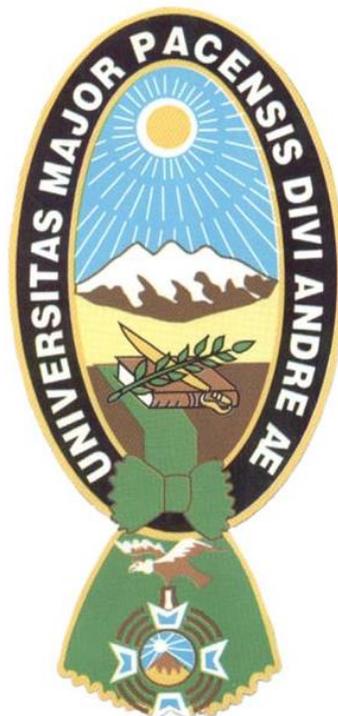


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MEMORIA ACADEMICA LABORAL
“GESTION DE PAGOS”
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE
GESTION SOCIAL DE LA PAZ

UNIVERSITARIO:

OSCAR LORENZO CARRILLO ALARCON
C.I.: 4915998 LP

TUTOR:

LIC. MARILYN SORIA LIZARASU

AÑO:

2012

**GESTION DE PAGOS. SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL
DE LA PAZ**

INDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1. ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	3
1.2. IMPLICACIONES PRACTICAS	8
1.3. RELEVANCIA SOCIAL	9
2. ACTIVIDAD PROFESIONAL	10
2.1. EXPERIENCIA LABORAL	10
2.2. DESARROLLO DE EXPERIENCIA LABORAL PARA LA REALIZACION DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL	14
3. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA	17
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
3.3. OBJETIVO GENERAL	29
3.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS	29
3.5. DESCRIPCION ESPECIFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACION A LA SOLUCION	30
4. ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO Y UN MARCO LEGAL	31
5. DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA	35
5.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA SOLUCION	37
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFIA	45

MEMORIA ACADEMICA INSTITUCIONAL
GESTION DE PAGOS EN EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL - LA PAZ

La presente Memoria Académica Institucional consiste en ofrecer al Servicio Departamental de Gestión Social de La Paz una solución a la Gestión de Pagos a proveedores de Bienes y Servicios contratados, es decir que el problema identificado fue la demora que se tenía para realizar un pago por un bien o servicio adquirido.

El objetivo es llegar a desarrollar cual sería la mejor solución al problema de la tardanza en los pagos que se realizaban por el concepto de contratación de Bienes y Servicios, estos pagos normalmente tenía un retraso de tres a nueve meses hasta su pago final.

Para lograr lo anteriormente descrito se recopiló información de toda la documentación elaborada para una carpeta de pago y se hizo el seguimiento de las actividades y tareas que se realizaban en la formulación de dicha carpeta de pago.

Se identificaron cuatro soluciones que reducían el tiempo de pago y la más indicada fue que el servicio departamental de Gestión Social de La Paz pueda realizar sus pagos de manera directa y no así mediante la prefectura como lo venía realizando siempre.

Una vez aplicada la solución el tiempo en la demora de los pagos se redujo a solo tres meses como máximo en relación como se lo hacía antes de su aplicación que era de seis meses y más.

El resultado fue muy positivo ya que no solamente se redujo el tiempo de pago, sino que se incrementó la participación de nuevos proveedores a las convocatorias realizadas por el SEDEGES – LA PAZ y se tuvo una mayor ejecución presupuestaria en tiempos programados.



1.- INTRODUCCION

En cada país o estado, siempre existió una lucha buscando el respeto e igualdad, justificados en principios de soberanía, complementariedad, solidaridad, armonía y equidad en la distribución del producto social en convivencia colectiva con acceso al agua, salud, educación, trabajo y vivienda, en resumen el vivir bien.

Es así que en un marco de movilizaciones y demandas sociales, el año 2004 en Bolivia se ha reformado la Constitución Política del Estado con una característica muy importante: una mayor participación activa de la sociedad, proveyendo de esta manera las acciones para el logro del vivir bien, mediante leyes, decretos, normas y reglamentos que regulen la forma de vivir del boliviano buscándolo en lo económico, social, tecnológico y cultural.

Asimismo, la participación ciudadana hoy en día es primordial para los cambios estructurales en donde se quiere construir un país con la predominancia del vivir bien, en donde la sociedad ha dejado su rol pasivo para ser constructor de su destino y el destino este país.

Esta inquietud de la sociedad de ser partícipe del progreso del estado data ya de mucho más tiempo atrás, es así, que en el marco de la participación de la sociedad en el año 1999, durante la presidencia del Gral. Hugo Banzer Suarez, se vio por conveniente la organización sectorial en cada departamento de la República de Bolivia, estableciendo el funcionamiento de un Servicio Departamental de Gestión Social, cuyo fin era el trabajo con los sectores más vulnerables y desprotegidos de la sociedad en cada departamento del país.

La aplicación de leyes, decretos, normas y reglamentos llega a todas instancias de la sociedad regulando todas las organizaciones (públicas o privadas), por las cuales se canalizan estas acciones en favor de la sociedad, en el caso particular del Servicio Departamental de Gestión Social-La Paz (SEDEGES-LA



PAZ), es una entidad pública dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, llamado hoy Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz¹, se manejan por normativas como: Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, Ley 1654 de Descentralización Administrativa, Ley 1551 de Participación Popular, Ley 2026 del Código Niño, Niña, Adolescente, Ley de Municipalidades y Decreto Supremo de Administración Prefectural y Coordinación entre niveles.

Es aquí donde la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley 1178), también conocida como SAFCO, mediante el Subsistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), a través de sus Normas Básicas establecidas en el Decreto Supremo 29190 en las gestiones 2007 a 2009 y en el Decreto Supremo 181 a partir del 2009 a la fecha, juega un rol importante para el cumplimiento de los objetivos de cualquier entidad pública, porque es mediante este instrumento de compras que se va ejecutando el presupuesto de una entidad así como el SEDEGES-LA PAZ, que es una entidad con presupuesto propio pero sin autonomía por ser dependiente de la Prefectura de La Paz, por lo que se vio en la obligación de generar herramientas de acuerdo a normas y reglamentos estatales para un mejor funcionamiento en su administración pero con poca o ninguna capacidad de decisión.

La presente memoria está basada en la problemática que presentaba el SEDEGES-LA PAZ, en cuanto a la gestión de pagos, debido a factores como la falta de autonomía, normas y reglamentos, entre otros, que permitan la agilización de las actividades de contratación de bienes y servicios y pago final a los proveedores, ya que el proceso de pago se realizaba en un periodo de tres meses mínimo hasta seis meses y más como máximo, perjudicando así la provisión de bienes y servicios a favor de la población de los centros, hogares e institutos dependientes.

¹Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz: conocido hasta el 2010 como Prefectura del Departamento de La Paz.



La metodología utilizada en la solución del problema identificado fue la descriptiva, la cual se enuncia de la siguiente manera:

1. Examinar y analizar las características del problema identificado.
2. Enunciar los problemas colaterales por los que atraviesan los procesos de pago a proveedores.
3. Sustentación del problema identificado.
4. Descripción y análisis del problema.
5. Descripción del seguimiento de la solución.

1.1.- ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

El Servicio Departamental de Gestión Social de La Paz se fundó en sus inicios propiamente con el nombre de Patronato del Menor, después de la Guerra del Chaco y pasando posteriormente a ser el Consejo Nacional del Menor (CONAME).

En 1971 se fundó la Junta Nacional de Desarrollo Social que pasa a ser en 1982 la Junta Nacional de Solidaridad y Desarrollo Social y las respectivas Direcciones del Menor (DIRME), con el objeto de brindar asistencia social y protección a niños y ancianos.

En 1985 se estableció la Subsecretaría de Asuntos Generacionales, actualmente Vice-Ministerio de Asuntos de Género Generacionales y Familia que como cabeza de sector, tiene la misión de definir las políticas y normas referentes a la equidad de género y el desarrollo integral de niño/as, adolescentes, jóvenes y adultos mayores, así como de la familia.

En 1992, se sustituyó al Órgano Nacional del Menor, Mujer y Familia (ONAMFA), cuya misión era regular, normar, fiscalizar y supervisar las políticas dirigidas al menor, mujer y familia.



Luego del 30 de enero de 1999, se constituyeron los Servicios Departamentales de Gestión Social en cada Departamento, dependientes de las Prefecturas de Departamento, con el objeto de impulsar las políticas de bienestar social y beneficencia, de acuerdo a la Ley de Descentralización Administrativa y que a partir de estas nuevas disposiciones dejaron de funcionar DIRME y ONANFA.

Después de la Implementación de las Autonomías en el 2010, las Prefecturas cambiaron de razón social a Gobiernos Autónomos Departamentales, sin que este cambio tenga efecto en los Servicios Departamentales pasando simplemente a depender de estos.

El SEDEGES-LAPAZ, es un órgano desconcentrado y de coordinación con el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, con jurisdicción en todo el departamento. Es una institución que brinda atención integral a la niñez, adolescencia, juventud, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad física y/o mental cuyo propósito es implementar la visión social del departamento de La Paz, sustentado en políticas y normas para fortalecer el régimen de prevención, protección y defensa de los sectores más vulnerables como se mencionó con anterioridad y de esta forma reafirmar las condiciones de libertad, respeto, dignidad, equidad y justicia.

MISIÓN DEL SEDEGES

La misión de la entidad es aplicar y cumplir las políticas y normas nacionales emitidas por el órgano competente, sobre asuntos de género y generacionales, familia y servicios sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como la de coordinar los programas y proyectos en materia de Gestión Social.

VISIÓN DEL SEDEGES



Su visión es ser modelo de gestión, eficiente, eficaz, en el ámbito departamental en beneficio de la población en situación de riesgo con valores de humanismo, calidad, cultura de equipo, innovación, tecnología social y gestión profesional.

OBJETIVOS DEL SEDEGES

Su **objetivo general** es promover el desarrollo humano con equidad de género generacional de protección, prevención, atención y defensa socio jurídico de los derechos de la niñez, adolescencia, mujer, adultos mayores y personas con alguna discapacidad física y/o mental, el cual beneficie su desarrollo humano con equidad, en las 20 provincias del departamento.

