce de 43 días promedio a un número promedio de 12 días y el número de pasos procedimentales se reduce de 28 a 17 pasos, generando así un resultado óptimo para la ejecución de los diversos Procesos de Contratación en la Modalidad Meno

ANEEXO 1

MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA ORGANIGRAMA

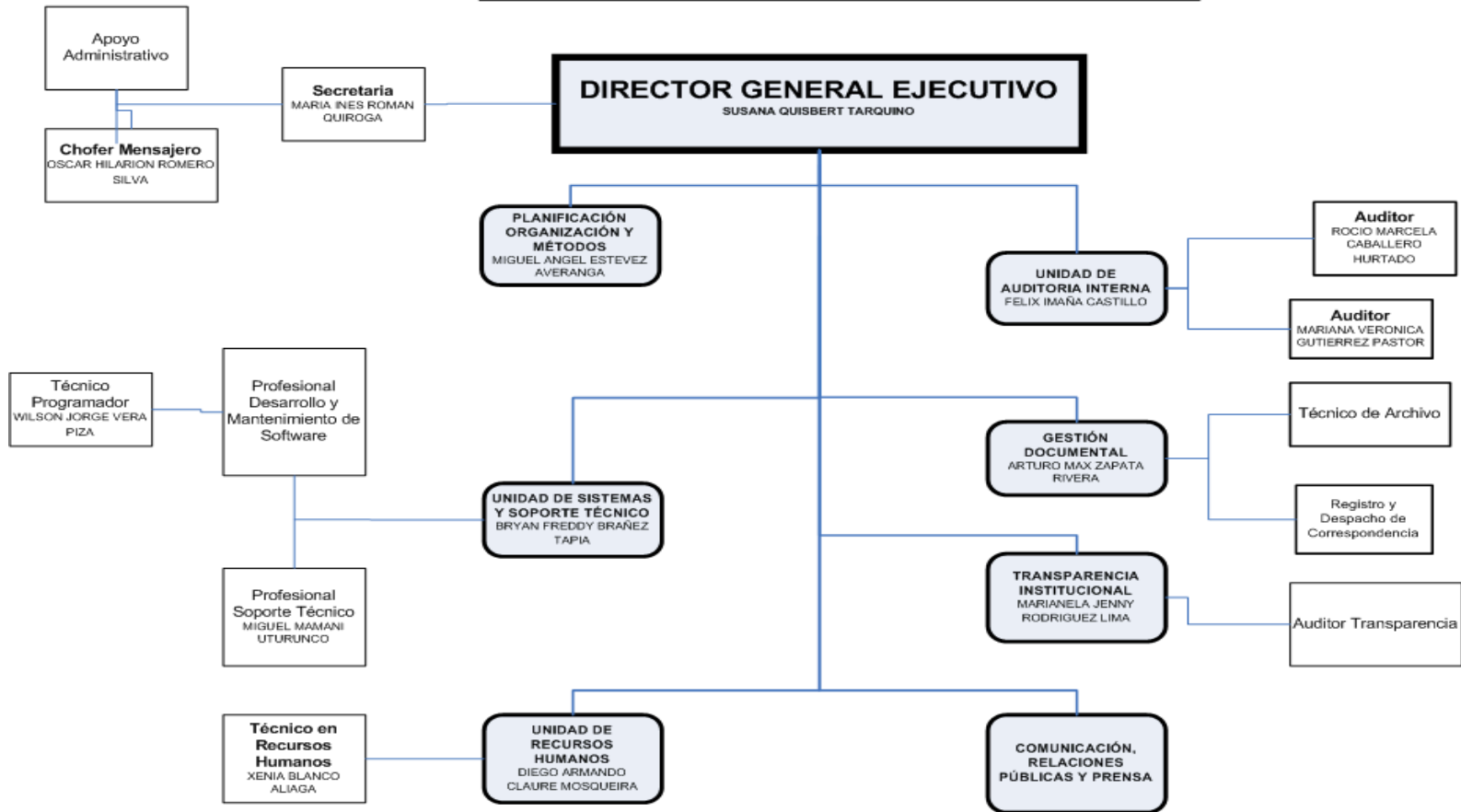


Anexo 1

MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA

ORGANIGRAMA

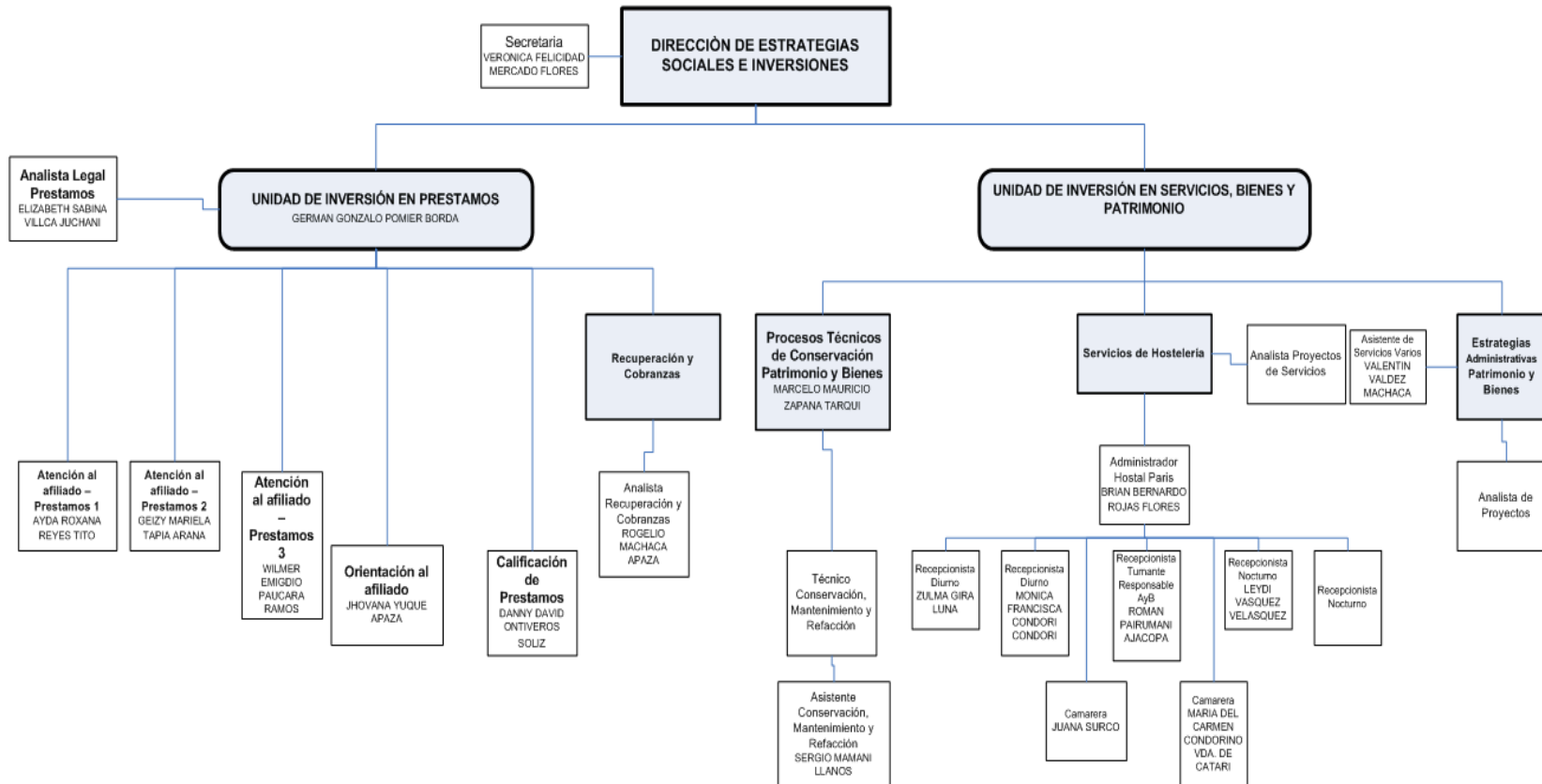
DIRECCIÓN EJECUTIVA



MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA

ORGANIGRAMA

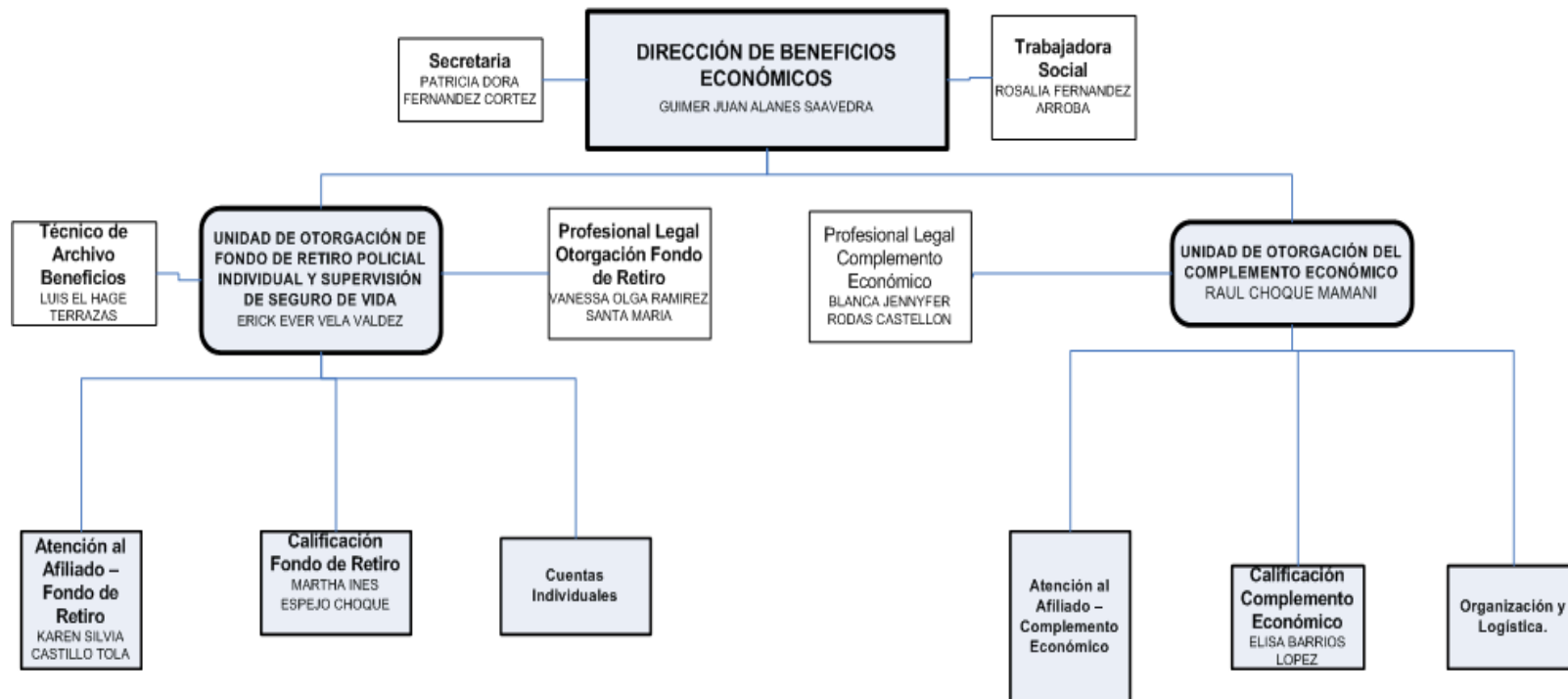
DIRECCIÓN DE ESTRATEGIAS SOCIALES E INVERSIONES



MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA

ORGANIGRAMA

DIRECCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS

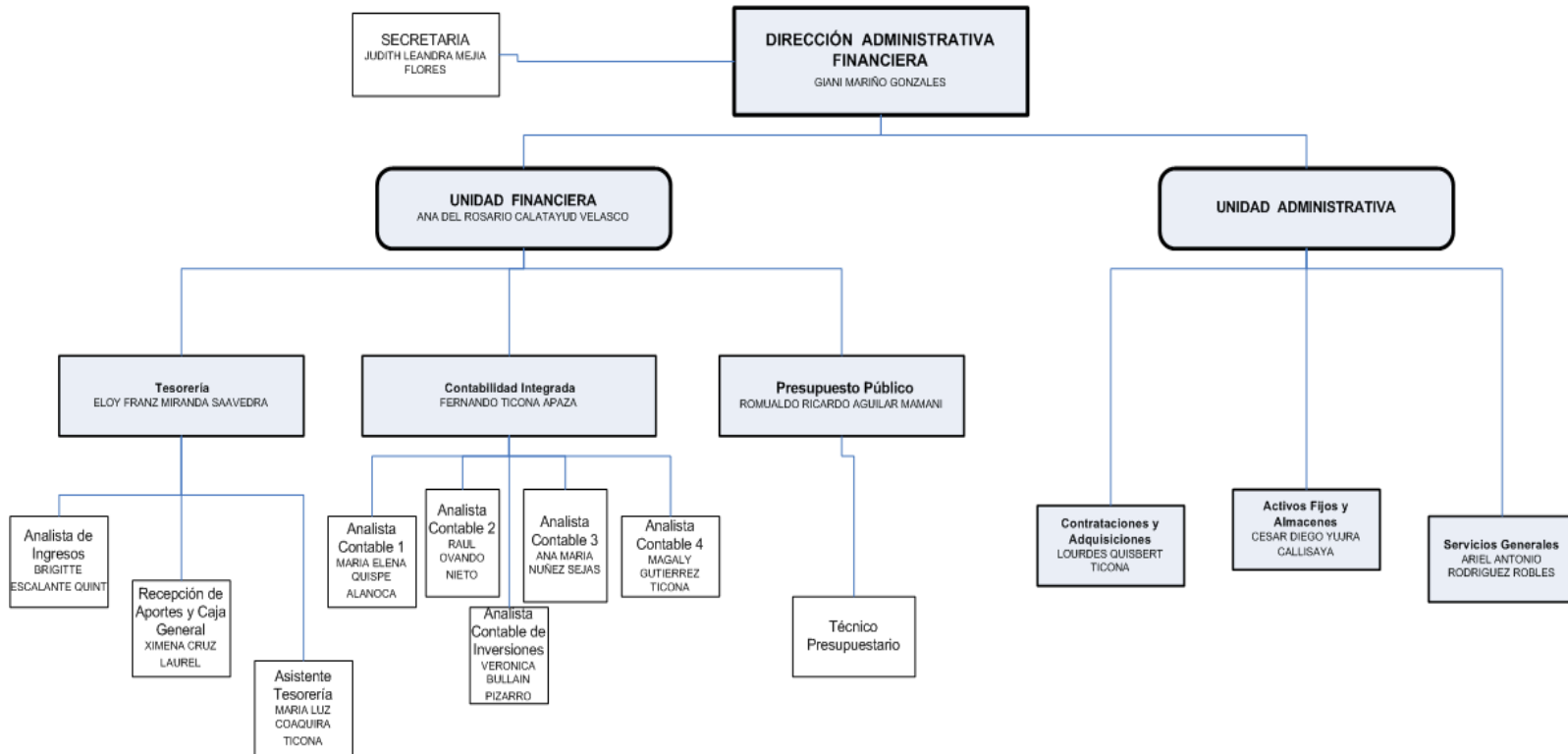


MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA

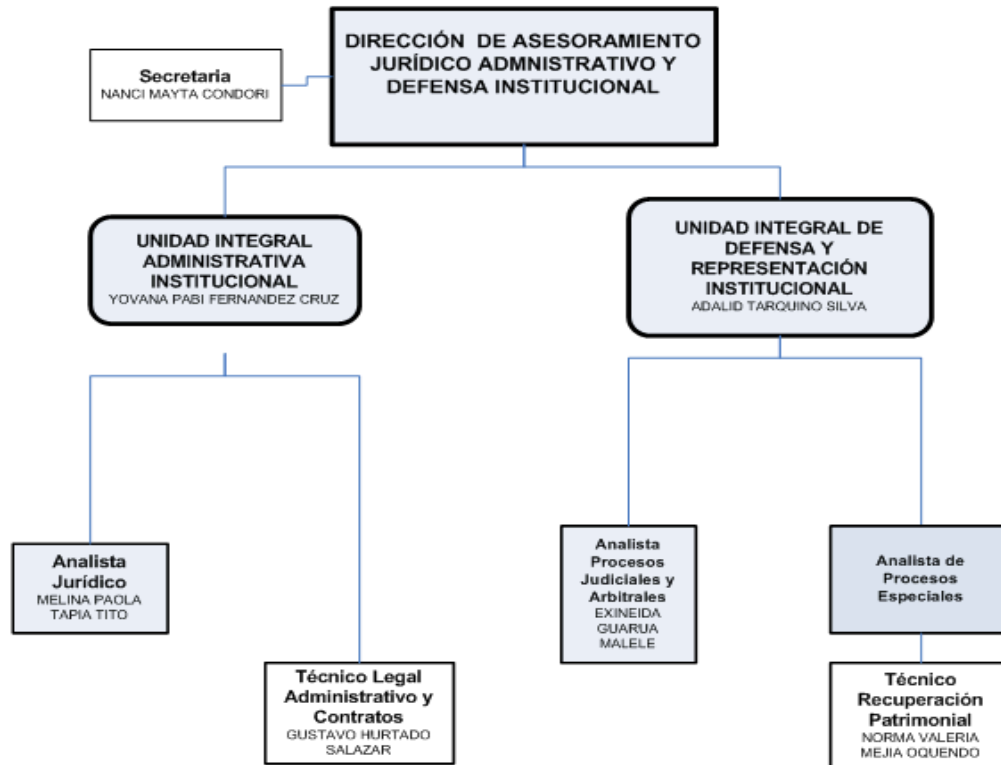
ORGANIGRAMA

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

FINANCIERA



MUTUAL DE SERVICIOS AL POLICÍA
