

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CONTADURIA PÚBLICA



TRABAJO DIRIGIDO

**“Manual de Procedimientos del Proceso de
Contratación de Obras, Bienes y Servicios de
la Subalcaldía Periférica – Macro Distrito 3
de la Ciudad de La Paz”**

ELABORADO POR:

Aruquipa Carvajal Delia Victoria C.I. 4919123 L.P.
Neolopan Mendoza Irma Roció C.I. 6006799 L.P.

TUTOR:

Lic. Luís Fernando Pérez Vargas

LA PAZ – BOLIVIA
2008

INDICE

INTRODUCCION.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

TÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1 GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	3
1.1.1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.1.2 INTRODUCCION.....	4
1.1.1.3 MISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	6
1.1.1.4 VISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	6
1.1.1.5 OBJETIVO GENERAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	7
1.1.1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	7
1.1.2 SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA	10
1.1.2.1 ANTECEDENTES.....	10
1.1.2.2.OBJETIVO GENERAL DE LA SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA	12
1.1.2.3. FUNCION GENERAL DE LA SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA	12
1.1.2.4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA	13
1.1.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14

TITULO II PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3.3 SISTEMATIZACIÓN DEÑ PROBLEMA.....	16
1.3.4 ALCANCE Y APLICACIÓN.....	17
1.3.5 JUSTIFICACIÓN.....	17

1.3.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	17
1.3.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	18
1.3.5.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18

TIUTLO III OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19

TITULO IV METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO	21
1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
1.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS.....	23
1.5.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	23
1.5.3.1.1 INFORMACIÓN PRIMARIA.....	24
1.5.3.1.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	24
1.5.3.2 TÉCNICAS.....	24
1.5.3.2.1 TECNICAS OCULARES.....	25
1.5.3.2.2 TECNICAS DE LA ENTREVISTA.	25

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1.1 INTRODUCCIÓN.....	27
2.1.2 MANUAL	28
2.1.2.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	32
2.1.2.2 TIPOS DE MANUALES.....	33
2.1.3. PROCESO.....	44
2.1.4 PROCEDIMIENTO.....	45
2.1.4.1 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	48

2.1.4.2	IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	48
2.1.4.3	ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	48
2.1.5	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.....	50
2.1.6	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	53
2.1.6.1	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	55
2.1.6.2.2	OBJETIVOS.....	58
2.1.6.2.3	TECNICA DE CONFECCIÓN.....	59

CAPITULO III

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

3.1	BASE LEGAL.....	62
3.1.1	LEYES	62
3.1.2	NORMAS.....	66
3.1.3	REGLAMENTOS.....	67
3.2	NORMATIVA VIGENTE.....	69

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

4.1	ANTECEDENTES.	80
4.2	INTRODUCCIÓN.	81
4.3	OBJETIVO.	81
4.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS METODOLOGICOS.....	81
4.4.1	TIPO DE ESTUDIO.....	81
4.4.2	METODOLOGIA APLICADA.....	82
4.4.3	TECNICAS DE INVESTIGACION.....	82

4.4.3.1 LAS TECNICAS OCULARES.....	83
4.4.3.2 LA TECNICAS DE LA ENTREVISTA.....	84
4.4 CONCLUSIONES.	85

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 INTRODUCCION.	88
5.2 OBJETIVO.....	89
5.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	89
5.4 MARCO LEGAL.....	90
5.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	91
5.6 SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	91
5.7 INSTRUCTIVO DEL MANUAL.....	93
5.7.1 ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	93
5.8 AREAS DE APLICACIÓN.....	98

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	102

ANEXOS

INTRODUCCION

El Gobierno Municipal es la entidad autónoma de derecho público con personería jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Razón por la cual la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno Municipal de La Paz en fecha 13 de septiembre de 2006 ha suscrito un “Convenio de Cooperación Interinstitucional” entre dicha institución y la Universidad Mayor de San Andrés, que tiene como principal objetivo llevar a cabo actividades conjuntas. Convenio por el cual el G.M.L.P. acepta a egresados de la U.M.S.A. para que así aporten al desarrollo económico y social del municipio, en la modalidad de Trabajo Dirigido, el cual es supervisado y evaluado durante su desarrollo por un asesor de la institución.