Los **objetivos específicos** del SEDEGES-LA PAZ son:

- Establecer objetivos departamentales, respecto a la situación de la familia, mujer, niños/as, adolescentes, adultos mayores y personas con alguna discapacidad física y/o mental y de esta forma promover la ejecución de planes y programas integrales para su atención, en el marco de las políticas y normas nacionales.
- Coordinar dentro la jurisdicción, la defensa socio jurídica del adulto mayor, mujer, adolescente y niñez, en el marco de las disposiciones legales existentes sobre el particular.
- Acoger a niño/as, adolescentes en situaciones de riesgo.
- Crear e implementar programas para el cumplimiento de medidas de protección social, socios destructivos o privación de libertad, impuestas a adolescentes infractores.
- Promover la creación de centros de actividades múltiples, para adultos/as mayores y el funcionamiento de centros de recreación y formación para adolescentes y jóvenes.

Las instituciones con quienes mantiene **relaciones de coordinación** el SEDEGES-LA PAZ son las siguientes:



- *Instituciones Públicas*
 - Juzgados
 - Fiscalía
 - Defensorías
 - Centros, hogares e instituciones privadas o de la Iglesia
 - Defensa del niño internacional
 - Brigada de Protección a la Familia
 - Policía Nacional
 - Servicios Legales Integrales
 - Organizaciones no Gubernamentales
 - Vice ministerio de Genero Generacional
 - Gobierno Municipal de La Paz
 - Gobierno Municipal de El Alto
 - Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz
 - Establecimientos Educativos
 - Centros de Salud, Hospitales y Laboratorios
 - UMSA
 - UPEA

- *Instituciones por Administración Delegada*
 - 1.- Beca Alimentaria
 - Ciudad del Niño Jesús
 - Fundación Arco Iris (Niñas Obrajes)

 - 2.- Por Convenio, Beca Alimentaria
 - Centro de Orientación Femenina
 - Asilo San Ramón
 - Hogar de Ancianos Coro Coro
 - Centro Solidaridad y Vida
 - Hogar Carlos Villegas



- Aldeas Infantiles SOS
- Fundación La Paz
- Asociación Centro Virgen Niña EPDB
- Visión Adulam y Talita Cumi

Por otro lado, los **servicios** que brinda el SEDEGES-LAPAZ son los que se detallan a continuación:

Terapia Ocupacional: Los Centros de Actividades Múltiples brindan a adultos mayores de 60 años, actividades de terapia ocupacional, recreacional, culturales y de esparcimiento.

Fisioterapia: El Instituto de Rehabilitación Infantil atiende a niños, niñas y adolescentes con discapacidad física, en fisioterapia, post quirúrgica, laboratorio y radiología.

Escolarización: El Aula Libre Participativa está dirigida a las necesidades educativas y de aprendizaje de los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes Trabajadores (NAJTs), y Niños y Niñas Adolecentes de la calle (NAJCs), del nivel básico primario de las ciudades de La Paz y El Alto.

Bio-psicosociales: Es un estudio técnico solicitado por autoridad competente, se consideran aspectos médicos, psicológicos y sociales de la familia en su conjunto.

Servicio Social y Familia: Efectúa labores de coordinación y supervisión de Hogares, Albergues, Centros e Institutos, en general y asume la responsabilidad del manejo y funcionamiento de los que dependen del SEDEGES-LAPAZ.

Cursos de Padres Adoptivos: La Unidad Técnica de Asistencia Social y Familia (UTASF), depende del SEDEGES-LAPAZ, realiza sus funciones en cumplimiento de la Ley 2026 Código Niño, Niña, Adolescente del Art. 82 Inc. 8 a la información, orientación y educación multidisciplinaria a través de cursos



dirigidos a los padres y madres adoptivos, preparándolos a los procedimientos que les permita convertirse en padres y madres adoptivos.

Finalmente, señalar que el SEDEGES al hacerse cargo de la subsistencia y mantención de las personas e instituciones que tiene a cargo, debe realizar sus adquisiciones en base a la normativa correspondiente de adquisición de bienes y servicios la cual establece las modalidades de contrataciones.

1.2.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Mediante la aplicación de la solución a la problemática identificada en la entidad se lograrían los siguientes efectos o consecuencias de dicha aplicación:

- La aceleración de pagos a personas naturales y jurídicas que cumplieron con la provisión de algún bien o servicio contratado por el SEDEGES-LA PAZ es una motivación para que estas y otras personas o empresas se animen a participar en las convocatorias a la contratación de bienes y servicios.
- Los internos: mujeres, niños/as, adolescentes, adultos mayores y personas con alguna discapacidad física y/o mental de los Centros, Hogares e Institutos dependientes del SEDEGES-LA PAZ tendrían acceso a mejores condiciones de calidad de vida, ya que el 100% de las compras de la institución (traducidos en salud, educación, alimentación, vestimenta) son para ellos de manera directa.
- Por el bajo presupuesto (VER ANEXO A) asignado al SEDEGES-LAPAZ es necesario minimizar costos en cuanto a las compras, no olvidando la calidad de los bienes y servicios adquiridos y generando eficacia en la ejecución presupuestaria, lo cual podría lograrse a través de la solución del problema identificado.



1.3.- RELEVANCIA SOCIAL

Economía

Acercar los procesos de pago genera mayor participación para el concurso de las personas naturales y/o jurídicas proveedoras de bienes y servicios en las convocatorias realizadas por el SEDEGES-LA PAZ e indirectamente más movimiento en la dinámica económica del estado. Éste beneficio es muy importante, dado que muchas de las convocatorias realizadas por la entidad eran declaradas desiertas (VER ANEXO B), situación que no es favorable para la entidad ni para las personas u empresas que podrían participar en dichas convocatorias y generar un mayor movimiento económico.

Social

El beneficio de la compra de bienes y servicios de manera oportuna llega a toda la población interna de los Centros, Hogares e Institutos dependientes del SEDEGES-LA PAZ, y que por la mala imagen que se tenía por la retardación de pagos, en muchas ocasiones no se realizaba a tiempo las compras de los principales bienes necesarios para con los internos de los Centros, Hogares e Institutos del SEDEGES-LA PAZ.

Cultural

Es importante que la sociedad tome conciencia de la cultura de solidaridad porque existe un sector muy vulnerable que necesita del apoyo constante de aquellos que los rodean y no ser discriminados e ignorados en su diario vivir por las capacidades diferentes que muestran, al agilizar los procesos de pago y tiempo de espera de los proveedores para el pago, la institución cumple de mejor manera su misión y los objetivos de apoyo social que tiene.



2.- ACTIVIDAD PROFESIONAL

2.1.- EXPERIENCIA LABORAL

2012 Analista de Costos (EMAPA)

Como analista de costos tengo las siguientes tareas a desarrollar en la EMAPA:

El análisis de registros de acopio y transformación de los productos estratégicos, análisis de los servicios y gastos realizados en las operaciones de acopio y transformación, análisis de las estructuras y costeo de los productos, análisis de los costos de los productos de la EMAPA y su incidencia en el precio de venta y precio de mercado mediante la subvención.

Análisis de los costos incurridos en cada operación, análisis de los inventarios mediante kardex y revisión de los saldos de cada producto con el que trabaja la EMAPA, para su correcta administración.

La finalidad de este puesto era administrar y distribuir los costos en las etapas de acopio, producción y comercialización brindando la información necesaria para la determinación de los costos de venta.

2011 Técnico de Costos (EMAPA)

Las tareas que realicé como técnico de costos son las siguientes:

Verificación de los registros de acopio y transformación, verificación de pagos de bienes y servicios en función de actas y kardex de los productos estratégicos, distribución de la estructuración de los costos unitarios.



La finalidad de este puesto era recopilar toda la información necesaria y hacer una correcta distribución de los costos y gastos en los distintos productos de la EMAPA.

2011 Auxiliar de Costos (EMAPA)

Como auxiliar de costos realicé las siguientes tareas:

Recopilación de la información de los costos en acopio y transformación, verificación costos versus SIGMA de la unidad de contabilidad, respaldaba los datos obtenidos.

El objetivo de este puesto era validar toda la información obtenida de las distintas áreas de la EMAPA.

2011 Auxiliar Administrativo del Programa Alianzas Rurales (PAR)

Las tareas en el PAR como auxiliar Administrativo eran las de verificación de la documentación de gastos en función con la ejecución del SIGMA, organización de la documentación de pagos que enviaban las distintas regionales de todo el país.

2010-2011 Jefe de Producción de la Empresa Textil INGABOL

Como jefe de Producción cumplí con tareas de compras de materia prima, control de producción por órdenes de producción, control de inventarios de materia prima, seguimiento a los contratos de la empresa INGABOL con empresas públicas y privadas y la proyección de ventas de acuerdo a estudios de mercado.



2010 Jefe Administrativo Financiero del SEDEGES-LA PAZ

Como Jefe Administrativo Financiero del Servicio Departamental de Gestión Social tuve como principales tareas:

- Aplicar y administrar los sistemas financieros y no financieros de la Ley 1178, complementados por el SIGMA, con la apropiación de los Gastos Ejecutados.
- Administrar los servicios generales del SEDEGES-LA PAZ a todos los Centros, Hogares e Institutos dependientes.
- Designar, promover y remover, por delegación del Director Técnico, al personal del Servicio Departamental, de conformidad con las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal.
- Establecer coordinación administrativo-financiero con el Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz, para la aprobación del presupuesto, ejecución y pagos.
- Administrar la recepción y despacho de correspondencia concernientes al SEDEGES-LA PAZ.
- Establecer los sistemas de comunicación y las relaciones públicas de acuerdo con las normas, instrucciones y requerimientos del Director Técnico del SEDEGES-LA PAZ.
- Ejercer las funciones encomendadas y delegadas por el Director Técnico del SEDEGES-LA PAZ.

La finalidad de este puesto era aplicar los sistemas administrativos financieros y no financieros de la Ley 1178 y conducción de políticas administrativas y financieras de los recursos del SEDEGES-LA PAZ, y el control sobre las áreas dependientes: contabilidad, bienes y servicios, recursos humanos e informática.