ORGANIGRAMA
DIRECCIÓN DE ASESORAMIENTO JURÍDICO
ADMINISTRATIVO Y DEFENSA INSTITUCIONAL



ANEJO 2

Anexo 2

Cuestionario

1. ¿El personal tiene conocimiento acerca de las nb-sabs?
2. ¿El personal tiene conocimiento acerca de los modelos de dbc`s?
3. ¿El personal tiene conocimiento acerca del manual de operaciones del SICOES?
4. ¿El personal tiene conocimiento acerca del reglamento del RUPE?
5. ¿La institución cuenta con un re-sabs vigente?
6. ¿Cuenta con un manual de procedimientos del sabs?
7. ¿Cuenta con un manual de procedimientos vigente para el área de contrataciones?
8. El área de contrataciones ¿cuenta con formularios, planillas y formatos que coadyuven en los procesos de contratación?
9. ¿Cuenta con resolución de asignación a RPA a algún funcionario de la institución?
10. ¿El RPA está delegado bajo resolución institucional?
11. La unidad administrativa ¿cuenta con el personal correspondiente para realizar las contrataciones?
12. La unida jurídica ¿cuenta con los técnicos correspondientes para la verificación de documentos y la elaboración de contratos?
13. ¿Qué requisitos se necesitan para la obtención de la certificación del poa?
14. ¿Qué requisitos se necesitan para la obtención de la certificación presupuestaria?
15. ¿Cuántas cotizaciones se solicita por parte de el área de contrataciones?
16. ¿Quién o quienes solicitan las cotizaciones para el inicio de los procesos de contratación?
17. ¿Existe algún formulario para la realización de las cotizaciones?
18. ¿Existe algún formato o plantilla para la elaboración del cuadro comparativo?