El Trabajo Dirigido se constituye entonces en el marco en el cual los egresados pueden demostrar el nivel de conocimiento adquiridos durante su formación en la Universidad Mayor de San Andrés (Carrera de Auditoría) a través de programas y prácticas pre-profesionales, aportando al desarrollo económico y social del municipio para poder así alcanzar la titulación.

En el IX Congreso Nacional de Universidad fue aprobada la resolución de la modalidad de Trabajo Dirigido, contemplado en el Capítulo VIII Art. 71 del Reglamento del Régimen Estudiantil de la universidad Boliviana; la cual consiste en trabajos prácticos evaluados y

supervisados en instituciones públicas o privadas, encargadas de implementar programas, planes o proyectos sobre la base de un temario aprobado, el cual se fiscaliza bajo la supervisión de un tutor institucional en coordinación con un tutor académico.

Desarrollo del Trabajo Dirigido

El presente Trabajo Dirigido se desarrollo en el Centro Administrativo Financiero de la Subalcaldía Periférica - Macro Distrito 3 del Gobierno Municipal de la ciudad de La Paz, por el tiempo estipulado de seis meses, acordado y aprobado mediante convenio.

El Centro Administrativo Financiero es la unidad encargada de: administrar los bienes, servicios y de llevar adelante los procesos de contratación (como ser obras y personal). En el presente trabajo nos ocuparemos de las contrataciones que se realizan en esta unidad por lo cual elaboramos el presente: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS – SUB ALCALDIA PERIFERICA MACRO DISTRITO 3 CIUDAD DE LA PAZ"**

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES
TÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1 GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

1.1.1.1 ANTECEDENTES.

Entre los regímenes especiales de la administración local establecida por la C.P.E. se encuentra el Régimen Municipal, que es la persona jurídica pública territorial concerniente a los intereses locales, otorgándole plena autonomía para el ejercicio de una real democracia participativa y pluralista.

La sección capital de La Paz, se ubica en la provincia Murillo del departamento de La Paz, siendo su extensión territorial de 1964 Km² o 196.486 hectáreas. El territorio de la sección Municipal esta constituido por 23 distritos de los cuales 21 son urbanas y 2 rurales (Zongo y Hampaturi).

La historia de la alcaldía Municipal de La Paz, se remota a la época Colonial, donde una vez fue fundada la ciudad de Nuestra Señora de La Paz en el año 1548. El Palacio

municipal fue levantado en terreno, donde estuvo muchos años el Mercado Central “Recoba”; el Palacio municipal fue estrenado el año 1925, en la ciudad de La Paz.

Jurídicamente el Gobierno Municipal de La Paz es:

- Una unidad autónoma de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y construye a la realización de sus fines.
- Su misión es la de contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.
- Tiene potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica ejercida en el ámbito de su jurisdicción territorial y de competencias establecidas por ley.
- No tiene relaciones de tuición con ninguna entidad.

1.1.1.2 INTRODUCCION.

El Gobierno Municipal de La Paz es una institución pública y autónoma, que ejerce el gobierno local de la primera sección de la provincia Murillo del departamento de La Paz y está encargada de planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la integración y participación ciudadana en el proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del

Municipio a través de una más justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos municipales.

El Gobierno Municipal de La Paz, esta normada por la Ley N° 2028 de 28 de Octubre de 1999. Cuya finalidad última es contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.

La modernización de la gestión pública con la puesta en vigencia de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, determinó cambios fundamentales en el sector público. Esta ley proporciona instrumentos de gestión, mediante el establecimiento de un conjunto de Sistemas de Administración y Control, para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las entidades, logrando mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos y desarrollar la capacidad administrativa de los funcionarios públicos.

El Gobierno Municipal de La Paz, es la autoridad representativa de la voluntad ciudadana al servicio de la población tiene como atribuciones promover el desarrollo humano y económico mediante la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos; asegurar el bienestar social de los habitantes del municipio administrando y ejecutando las obras y servicios municipales; preservar el medio ambiente y el patrimonio paisajístico del municipio; fomentar y difundir los valores culturales; promover la

participación ciudadana en el ejercicio de sus derechos y fortalecer la integración social de sus habitantes¹.