2008-2010 Responsable de Bienes y Servicios SEDEGES-La Paz

Las tareas, funciones y finalidad del puesto desempeñado como Responsable de Bienes y Servicios del SEDEGES-La Paz serán detalladas en el siguiente punto.

2007 Técnico de Manejo de Recursos Materiales del Servicio de Impuestos Nacionales

Como técnico de manejo de recursos materiales tuve la experiencia de manejo de los activos fijos del Servicio de Impuestos Nacionales, con las siguientes tareas:

- Verificación de activos fijos.
- Validación de la verificación con el Sistema de Inventariarían de Activos Fijos.
- Consolidación del total de activos y distribución por regionales.
- Asignación de activos fijos.

2003-2004 Liquidador de Impuestos en el Gobierno Autónomo Municipal de Achocalla

Como liquidador de impuestos cumplí funciones de recaudador de impuestos a los siguientes bienes:

- Impuestos a los Bienes inmuebles y muebles
- Cobro Patentes por negocios
- Cobro Patentes por explotación de recursos naturales
- Impuesto a las transacciones por compra venta de terrenos
- Impuesto a vehículos y automotores



La finalidad de este puesto era hacer incrementar los recursos propios (provenientes de impuestos) del Gobierno Autónomo Municipal de Achocalla.

2002-2003 Encargado de Distribución de Video Club Futuro

El fin del cargo era hacer la distribución de videos de acuerdo a los pedidos realizados en la semana, a cada hogar, empresa laboral o donde se encontrase el solicitante y posterior recojo después del fin de semana, y en caso de no ser entregado por el solicitante en el tiempo correspondiente se le aplicaba las multas correspondientes por día y también se le hacían los cobros adjunto al video.

2.2.- DESARROLLO DE EXPERIENCIA LABORAL PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL

A continuación describo las funciones que desempeñé en el SEDEGES-LA PAZ en el puesto de Responsable de Bienes y Servicios, siendo en éste puesto en el que se identificó la problemática y solución plasmados en la presente memoria académica laboral.

2008-2010 Responsable de Bienes y Servicios del SEDEGES-LA PAZ

Como responsable de Bienes y Servicios del SEDEGES-LA PAZ, tuve las funciones de:

- La compra de bienes y servicios (carnes y derivados, víveres frescos y verduras, medicamentos, víveres secos arroz, azúcar, harina de trigo, fideo, ropa para los internos, calzados, material escolar, material didáctico, material de limpieza, combustible para las movilidades, material de escritorio, aceites y condimentos de cocina, pan) para la distribución de estos a los Centros Hogares e Institutos del SEDEGES-LA PAZ.



- La contratación de bienes y servicios (ropa, víveres secos arroz, azúcar, fideo, aceite, combustibles) para el Programa de Atención al Niño-Niña (PAN) (VER ANEXO C).
- Administración y coordinación de las compras con las unidades solicitantes, mediante reuniones individuales con las unidades dependientes del SEDEGES-LAPAZ para su posterior programación en el Programa Anual de Contrataciones (PAC)².
- Elaboración y planificación en coordinación con la Unidad de Planificación el Programa Anual de Contrataciones (PAC) verificando la correcta asignación presupuestaria a las compras anuales.
- Registro, Programación y reprogramación en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES)³ las compras anuales del SEDEGES-LAPAZ y del Programa de Atención al Niños-Niña (PAN).
- Manejo y control de inventarios mediante el Encargado de Almacenes para el ingreso, registro almacenamiento, distribución, medidas de salvaguarda y control de bienes de consumo en la entidad pública.
- Manejo y control de inventarios mediante el Encargado de Activos Fijos las actividades de ingreso, asignación, mantenimiento, salvaguarda, registro, y control de bienes de uso de las entidades públicas.
- Control y administración de servicios generales y transporte, para el mantenimiento de centros, hogares e institutos asimismo cubriendo con transporte las emergencias que se presentan y otras tareas relacionadas a las actividades de los internos del SEDEGES-LAPAZ con entidades externas.
- Publicación, adjudicación y recepción de las compras solicitadas por las distintas unidades dependientes del SEDEGES-LAPAZ y las compras solicitadas por el Programa de Atención al Niño-Niña (PAN), en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES) en cumplimiento del subsistema de Contratación de Bienes y Servicios y de acuerdo al Manual de Operaciones del Sistema de Contrataciones Estatales.

² **PAC:** Instrumento de planificación de las entidades públicas, programa las contrataciones de una gestión en función de su POA y presupuesto

³ **SICOES:** Es el sistema oficial de publicación y difusión de información de los procesos de contratación de las entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, establecido y administrado por el Órgano Rector que es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas



- Control, seguimiento y verificación de la documentación en todas las etapas de la elaboración de las carpetas de pago y la recepción del bien o servicio adquirido cumpliendo las normas y reglamentos establecidos y las modalidades de contratación.
- Control y supervisión en la recepción de bienes y servicios recibidos por parte de los proveedores contratados por el SEDEGES-LA PAZ, de acuerdo a las especificaciones técnicas y cronograma emitido en el documento base de contratación.
- Conformación de las distintas comisiones (comisión de calificación y recepción) para el cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos.

La finalidad del puesto fue realizar la correcta administración de todo el proceso de adquisición de bienes y servicios para la entidad.



3.- ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema identificado en el SEDEGES-LA PAZ, fue la demora en los procesos de pago a proveedores de bienes y servicios (carnes y derivados, víveres frescos y verduras, medicamentos, víveres secos arroz, azúcar, harina de trigo, fideo, ropa para los internos, calzados, material escolar, material didáctico, material de limpieza, combustible para las movilidades, material de escritorio, aceites y condimentos de cocina, pan) contratados (VER ANEXO D).

3.2.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A fin de efectuar el análisis correspondiente del problema se recopilaron algunos datos sobre el SEDEGES-LA PAZ de las siguientes fuentes:

- **El Programa Anual de Contrataciones (PAC).**- Correspondiente a las gestiones 2008, 2009 y 2010, que muestra todos los procesos de contratación por montos mayores a Bs. 20.000,00 del SEDEGES-LA PAZ.
- **Reportes de Procesos de Contratación.**- Se cuenta con algunos procesos de contratación registrados en el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES), generadas por mi persona.
- **Reportes de pagos realizados.**- Generados mediante Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) el cual es el paso final para pago a proveedores de bienes y servicios adjudicados por el SEDEGES-LA PAZ.
- **Notas de reclamos.**- Cartas presentadas por los proveedores reclamando en cuanto a la tardanza en sus pagos.



Respecto a la identificación del problema, debo señalar inicialmente que los reclamos de pago siempre fueron frecuentes de parte de los proveedores de bienes y servicios y esto hacía que la imagen del SEDEGES-LA PAZ y de la Gobernación no fuera de confianza ante la sociedad, además, los proveedores que se adjudicaban en alguna compra, solían ser los mismos y por las demoras en los pagos estos no tenían la capacidad y solvencia para presentarse con mayor frecuencia a las nuevas convocatorias. Es así, que se llegó a la conclusión de que el SEDEGES-LA PAZ, necesitaba acelerar sus pagos para revertir esas debilidades, que ahuyentaban la intervención de nuevos participantes en las convocatorias y crear una mejor imagen, dado que dicha situación no contribuía al logro de la misión, visión y objetivos de la institución.

Anualmente en el SEDEGES-LA PAZ se generaban un promedio de 83 compras (VER ANEXO E) por presentación de propuesta y más de 20 compras directas pasando al centenar de compras y alrededor de 10 compras al mes, en su mayoría son de víveres frescos como verduras y carnes y víveres secos como la harina de trigo, quinua y otros alimentos muy necesarios para la alimentación de los internos de los Centros, Hogares e Institutos.

CUADRO N° 1
PROMEDIO DE COMPRAS REALIZADAS POR GESTIÓN

Modalidad de contratación ANPE	2008	2009	2010	PROMEDIO
PROCESOS INICIADOS	93	76	80	83
EN CURSO	-	-	-	-
FINALIZADOS	84	69	70	74,33
CONTRATADOS	62	63	53	59,33
DESIERTOS	22	6	17	15
MONTOS EN BS.	3.111.596,04	4.603.146,63	4.541.820,38	4.085.521,02

Fuente: Elaboración Propia (basado en ANEXO E)

Como se aprecia el promedio de las convocatorias declaradas desiertas era de 15 al año, que equivale aproximadamente a un 18% del total de compras por gestión, cifra que era bastante preocupante dada la importancia de cada una de las contrataciones.



Es así que, efectuado el análisis correspondiente del proceso de contratación de bienes y servicios se identificó que la demora en los pagos a los proveedores se debía principalmente a las siguientes causas:

A) MODALIDADES DE CONTRATACIÓN.- El cumplimiento del D.S. 181 que establece las modalidades de contratación las cuales no estaban adecuadas o no consideraban a los servicios departamentales como entidades que necesitaban realizar sus contrataciones de manera urgente y directa, por las características de labor que se tenía y que cada contratación tenía como tiempo mínimo un mes sólo para el proceso de compra, llegando a tardar de tres a seis meses hasta el pago final a proveedores después de la entrega del bien o servicio.

Estas modalidades hacían que la realización de una compra tomara un tiempo considerable, sin embargo la población protegida y atendida por el SEDEGES-LA PAZ lo necesitaba de forma inmediata, debido por ejemplo a que existían internos con problemas de raciocinio llamados profundos que si no se les medicaba enloquecían y no se puede dejar de mencionar lo principal que era la alimentación que si hacía falta generaba una protesta general.