19. ¿La unidad de control social utiliza algún formulario para emitir su informe de visto bueno?
20. ¿La institución solicita como prerequisite el certificado de equivalencia en la contratación de personal?
21. ¿La institución cuenta con una plantilla o formulario específicamente para los TDR's y especificaciones técnicas?
22. ¿Existe algún formato o plantilla para la elaboración de la carta de solicitud de proceso?
23. ¿Quién o quienes autorizan el inicio de un proceso de contratación menor?
24. ¿Qué formulario o formato utilizan para la autorización de inicio de un proceso de contratación?
25. ¿Qué tipo de característica usan para el armado de carpeta y su diferenciación de tipo de proceso?
26. ¿Qué tipo de formulario utiliza la unidad de transparencia para el visto bueno respectivo?
27. ¿Los funcionarios cuentan con algún tipo de plantilla o formato para la elaboración del cuadro comparativo?
28. ¿Cuentan con un formato para la realización de la nota de invitación y adjudicación?
29. ¿Se cuenta con el personal para la recepción de documentos?
30. ¿Existe algún tipo de plantilla o formulario para la elaboración de la orden de compra?
31. ¿Existe algún tipo de plantilla o formulario para la elaboración de la orden de servicio?
32. ¿Existe algún tipo de plantilla o formato para la elaboración de los contratos?
33. ¿Se cuenta con el personal jurídico para la elaboración del contrato?
34. ¿Existe algún tipo de formato o plantilla para la elaboración de la carta de comisión de calificación y recepción?
35. ¿Existe algún tipo de formulario o plantilla para la elaboración del acta de conformidad?

36. ¿Cuentan con una plantilla o un formato para la solicitud de pago?
37. ¿Cuánto tiempo toma la obtención de la certificación del poa?
38. ¿Cuánto tiempo toma la obtención de la certificación presupuestaria?
39. ¿Cuánto tiempo toma realizar las cotizaciones?
40. ¿Cuánto tiempo toma la formalización con visto bueno por la unidad de control social para los procesos de contratación?
41. ¿En cuánto tiempo se obtiene el certificado de equivalencia?
42. ¿Cuánto tiempo toman las unidades solicitantes en realizar los TDR's y/o especificaciones técnicas?
43. ¿Cuánto tiempo toma la realización de la carta de solicitud de inicio de proceso y su respectiva regularización de firma?
44. ¿Cuál es el plazo que se usa para la elaboración de la autorización de inicio de los procesos de contratación y su respectiva regularización de firma?
45. ¿En cuánto tiempo se arma una carpeta en el inicio de los procesos de contratación?
46. ¿Cuánto tiempo toma la formalización con visto bueno por la unidad de transparencia para los procesos de contratación?
47. ¿Cuánto tiempo toma realizar el cuadro comparativo?
48. ¿Cuánto tiempo toma la calificación del cuadro comparativo?
49. ¿Cuánto tiempo requiere la realización de la nota de invitación y adjudicación?
50. ¿Cuánto tiempo toma la recepción de documentos a las empresas adjudicadas?
51. ¿Cuánto tiempo toma realizar la orden de compra?
52. ¿Cuánto tiempo toma elaborar la orden de servicio?
53. ¿Cuánto tiempo toma elaborar el contrato?
54. ¿Cuánto tiempo se toma la conformación de la comisión de recepción?
55. ¿Cuánto tiempo se toma notificar a las personas que conforman la comisión de recepción?
56. ¿Cuánto tiempo se toma la emisión del acta de conformidad?
57. ¿Cuánto tiempo toma realizar la solicitud de pago?