Detallamos a continuación las modalidades de contratación establecidas en las NB-SABS, antes del cambio con el D.S. N° 29190 y después con la nueva normativa dada mediante el D.S. N° 181:

- *Modalidades de compra según D.S. N° 29190 (gestiones anteriores al año 2009):*
 - De Bs. 1,00 a 5.000,00 por la modalidad de Compra Directa (CD)
 - De Bs 5.001,00 a 20.000,00 por la modalidad de Compra por Cotizaciones (CC)
 - De Bs. 20.001,00a 200.000,00 por la modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)



o *Modalidades de compra según D.S. N° 0181 (desde julio de 2009):*

- De Bs. 1,00 a 20.000,00 por la modalidad de Compra Directa (CD)
- De Bs. 20.001,00 a 200.000,00 por la modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)

B) FALTA DE PERSONAL SUFICIENTE.- Otro problema era el poco personal con el que se contaba en la Unidad de Bienes y Servicios para una correcta revisión de los procesos y procedimientos que se debían cumplir en la elaboración de una carpeta de pago, que tenía los siguientes pasos (solamente se describe el proceso correspondiente a la Unidad de Bienes y Servicios):

i.- Se recibía la solicitud de compra en la Unidad Administrativa Financiera, la cual debía contener especificaciones y firmas de los técnicos y jefe de área de la unidad solicitante, en una fecha determinada de acuerdo al Programa Anual de Contrataciones, una vez que llegaba a la Unidad de Bienes y Servicios el tiempo para realizar la autorización de este proceso debía ser inmediato pero por acumulación de compras para finalización y aquellas que estaban en curso se tenía que esperar hasta diez días para proceder a la elaboración de un nuevo proceso de compra.

ii.- La autorización del proceso de contratación era realizada por la Directora del SEDEGES-LA PAZ que era la Responsable del Proceso de Contratación (RPA)⁴, designado por la Prefectura, esta autorización debía ser inmediata a la recepción de la solicitud de compra pero como la Directora se encontraba en constantes reuniones y salidas la firma de autorización llegaba a tardar hasta cuatro días.

iii.- Formulación de las especificaciones técnicas, esta tarea se realizaba de acuerdo a la solicitud de la unidad solicitante que no tenía ningún percance de tiempo.

⁴RPA: Servidor público que por delegación de la MAE, es responsable por la ejecución del proceso de contratación y sus resultados, en las modalidades de Contratación Menor y Apoyo Nacional a la Producción y Empleo



iv.- Elaboración del Documento Base de Contratación (DBC), se lo realizaba de acuerdo a la solicitud de compra, la autorización, certificación de la Unidad de Contabilidad, confirmación de que la compra en el PAC y las especificaciones técnicas lo realizaba de acuerdo a los modelos de Documento Base de Contratación (DBC)⁵ emitidos por el Ministerio correspondiente para las distintas formas de contratación y modalidades, programando la compra de acuerdos a los reglamentos del SICOES.

v.- Elaboración de los memorandos para la conformación de la Comisión de Calificación, esta designación se la realizaba mediante memorandos de designación firmados por la Directora y recepcionados por aquellos que fueron designados, esta nominación se realizaba entre 5 y 1 día antes de la apertura de propuestas y que debía ser conformado por una o dos personas de la unidad solicitante que era un técnico especializado en el área y una persona de la Unidad Administrativa del SEDEGES-LA PAZ.

vi.- Apertura de Propuestas, realizada por la comisión de calificación y quienes pudieren estar presentes como los mismos proponentes y observadores, esta etapa se programaba en la convocatoria y es de carácter obligatorio el cumplimiento en fechas y horas, y una vez leída las propuestas se procedía al cierre del acta con las firmas correspondientes de los proveedores presentes y la comisión de calificación.

vii.- Análisis de las propuestas (técnico, económico), esta operación era realizada por la comisión de calificación eligiendo la mejor propuesta mediante el cuadro comparativo para su posterior calificación.

viii.- Elaboración del Informe de la Comisión de Calificación, era el último paso en que intervenían los miembros de la comisión de calificación para la

⁵DBC: Documento estándar, elaborado y aprobado por el Órgano Rector, que forma parte de la reglamentación de las presentes NB-SABS y es de utilización obligatoria por las entidades públicas



evaluación de propuestas y recomendación de adjudicación de la mejor propuesta.

ix.- Elaboraciones de la Nota de Adjudicación, la nota de adjudicación se la realizaba mediante un documento sencillo firmado por la directora del SEDEGES-LA PAZ y la recepción de la persona o empresa adjudicada.

x.- Elaboración de los memorandos para la conformación del Comité de Recepción, esta designación se la realizaba mediante memorandos de designación firmado por la Directora y recepcionados por aquellos que fueron designados para verificar el cumplimiento del contrato realizado con la persona o empresa y el SEDEGES-LA PAZ.

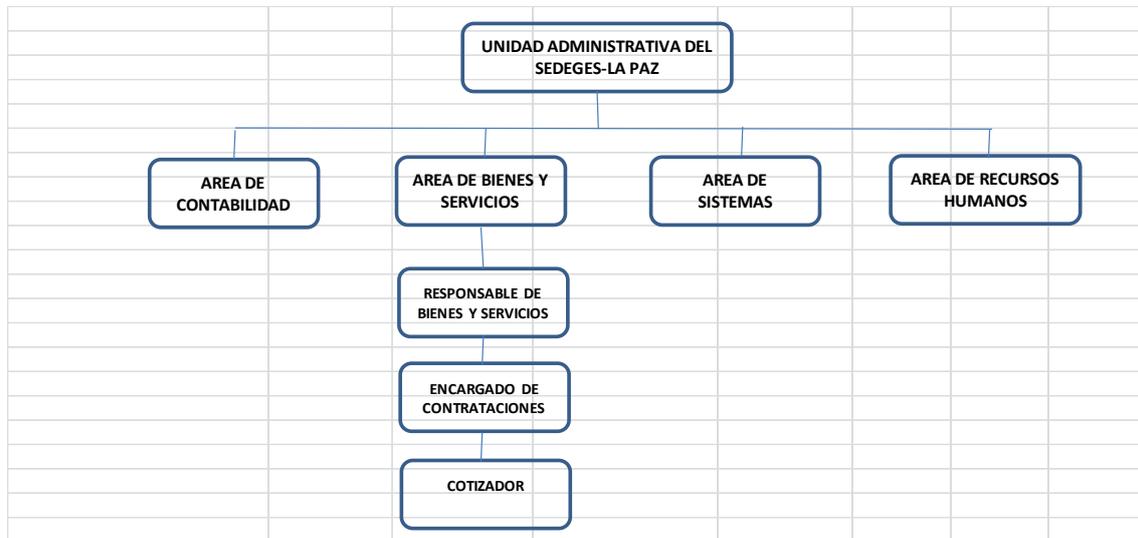
xi.- Elaboración del Informe del Comité de Recepción, en esta etapa la comisión de recepción daba visto bueno al bien o servicio recepcionado o caso contrario se emitía alguna observación y su posterior recomendación.

xii.- Elaboración de la Solicitud de Pago (VER ANEXO F), esta tarea era realizada por el Responsable de la Unidad de Bienes y Servicios, con la firma correspondiente y el visto bueno de la Directora del SEDEGES-LA PAZ.

Adicionalmente, cabe señalar que en la Unidad de Bienes y Servicios del SEDEGES-LA PAZ en la gestión 2008 se contaba con cinco funcionarios que cumplían las tareas de elaboración de carpetas de pago, a mi ingreso el 07 de septiembre de 2008, se redujo el personal a tres funcionarios, encargándonos de las tareas que antes lo hacían cinco personas, limitándonos a solo la elaboración de carpetas de contrataciones y no así una mejor revisión y conciliación de las mismas, debido a la cantidad de funciones.



GRÁFICO N° 1
ORGANIGRAMA DEL SEDEGES-LA PAZ



Fuente: Elaboración propia en base al Organigrama General del Servicio Departamental de Gestión Social (ANEXO G)

Las carpetas debían ser revisadas y conciliadas minuciosamente, como se señaló en la descripción del proceso, lo cual no sucedía en su mayoría debido a la acumulación de las carpetas de contrataciones y pago generadas y las nuevas solicitudes de compra que llegaban a la unidad, teniendo a veces que retardar los inicios de nuevas contrataciones.

Al no poder hacer una revisión minuciosa de las carpetas de pago, y por el constante reclamo de los proveedores se debía pasar las mismas a la Unidad de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ sin la certeza de que las carpetas estuvieran completas y sin observaciones.

C) DOBLE REVISIÓN.- Otra de las etapas que hacían demorar el pago de una carpeta es que el mismo era burocrático, ya que existía una doble revisión, la primera realizada por la Unidad de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ y la segunda por la Unidad de Contabilidad de la Prefectura como se detalla a continuación:

i.- Tras la revisión de las carpetas de pago realizada por la Unidad de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ, se lo enviaba a la Prefectura de La Paz, donde procedían a una nueva revisión en su Unidad de Contabilidad.



ii.- Luego de la revisión de la carpeta de pago de parte de la Unidad de Contabilidad de la Prefectura de La Paz esta se consideraba para pago si es que no tenía alguna omisión u error de procedimiento y en caso contrario se devolvía al SEDEGES-LA PAZ, para su revisión siendo este tiempo de gran espera y demorando el proceso de pago porque se debía coordinar las omisiones o errores involuntarios con los distintos entes involucrados en la carpeta de pago (proveedor, unidad solicitante, técnico encargado de la revisión de boletas de descargo, comisión de calificación, encargado de almacenes, comisión de recepción, director del SEDEGES-LA PAZ, Unidad de Contabilidad, jefe de la Unidad Administrativa), llevando como mínimo un mes esta corrección.

iii.- Tras la revisión de Contabilidad y visto bueno en Prefectura, se enviaba la carpeta de pago la Unidad Administrativa Financiera para autorización y firmas de cheque y pago final.

Respecto al proceso descrito, es importante resaltar que la Unidad de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ recibía carpetas de pago sin la certeza de estas estuvieran completas y sin observaciones, en esta unidad tampoco se realizaba una revisión antes de generar lo que se conoce comúnmente como el preventivo de pago C-31 (que identificaba con un número código al proceso de pago correspondiente). Posteriormente generado el preventivo de pago, la carpeta se enviaba a la Unidad de Contabilidad de la Prefectura para realizar una última revisión antes de ser aprobado el pago en Tesorería de la misma Prefectura, lo cual tomaba un tiempo aproximado de un mes si es que no existía ninguna observación de lo contrario la carpeta de pago retornaba al SEDEGES-LA PAZ, para nueva revisión y corrección, llegando a un tiempo mínimo de pago de una carpeta que no contara con ninguna observación de un mes a dos desde su finalización en la Unidad de Bienes y Servicios, tardando hasta un tiempo máximo de seis meses y en algunos casos se presentó hasta nueve meses la demora cuando la carpeta de pago se encontraba con alguna observación.



D) LLENADO DE FORMULARIOS.- Otro de los problemas identificados fue la falta de comunicación y capacitación sobre el SICOES, tras el cambio de registro de información de procesos de compra en el sistema, que antes de su cambio se registraba de manera sencilla como muestran los formularios 100, 200 y 500 (ANEXO H) de compra de víveres frescos carnes y verduras. A continuación se muestra el detalle de las modificaciones en el registro de información después de los cambios en el sistema:

- El formulario 100 del SICOES, es el formulario de inicio de proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría, registrándose el proceso de contratación mediante el Documento Base de Contratación con todo el detalle de la convocatoria, en el cuál no existe observación alguna luego de los cambios en el sistema, ya que es solo el Documento Base de Contratación.
- En el formulario 200 de adjudicación o declaratoria desierta, se observa específicamente el punto siete de llenado de formulario, en el que se registraba el concepto de convocatoria y el valor en un solo detalle cómo se muestra en el siguiente dato extraído del formulario 200 de la convocatoria de carnes y verduras.

CUADRO N° 2

**FORMULARIO 200 DE COMPRA DE VIVERES FRESCOS REGISTRADO EN EL SICOES
 (PUNTO 7) CUCE: 09-0352-07-128531-1-1**

7. DETALLE DE BIENES, OBRAS, SERVICIOS GENERALES O DE CONSULTORIA CONTRATADOS								
#	Partida presupuestaria	Descripción del bibe, obra, servicio general o de cosultoria objeto del contrato	N° Dde contrato	Precio unitario	La cantidad es:	Cantidad estimada es variable	Monto Total (P. Unit. X Cant.) Total estimado cuando la cantidad es variable	Origen del Item
1	31140	APROVISIONAMIENTO DE VIBVERES FRESCOS (CARNES Y DERIVADOS) POR EL PERIODO DEL 13 DE FEBRERO AL 12 DE MARZO DE 2009	409	140000	variable	1	140000	Nacional



Fuente: Punto 7 del anterior Form. 200 (VER ANEXO H)

El cambio efectuado fue el considerar todo el detalle de la bolsa de productos que se muestra en el punto siete extraído del formulario 200 de la convocatoria de carnes y verduras:

CUADRO N° 3
FORMULARIO 200 DE COMPRA DE VIVERES FRESCOS REGISTRADO EN EL SICOES
(PUNTO 7) CUCE: 09-0352-07-158059-1-1

7. DETALLE DE BIENES, OBRAS, SERVICIOS GENERALES O DE CONSULTORIA CONTRATADOS								
#	Partida presupuest.	Descripción del bien, obra, servicio general o de consultoría objeto del contrato/orden de compra	Nro. de contrato/orden de compra	Precio unitario	La cantidad es:	Cantidad/Cantidad estimada si es variable	Monto total (p.unit. x cantidad) / Total estimado cuando la cantidad es variable	Origen del item
1	31140	CHOCLO	038/09	1,8	Variable	350	630	Nacional
2	31140	COLIFLOR	038/09	2,2	Variable	100	220	Nacional
3	31140	ESPINACA	038/09	4	Variable	70	280	Nacional
4	31140	HABA	038/09	4	Variable	1000	4000	Nacional
5	31140	HUEVO	038/09	0,8	Variable	5000	4000	Nacional
6	31140	LACAYOTE	038/09	3	Variable	250	750	Nacional
7	31140	LECHUGA	038/09	4,2	Variable	500	2100	Nacional
8	31140	LIMA	038/09	0,5	Variable	500	250	Nacional
9	31140	ACELGA	038/09	3	Variable	140	420	Nacional
10	31140	AJO	038/09	7	Variable	21	147	Nacional
11	31140	ACHOJCHA	038/09	0,6	Variable	100	60	Nacional
12	31140	APIO	038/09	3	Variable	100	300	Nacional
13	31140	ARVEJA	038/09	7	Variable	75	525	Nacional
14	31140	BANANA	038/09	0,5	Variable	1693	846,5	Nacional
15	31140	BROCOLI	038/09	2,8	Variable	50	140	Nacional
16	31140	CAMOTE	038/09	4	Variable	50	200	Nacional
17	31140	CEBOLLA	038/09	3,8	Variable	400	1520	Nacional
18	31140	LIMON	038/09	3	Variable	200	600	Nacional
19	31140	MANDARINA	038/09	0,8	Variable	4000	3200	Nacional
20	31140	NARANJA	038/09	0,48	Variable	4000	1920	Nacional
21	31140	MANZANA DE AGUA	038/09	0,8	Variable	100	80	Nacional
22	31140	MANZANA	038/09	1,8	Variable	160	288	Nacional
23	31140	OCA	038/09	4	Variable	80	320	Nacional
24	31140	P. MORRON	038/09	5	Variable	130	650	Nacional
25	31140	PAPA	038/09	46	Variable	527	24242	Nacional
26	31140	PAPAYA	038/09	4,3	Variable	150	645	Nacional
27	31140	PAPALISA	038/09	4,5	Variable	50	225	Nacional
28	31140	PEREJIL	038/09	3	Variable	65	195	Nacional
29	31140	PLATANO POSTRE	038/09	0,8	Variable	557	445,6	Nacional
30	31140	PEPINO	038/09	1	Variable	148	148	Nacional
31	31140	PIÑA	038/09	4	Variable	255	1020	Nacional
32	31140	QUESO	038/09	27	Variable	145	3915	Nacional
33	31140	RACACHA	038/09	4	Variable	50	200	Nacional
34	31140	RABANITO	038/09	3	Variable	50	150	Nacional
35	31140	ZAPALLO	038/09	2,8	Variable	750	2100	Nacional
36	31140	REMOLACHA	038/09	3,5	Variable	600	2100	Nacional
37	31140	REPOLLO	038/09	2,5	Variable	100	250	Nacional
38	31140	SANDIA	038/09	2,5	Variable	355	887,5	Nacional
39	31140	TOMATE	038/09	6	Variable	900	5400	Nacional
40	31140	VAINITAS	038/09	5,5	Variable	200	1100	Nacional
41	31140	YOGURT	038/09	8	Variable	60	480	Nacional
42	31140	YUCA	038/09	3,5	Variable	300	1050	Nacional
43	31140	ZANAHORIA	038/09	4	Variable	1000	4000	Nacional

Fuente: Punto 7 del nuevo Form. 200 (VER ANEXO H)



- En el formulario 500 de recepción definitiva o disconformidad en la recepción del bien, obras, servicios generales y servicios de consultoría, donde el registro en el formulario en el punto tres era por el concepto del bien recibido como se muestra en el siguiente detalle extraído del SICOES en el formulario 500 en su punto tercero:

○

CUADRO N° 4

**FORMULARIO 500 DE COMPRA DE VIVERES FRESCOS REGISTRADO EN EL SICOES
 (PUNTO 7) CUCE: 09-0352-07-128531-1-1**

3. RECEPCION DE BIENES, OBRAS, SERVICIOS GENERALES O DE CONSULTORIA											
#	Nro. De contrato	Fecha de firma de contrato	Nombre o razon social de la empresa contratada	Descripcion del bine, obra o servicio objeto del contrato	Estado de la recepcion	Cantidad Solicitada	Cantidad Recepcionada	Fecha de recepcion según contrato (dia/mes/año)	Fecha de recepcion provisional sujeta a verificacion (dia/mes/año)	Fecha de recepcion definitiva de emision del informe de conformidad (dia/mes/año)	Monto real ejecutado
1	12/02/1901	12/02/2009	CLETO SIÑANI CEJA	APROVISIONAMIENTO DE VIVERES FRESCOS (CARNES Y DERIVADOS) POR EL PERIODO DEL 13 DE FEBRERO AL 12 DE MARZO DE 2009	Recibido	1	01/01/1900	13/02/2009	12/03/2009	23/04/2009	99348,83

Fuente: Punto 3 del anterior Form. 500 (VER ANEXO H)

El cambio observado es en el llenado de registro, ya que después de los cambios se debía llenar a detalle la bolsa de productos adquiridos como se muestra en el siguiente detalle:



CUADRO N° 5
FORMULARIO 500 DE COMPRA DE VIVERES FRESCOS REGISTRADO EN EL SICOES
(PUNTO 7) CUCE: 09-0352-07-158059-1-1

7. DETALLE DE BIENES, OBRAS, SERVICIOS GENERALES O DE CONSULTORIA CONTRATADOS								
#	Partida presupuest.	Descripción del bien, obra, servicio general o de consultoría objeto del contrato/orden de compra	Nro. de contrato/orden de compra	Precio unitario	La cantidad es:	Cantidad/ Cantidad estimada si es variable	Monto total (p.unit. x cantidad) / Total estimado cuando la cantidad es variable	Origen del ítem
1	31140	CHOCLO	038/09	1,8	Variable	350	630	Nacional
2	31140	COLIFLOR	038/09	2,2	Variable	100	220	Nacional
3	31140	ESPINACA	038/09	4	Variable	70	280	Nacional
4	31140	HABA	038/09	4	Variable	1000	4000	Nacional
5	31140	HUEVO	038/09	0,8	Variable	5000	4000	Nacional
6	31140	LACAYOTE	038/09	3	Variable	250	750	Nacional
7	31140	LECHUGA	038/09	4,2	Variable	500	2100	Nacional
8	31140	LIMA	038/09	0,5	Variable	500	250	Nacional
9	31140	ACELGA	038/09	3	Variable	140	420	Nacional
10	31140	AJO	038/09	7	Variable	21	147	Nacional
11	31140	AHOJCHA	038/09	0,6	Variable	100	60	Nacional
12	31140	APIO	038/09	3	Variable	100	300	Nacional
13	31140	ARVEJA	038/09	7	Variable	75	525	Nacional
14	31140	BANANA	038/09	0,5	Variable	1693	846,5	Nacional
15	31140	BROCOLI	038/09	2,8	Variable	50	140	Nacional
16	31140	CAMOTE	038/09	4	Variable	50	200	Nacional
17	31140	CEBOLLA	038/09	3,8	Variable	400	1520	Nacional
18	31140	LIMON	038/09	3	Variable	200	600	Nacional
19	31140	MANDARINA	038/09	0,8	Variable	4000	3200	Nacional
20	31140	NARANJA	038/09	0,48	Variable	4000	1920	Nacional
21	31140	MANZANA DE AGUA	038/09	0,8	Variable	100	80	Nacional
22	31140	MANZANA	038/09	1,8	Variable	160	288	Nacional
23	31140	OCA	038/09	4	Variable	80	320	Nacional
24	31140	P. MORRON	038/09	5	Variable	130	650	Nacional
25	31140	PAPA	038/09	46	Variable	527	24242	Nacional
26	31140	PAPAYA	038/09	4,3	Variable	150	645	Nacional
27	31140	PAPALISA	038/09	4,5	Variable	50	225	Nacional
28	31140	PEREJIL	038/09	3	Variable	65	195	Nacional
29	31140	PLATANO POSTRE	038/09	0,8	Variable	557	445,6	Nacional
30	31140	PEPINO	038/09	1	Variable	148	148	Nacional
31	31140	PIÑA	038/09	4	Variable	255	1020	Nacional
32	31140	QUESO	038/09	27	Variable	145	3915	Nacional
33	31140	RA CACHA	038/09	4	Variable	50	200	Nacional
34	31140	RABANITO	038/09	3	Variable	50	150	Nacional
35	31140	ZAPALLO	038/09	2,8	Variable	750	2100	Nacional
36	31140	REMOLACHA	038/09	3,5	Variable	600	2100	Nacional
37	31140	REPOLLO	038/09	2,5	Variable	100	250	Nacional
38	31140	SANDIA	038/09	2,5	Variable	355	887,5	Nacional
39	31140	TOMATE	038/09	6	Variable	900	5400	Nacional
40	31140	VAINITAS	038/09	5,5	Variable	200	1100	Nacional
41	31140	YOGURT	038/09	8	Variable	60	480	Nacional
42	31140	YUCA	038/09	3,5	Variable	300	1050	Nacional
43	31140	ZANAHORIA	038/09	4	Variable	1000	4000	Nacional

Fuente: Punto 3 del nuevo Form. 500 (VER ANEXO H)

Estos cambios en el llenado de los formularios fueron identificados entre las causas de demora de los pagos a proveedores, debido a que el llenado incorrecto llevaba a observaciones y rechazo de las carpetas de pago para las



respectivas correcciones, se identificó el problema en el llenado ya que incluso existieron documentos internos por observaciones de registro en el SICOES en las carpetas de pago explicando que no se podía tener solución en el DIGENSAG⁶, y que esa observación no podía ser solucionada (VER ANEXO I).

Normalmente al finalizar el año se pedía que estas carpetas de pago pendientes y/o con observaciones se registren contablemente como devengado, efectuando los pagos al siguiente año afectando al presupuesto de la siguiente gestión, porque los pagos solo estaban comprometidos y no así ejecutados.

3.3.- OBJETIVO GENERAL

Disminuir el tiempo de ejecución de pago a proveedores que cumplieron en la entrega de algún bien o servicio al SEDEGES-LA PAZ.

3.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Que el SEDEGES-LA PAZ, cuente con manuales y reglamentos propios y adecuados a las necesidades de la Unidad de Bienes y Servicios.
- Que el SEDEGES-LA PAZ, mediante la Unidad de Contabilidad sea quien realice la revisión final de la carpeta de pago, así como el pago a los proveedores, sin necesidad de la aprobación por parte de la Unidad de Contabilidad de la Prefectura.
- Que el personal del Área de Bienes y Servicios realice el correcto llenado de los formularios correspondientes.
- Que la Prefectura sólo intervenga en el control de los procesos de contratación y no así en las actividades de revisión de carpetas y pago a proveedores que el SEDEGES-LA PAZ ejecuta.
- Incrementar personal al Área de Bienes y Servicios para una mejor elaboración de las carpetas de pago por el tiempo que lleva la revisión de

⁶DIGENSAG: Es la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental dependiente del Ministerio de Hacienda



los descargos de recepción en cada Centro, Hogar e Instituto del SEDEGES-LA PAZ, en conformidad con la unidad solicitante y el proveedor.

3.5.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN

Como experiencia a la solución del problema planteado, tuve la posibilidad de realizar los siguientes aportes:

- La elaboración de un modelo de Reglamento Específico del Subsistema de Bienes y Servicios de acuerdo al D.S.181.
- La solicitud de incorporación de personal a la Unidad de Bienes y Servicios en cuanto a las posibilidades de los recursos humanos del SEDEGES-LA PAZ, por la acumulación de elaboración de carpetas de pago tanto las que se estaban finalizando como aquellas que estaban en curso y las que se debían iniciar, porque estas necesitaban ser distribuidas a un mayor personal para su mejor realización y posterior revisión.
- El planteamiento de un nuevo proceso de pago a proveedores, en el que sea el SEDEGES-LA PAZ quien realice directamente sus pagos a personas naturales y jurídicas, justificado con todos los problemas que ocasionaba que el pago se realizase en Prefectura obteniendo como beneficios el ahorro tiempo y la motivación en la participación de más proveedores de bienes y servicios (VER ANEXO J).



4.- ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO Y UN MARCO LEGAL

LA NUEVA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

La nueva Constitución Política del Estado, se inspira en un elemento axiológico fuerte que es el "Vivir Bien" como principio y como fin, aclarados en sus artículos 1, art. 8, art. 9, art. 14, art. 45, art.61, art.62, art. 67, art. 68, art. 70, art. 71, art.72, art. 77, en definitiva el principal elemento filosóficos de la constitución está determinado por el vivir bien.

DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Supone el traslado de competencias de la administración central del estado a nuevas personas jurídicas de derecho público, dotadas de un patrimonio propio. Aunque el poder central tiene un control muy limitado sobre las actividades de las entidades documentadas, éstas se encuentran sujetas a las órdenes de aquel y no gozan de personalidad jurídica propia. El objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva.

BIENES Y SERVICIOS

Las personas de una sociedad adquieren en el mercado distintos bienes y servicios con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Bienes

Son mercancías u objetos y pueden clasificarse de varias maneras. Vamos a enumerar algunas de las posibles clasificaciones de los bienes (la mayoría de los autores normalmente mencionarán muchas otras)

Servicios



Un servicio es la realización de una actividad por parte de un prestador (de servicios). A diferencia de un bien, los servicios son intangibles.

SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY 1178)

Esta norma regula los sistemas de administración y control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública. Al efecto designa órganos rectores, asigna atribuciones institucionales y establece un régimen de responsabilidad por la función pública.

La Ley 1178 sustituye una legislación dispersa y obsoleta en materia de organización administrativa, sustentada en sistemas de control poco eficaces que limitaba la capacidad de control gubernamental.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (D.S. Nº 0181)

El sistema de administración de bienes y servicios 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 Nº 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales

SISTEMA DE CONTRATACIONES ESTATALES (SICOES)

El Sistema de Contrataciones Estatales, es el sistema oficial de publicación y difusión de información de los procesos de contratación de las entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, establecido y administrado por el órgano rector.

Toda la información publicada tiene carácter público, encontrándose disponible en el sitio web del SICOES (www.sicoes.gov.bo).



SISTEMA INTEGRADO DE GESTION Y MODERNIZACION ADMINISTRATIVA (SIGMA)

Durante las fechas del 7 al 14 de abril del 1999, una misión del Banco Mundial evaluó las necesidades reestructurar el Proyecto de Descentralización Financiera y Responsabilidad-ILACCO II del convenio N° 033-BO, suscrito entre el Gobierno de la República de Bolivia y el Banco Mundial y determino un plan de acción para continuar apoyando el desarrollo e implantación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa – SIGMA, sobre la base de los cambios conceptuales en los órganos rectores de los sistemas que regula las Leyes N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, Ley N° 6154 de descentralización Administrativa y Ley N° 1551 de Participación Popular.

El proyecto llegaría a cumplir el objetivo crítico de generación de información financiera útil, oportuna y confiable para el uso del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, las entidades del sector público y la ciudadanía en general.

En base al acuerdo logrado con el Banco Mundial, el proyecto diseño, desarrollo y puso en marcha el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa – SIGMA, en las entidades del sector público.

El SIGMA fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 25875 de fecha 18 de agosto de 2000, para su implantación obligación en todas las entidades del sector público, previstas en el artículo 3 de la Ley N° 1178, en forma de prueba en el 2000 y oficialmente a partir del 2 de enero del 2001 hasta la fecha.

PERSONA NATURAL Y JURIDICA



Persona Natural

Persona natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.

Al constituir una empresa como persona natural, la persona asume a título personal todas las obligaciones de la empresa, lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea, deudas y obligaciones que pueda contraer la empresa.

Persona Jurídica

Persona Jurídica es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de esta. Al constituir una empresa como persona jurídica, es la empresa y no el dueño quien asume todas las obligaciones de esta.

Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizados y se limitan solo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre tanto como capital como patrimonio.



5.- DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Para realizar la agilización de pago a proveedores en base al análisis efectuado se encontraron las siguientes soluciones:

a) Elaboración de manuales y reglamentos adecuados al SEDEGES-LA PAZ.

La Unidad de Bienes y Servicios del SEDEGES-LA PAZ, realizó un manual para la consideración de la Unidad de Planificación (VER ANEXO K) y que esta sea socializada en la Prefectura explicando el tipo de contrataciones que el SEDEGES-LA PAZ realizaba. Con esto se pretendía plasmar en manuales los procedimientos de las actividades específicas de los funcionarios, basados en la mejor forma de realizar las funciones y el cumplimiento de toda la normativa relacionada, esto con el fin de facilitar el trabajo y además establecer parámetros de control en todo el proceso de pago.