ANEXO 3

9	<p>Recibe la documentación y verifica que estén adjuntos toda la documentación pertinente caso de que todo esté de acuerdo a lo exigido, deriva la solicitud a la Unidad Administrativa autorizando la autorización de la contratación.</p> <p>Si se da el caso de que la documentación tenga algunas observaciones o falta adjuntar alguna documentación se realiza la devolución a la Unidad Solicitante para que lo regularice.</p>	1 DÍA	
10	<p>Verifica que todo esté en orden para luego derivarlo al área de Contrataciones y Adquisiciones</p>	1 DÍA	
11	<p>Recibe la documentación verifica que efectivamente no existe el bien o servicio en la institución y procede a asignarle un nombre y código interno al proceso.</p> <p>Se deriva a la unidad solicitante solicitando las tres cotizaciones respectivas (a petición del Máxima Autoridad Ejecutiva).</p> <p>En caso de que los TDR's y las Especificaciones Técnicas tenga algunas observaciones o falta adjuntar alguna documentación se realiza la devolución a la Unidad Solicitante para que lo regularice la devolución se la realiza el número de veces que sea necesario.</p>	1 DÍA	
12	<p>La unidad solicitante conjuntamente con la unidad de control social se encarga de las tres cotizaciones respectivas y remite la documentación al área de contrataciones.</p>	5-10 DÍAS	
13	<p>Recibe, ordena y verifica la documentación si todo está en orden remite a la unidad de transparencia.</p>	1 DÍA	
14	<p>Verifica las cotizaciones y si todo está de acuerdo a lo exigido y no existe observaciones procede a dar el VoBo y remite la carpeta al área de contrataciones y adquisiciones.</p>	1-2 DÍAS	
15	<p>Procede a realizar el cuadro comparativo seleccionando a la o las empresas y recomendando su adjudicación. Se remite el cuadro al RPA para su revisión.</p>	½ DÍA	

27	Debe realizar el acta de conformidad.	1 DÍA	■										
28	Archivo del proceso de contratación y envío a pago	½ DÍA											
TOTAL: 28 PASOS – 42 DÍAS													

ANEKO 4

ANEXO 5

Anexo 5

COMPARACIÓN DE PASOS Y DÍAS DE PROCEDIMIENTO ACTUAL- PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENOR

Nº	FASES	ACTUAL		PROPUESTA	
		DÍAS	PASOS	DÍAS	PASOS
1	ACTIVIDADES PREVIAS	16	8	2	1
2	AUTORIZACIÓN DE INICIO	2	2	½	1
3	PREPARACIÓN	13	4	1 ½	2
4	EVALUACIÓN	2	3	1	2
5	ADJUDICACIÓN Y FORMALIZACIÓN	6	6	4 ½	6
6	RECEPCIÓN	2	4	2	4
7	SOLICITUD DE PAGO	1	1	½	1
	TOTAL	42 DÍAS	28 PASOS	12 DÍAS	17 PASOS

Bibliografía

- Carlos, D. (1985). Teorías organizacionales y administración. Colombia Bogotá: McGraw Hill.
- Chávez, V. M. (2000). Teoría y Práctica del Diagnostico Administrativo. México: Trillas.
- Egg, A. (1997). Técnicas de investigación social. México: El ateneo.
- Guillermo, B. (1996). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Colombia: ICFES.
- Gustavo, Q. (1988). Organización y métodos de la administración pública. México: Trillas.
- Heinz, K. H. (2003). Administración una perspectiva global. Interamericana de México: McGraw-Hill.
- Idalberto, C. (1990). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: McGrahill, Santa Fe de Bogotá, D.C.
- Lazarte, C. (s.f.). Principios de derecho civil. Trivium.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (6ta edición) Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Lexin, A. (1999). Metodología de la investigación. Bolivia: Juventud.
- Ossorio, A. (1998). Diccionario Legal.
- Ramiro, A. O. (2013). Metodología de la investigación. Bolivia.
- Roberto, H. S. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- MGP. Freddy E. Aliendre España. (2da. Edición) (2013). Governance “Simbiosis de la Política y el Management”. Bolivia

Leyes y Decretos

- Ley N° 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990
- Decreto Supremo N° 0181 de 28 de Junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Decreto Supremo N° 1497, de 20 de Febrero de 2013.
- Decreto Supremo N° 1446, de 19 de Diciembre de 2012.

Página web

- www.monografias.com – google (Definición de Administración Pública)
- Ministerio de Economía y Finanzas Publicas - www.economiayfinanzas.gob.bo
- Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES) www.sicoes.gob.bo
- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz www.gobernacionlapaz.gob.bo
- Banco Nacional de Bolivia (BNB) www.bnb.com.bo