La Unidad de Bienes y Servicios de Prefectura nos explicó que por la dependencia que tenía el SEDEGES-LA PAZ, se debía utilizar los reglamentos y manuales que emitía la Prefectura ya que no existía ninguna diferencia en el procedimiento de la compra de un bien o servicio y su pago final.

b) Incorporación de personal al Área de Bienes y Servicios

Se solicitó a la Dirección del SEDEGES-LA PAZ, se considerara la reincorporación o incorporación de dos personas al Área de Bienes y Servicios, por los problemas que representaba el no contar con suficiente personal que eran la acumulación de solicitudes de inicio de compras, realización y revisión de carpetas en proceso, envío de carpetas de pago a la Unidad de Contabilidad y todo este trabajo lo realizábamos entre tres personas, aparte que también nos encargábamos del mantenimiento y transporte del SEDEGES-LA PAZ (VER ANEXO L), asimismo todas las funciones se distorsionaban y



hacia más difícil el control del Área, no haciendo atención a las actividades que como Responsable de Unidad me correspondía.

c) Seguimiento y control a las carpetas de pago

Se realizaba el seguimiento de pago pero no de forma específica, porque el funcionario que hacía este trabajo cumplía las funciones de mensajero y eso no garantizaba un adecuado seguimiento de los pagos, y como se mencionó con anterioridad el Área de Bienes y Servicios y el Área de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ, no contaban con los recursos humanos necesarios para realizar la labor de seguimiento de las carpetas de pago en la Prefectura, era este el motivo por el cual se le mencionaba de manera verbal al mensajero de la entidad hacer dicho seguimiento de pago de carpetas y la situación en la que estas se encontraban, pero este seguimiento lo realizaba no entendiendo las explicaciones del por qué una carpeta resultaba observada y devuelta al SEDEGES-LA PAZ o por qué la carpeta de pago tardaba en el paso final que eran las firmas de cheque.

En resumen este control no se lo realizaba de la manera más adecuada ni con la seriedad que se merecía, retardando aún más el proceso de pago.

d) Pagos a través del SEDEGES-LA PAZ y no así mediante la Prefectura

El más importante fue el pedido de que sea el SEDEGES-LA PAZ quien realice los pagos directamente en la misma entidad y no así en la Prefectura, por que no existía la necesidad de una nueva revisión contable ya que a la finalización de cada gestión la Auditoría Interna de la Prefectura realizaba la auditoria correspondiente a las contrataciones realizadas en toda la gestión del SEDEGES-LA PAZ.



CUADRO N° 6
 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN

SOLUCIÓN	DIFICULTAD DE REALIZACIÓN	POSIBILIDAD DE REALIZACIÓN	IMPACTO EN EL LOGRO DEL OBJETIVO
Elaboración de manuales y reglamentos	Necesita aprobación de la Prefectura.	Una vez autorizado en la Prefectura se implantaría los manuales en el SEDEGES.	De poco impacto en cuanto a la agilización de pagos, pero útil para la guía de los funcionarios
Incrementar el personal en la unidad	No existen ítems ni presupuesto para incrementar el personal en el Área de Bienes y Servicios.	Ninguna posibilidad.	Tiene un buen impacto para la revisión de la documentación de carpetas de pago
Seguimiento y control a las carpetas de pago	Por la falta de personal en las Áreas de Contabilidad y Bienes y Servicios se designaba al mensajero el seguimiento y control de las carpetas de pago en Prefectura de La Paz.	Identificando a quien podría realizarlo de manera más efectiva y efectuando la designación formal de dicha tarea.	No tenía mucho impacto en el pago final de las carpetas, pero sí ayudaría en la disminución del tiempo de demora.
Pagos a proveedores realizados por el SEDEGES	Necesitaba la aprobación de la Prefectura acorde la normativa relativa.	Casi ninguna pero muy necesaria	Agilizaría en totalidad el proceso de pago a proveedores.

Fuente: Elaboración propia

5.1.- ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA SOLUCIÓN

Se vio por conveniente tomar la opción más adecuada para solución del problema y que esta sería **“Pago a Proveedores por el SEDEGES-LA PAZ”**, agilizando en gran manera el pago a proveedores de bienes y servicios.

Para esto se realizó un informe a Dirección del SEDEGES-LA PAZ (VER ANEXO J), mencionando y aclarando como ayudaría esta acción a las operaciones administrativas del SEDEGES-LA PAZ, y para ello se envió un informe con la recomendación correspondiente de solicitar a la Prefectura que nos autorice a realizar los pagos cumpliendo con los requisitos que esto exigiría dentro del marco legal correspondiente.



El pago se lo realizaría tras la revisión última en el Área de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ, siendo el Responsable de Contabilidad quien emita el registro de pago SIGMA, para luego emitir el cheque con las firmas de la Directora del SEDEGES-LA PAZ y el Jefe de la Unidad Administrativa.

En el caso de la emisión del cheque no se tendría mayor problema y sería realizado por la Unidad Administrativa mediante el Área de Contabilidad del SEDEGES-LA PAZ, designando el personal más apto calificado, porque la entidad contaba con el recurso presupuestario del Tesoro General de la Nación y asimismo cuentas en el banco.

El informe citaba como afectaba de forma negativa y como favorecería que los pagos a los proveedores se agilizaran.

A manera de resumen de detallan los efectos negativos:

- 1.- La imagen del SEDEGES-LA PAZ, en cuanto a procesos de contratación no era buena ante potenciales proponentes de bienes y servicios
- 2.- Los proponentes normalmente siempre fueron los mismos a pesar de que por la demora de sus pagos en contratos anteriores les impedía participar con mayor frecuencia, ya que se les dejaba sin capital y sin capacidad de presentarse a una nueva convocatoria.
- 3.- Lo mismo pasaba en las compras directas menores a Bs. 5.000,00, al hacer las cotizaciones o querer hacer la orden de compra ellos argumentaban que no querían trabajar con el SEDEGES-LA PAZ, ni la Prefectura porque tenían tardanza en sus pagos.
- 4.- Las oportunidades de poder adquirir bienes y servicios de calidad se reducían.
- 5.- La ejecución presupuestaria era baja cuando llegábamos a tercer trimestre, porque existían carpetas de pago que se habían acumulado y aun no se había realizado el pago final, y que por esto el registro en el sistema SIGMA, aun contemplaba este proceso de pago como no ejecutado.



6.- Como no se presentaban proponentes algunas convocatorias se declaraban desiertas por la falta de proponentes, perjudicando el desarrollo de las actividades de la institución.

7.- En cuando a la alimentación no se podía declarar desierta una convocatoria, por el efecto que esto tenía en la población interna en los centros, hogares e institutos del SEDEGES-LA PAZ.

8.- Por la mala imagen del SEDEGES-LA PAZ, las convocatorias por el SICOES no eran suficientes para tener proponentes.

9.- Debido a que se cerraba la gestión con carpetas de pago pendientes y/o con observaciones, se afectaba el presupuesto de la siguiente gestión, dado que dichos pagos se debían registrar contablemente como devengado.

Asimismo, se puntualiza los efectos positivos que se generan con la solución del problema identificados:

1.- Se tendría una mayor participación de proponentes de bienes y servicios.

2.- Los bienes y servicios comprados se los seleccionarían en función a una mejor calidad.

3.- Se haría una dotación oportuna no solo en la alimentación, sino en salud y educación.

4.- La ejecución presupuestaria mejoraría.

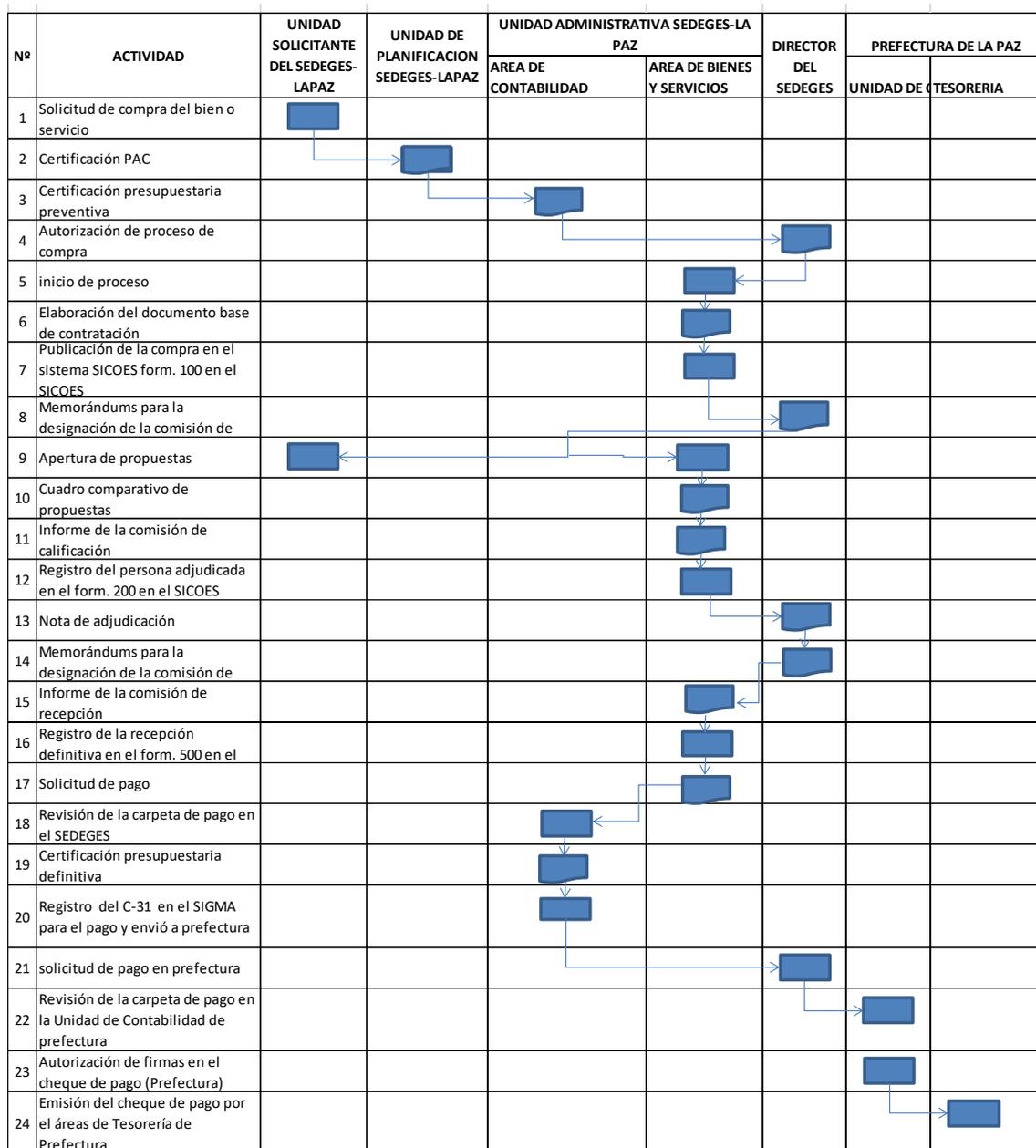
5.- Ya no se acumularían las carpetas de pago, pendientes de revisión en Prefectura.

6.- Todos los efectos negativos detallados anteriormente serían mitigados totalmente y en algunos casos parcialmente.

Después de haber solicitado se autorice la gestión de pagos en el SEDEGES-LA PAZ, la misma se concretó haciendo que las actividades de proceso de pago en la Prefectura se eliminen, dejando así las tareas que se muestran en el siguiente flujo de proceso de pago en que la Prefectura participa hasta el pago final a los proveedores de bienes y servicios.



GRÁFICO N° 2
 ANTERIOR FLUJO DE PROCESO DE PAGO

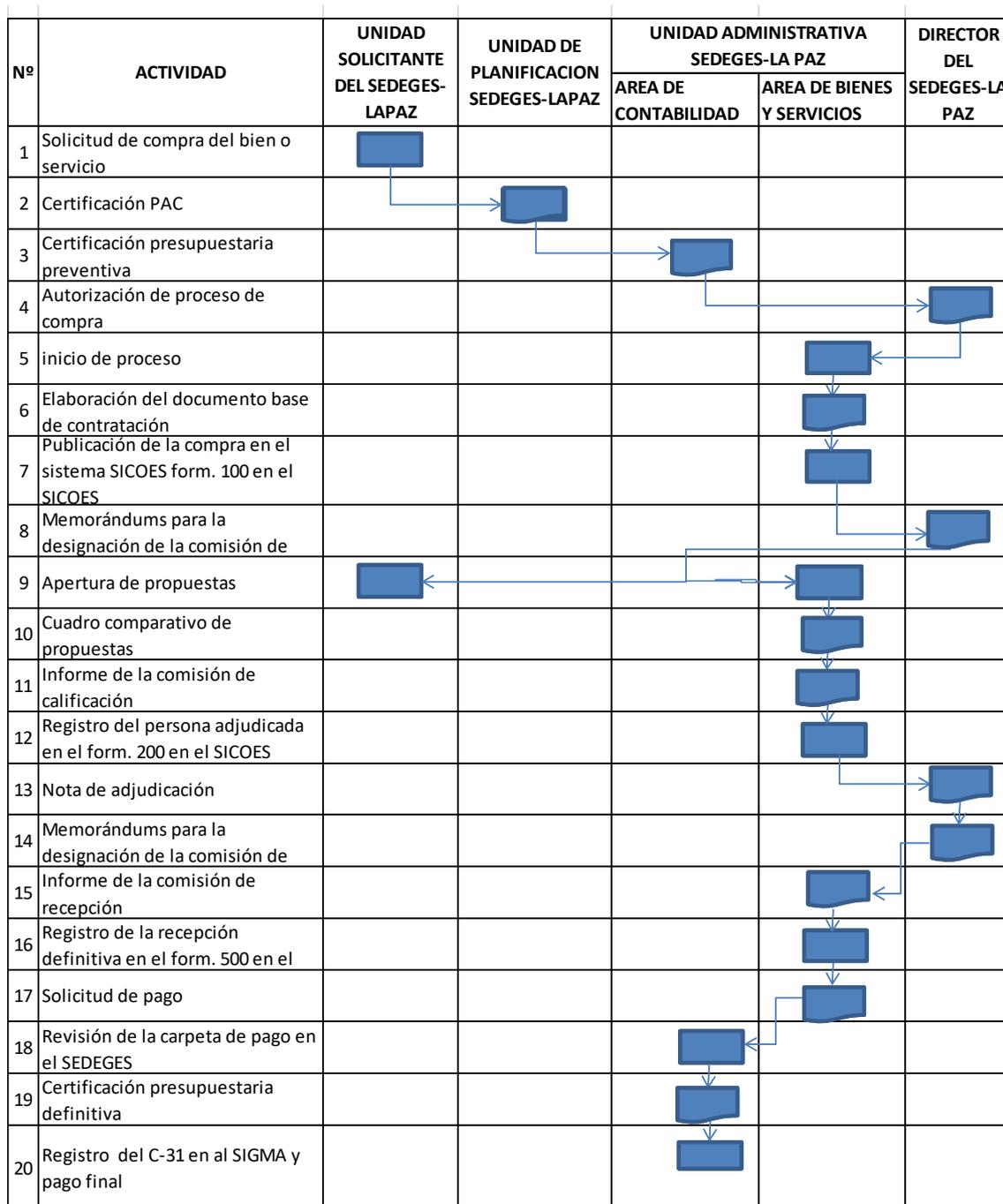


Fuente: Elaboración Propia

Con la solución dada se replanteó el flujo de proceso de pago disminuyendo las actividades últimas relacionadas con la Prefectura de La Paz, quedando todo el proceso de contratación y pago final en el SEDEGES-LA PAZ, dicho replanteo de flujo de pago se muestra a continuación:



GRÁFICO N° 3
 NUEVO FLUJO DE PROCESO DE PAGO



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, como consecuencia de la obtención de la autonomía de gestión del SEDEGES-LA PAZ, se hizo posible implementación interna de los manuales elaborados para los funcionarios de la Unidad de Bienes y Servicios, facilitando de esta manera las funciones desempeñadas, dado que los manuales se constituyeron en una guía y orientación de las tareas a realizar y la forma de



hacerlo. Esto, además impactó en los errores de elaboración de las carpetas de pago y llenado de formularios que existía.

Desde que el SEDEGES-LA PAZ, realiza los pagos a proveedores de bienes y servicios en la misma institución, se tuvieron los siguientes resultados positivos.

1.- Los pagos se realizan en un tiempo de uno a tres meses dependiendo el tipo de compra, reduciendo de esta forma en un cincuenta por ciento el tiempo de espera a comparación de los antecedentes que se tenía cuando el pago se lo realizaba a través de la Prefectura de La Paz.

2.- Se vio un incremento en la participación de nuevos proveedores (personas naturales y jurídicas) en las convocatorias que publica el SEDEGES-LA PAZ en el SICOES para los distintos tipos de bienes o servicios.

3.- Gracias a la mayor participación de proveedores se puede elegir y exigir mayor calidad en los bienes y servicios comprados.

4.- Se verificó una mejora en la ejecución presupuestaria del SEDEGES-LA PAZ, no teniendo la acumulación de pagos que hacía que la ejecución se acumule solamente en documentos que estaban a la espera de pago y ejecución final, reflejándose esta ejecución en el SIGMA que era controlado por la Prefectura de La Paz y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.



CONCLUSIONES

- La solución de efectuar los pagos en el SEDEGES-LA PAZ, disminuyó el tiempo de pago a los proveedores de bienes y servicios de uno a tres meses como máximo, una vez enviado a la carpeta de pago a la Unidad de Contabilidad de la entidad.
- La falta de personal en el Área de Bienes y Servicios, sería una solución más para la agilización de pagos a proveedores, porque ello haría que se realice una mejor revisión a los documentos que contiene las carpetas de pago.
- Los controles a los procesos de pago ya no son necesarios ahora que el pago se realiza en el SEDEGES-LA PAZ, porque este control ya se lo realiza por la Unidad de Bienes y Servicios, porque estos pagos ya son realizados de manera directa y no como se lo hacían antes que se hacían los pagos en la Prefectura de La Paz.
- Por la descentralización en los pagos, el SEDEGES-LA PAZ puede tener un reglamento de Bienes y Servicios propio de la entidad y adecuado a sus requerimientos. Sin embargo, por un aspecto burocrático el manual elaborado no llegó a formalizarse, pero si fue utilizado en la Unidad de Bienes y Servicios de forma no oficial.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar realizar esos pagos en un tiempo considerable acorde a la normativa vigente, mencionados en el Decreto Supremo N° 0181 y el Manual del SICOES.
- Se debe iniciar con una política para solicitar al ministerio correspondiente para que el SEDEGES-LA PAZ, realice sus compras en el SICOES en la modalidad de Compra Directa, tal como lo hacen entidades como las Empresas Estratégicas del Estado de acuerdo a D.S. 0181 en su artículo 72, romanos II, u otra forma de contratación, esto porque el trabajo del SEDEGES-LA PAZ es muy delicado por el tipo población a la que se atiende en los Centros, Hogares e Institutos dependientes.
- Se debe implementar un tipo de política de control de calidad en el Área de Bienes y Servicios para la elaboración, seguimiento y control de las carpetas de contratación y tras la finalización él envió a su pago final.
- Se sugiere realizar el manual de operaciones y funciones para la Unidad Administrativa del SEDEGES-LA PAZ, definiendo las tareas a cumplir por cada funcionario, siendo esta el inicio para ser implementada en las demás unidades del SEDEGES-LA PAZ. Y asimismo la aplicación de la reglamentación emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.



BIBLIOGRAFIA

1. Nueva Constitución Política del Bolivia.
2. Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamentales.
3. Manual del Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).
4. Ley Marco de Autonomías y Descentralización "ANDRES IBAÑES".
5. Santrock, J. W. (2007). A Topical Approach to Human Life-span Development (3rd ed.). St. Louis, MO: McGraw-Hill.
6. Engel, George L. (1977). "The need for a new medical model: A challenge for biomedicine". Science 196:129–136. ISSN 0036-8075 (print) / ISSN 1095-9203 (web) DOI: 10.1126/science.847460
7. Sarno, John E. MD "The Mindbody Prescription: Healing the Body, Healing the Pain." 1998 [1].
8. Fundación Desarrollo Democrático de Participación Ciudadana "Marco Normativo Municipal y Electoral"