1.1.1.3 MISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

La misión del Gobierno Municipal de La Paz, es “Planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la integración y la participación ciudadana en el proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio a través de una más justa distribución y una eficiente gestión de los recursos públicos municipales”².

1.1.1.4 VISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

La Visión del Gobierno Municipal , es “La Paz ciudad del Illimani construida desde la altura del mundo, por hombres y mujeres solidarios comprometidos, respetuosos de su cultura y medio ambiente. Municipio de la integración, la diversidad, la equidad y la igualdad de oportunidades. Centro productivo turístico y de servicios competitivos, gobernado con autoridad democrática, transparente y legitimada por la participación ciudadana”³, el municipio quiere lograr una nueva imagen según su Plan de Desarrollo Municipal P.D.M.

¹ Ley de Municipalidades 1551, Art. 5

² “Plan de Desarrollo Municipal” del Gobierno Municipal de La Paz, Gestión 2001 - 2007

³ “Plan de Desarrollo Municipal” del Gobierno Municipal de La Paz, Gestión 2001 - 2007

1.1.1.5 OBJETIVO GENERAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

El objetivo del Gobierno Municipal de La Paz, es “Consolidar un Municipio democrático, transparente, solidario, equitativo, eficiente y efectivo; en el que se hayan mejorado significativamente las condiciones de vida, fortaleciendo sus capacidades competitivas, impulsando la construcción de una identidad colectiva y promocionándolo como centro de encuentro y enlace de actividades culturales y ambientales”⁴.

1.1.1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

La Estructura Organizacional y Funcional del Ejecutivo Municipal, aprobada según Ordenanza Municipal N° 046/2003 HAM – HCM 041/2001, presenta los siguientes Niveles Administrativos:

NIVEL I. De Dirección y Acción estratégica

- a) Oficina del Alcalde

NIVEL II. De Coordinación

- b) Secretaría Ejecutiva

NIVEL III. De Planificación y control

- a) Planificación y Control
- b) Auditoría Interna

⁴ “Plan de Desarrollo Municipal” del Gobierno Municipal de La Paz, Gestión 2001 - 2007

NIVEL IV. De apoyo

- a) Secretaría General
- b) Comunicación Social

NIVEL V. De Asesoramiento

- a) Asesoría General y Gobernabilidad
- b) Dirección Jurídica y defensa del Patrimonio Municipal.

NIVEL VI. De Operación Centralizada

- a) Oficialía Mayor de Desarrollo Humano.
- b) Oficialía Mayor Técnica.
- c) Oficialía Mayor de Promoción Económica
- d) Oficialía Mayor de Finanzas.
- e) Oficialía Mayor de Cultura.

NIVEL VII. De Apoyo Técnico Especializado

- a) Fortalecimiento Institucional y Servicio Civil Municipal.
- b) Licitaciones y Contratos
- c) Guardia Municipal
- d) Central de Sistemas de Información
- e) Catastro / centro de Información Multipropósito

f) Administración General

NIVEL VIII. De Operación Delegada y Desconcentrada

Distritos Urbanos y Rurales (Sub Alcaldías)

NIVEL IX. De Descentralización

a) Sistema de Regulación Municipal (SIREMU)

b) Empresas descentralizadas

Los niveles principales están representados en el siguiente organigrama (Ver anexo).

1.1.2 SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA

1.1.2.1 ANTECEDENTES.

El Municipio de La Paz está conformado administrativamente por 23 distritos, de los cuales 21 corresponden al área urbana y los otros 2 distritos corresponden al área rural, (Zongo y Hampaturi). Los distritos urbanos se encuentran agrupados en siete Macro distritos, como unidades desconcentradas de administración territorial en correspondencia a siete Sub Alcaldías.

Las Sub Alcaldías dependen directamente del despacho del Alcalde y su objetivo esencial es: “Velar por la eficiente y eficaz prestación de los Servicios Públicos, así como administrar los recursos técnicos, administrativos y financieros de la Sub alcaldía, en la

provisión y ejecución de servicios básicos, obras y mantenimiento de los mismos, y de servicios municipales, así como atender trámites por delegación del Alcalde Municipal. A fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano del Distrito”⁵. Cada Sub alcaldía tiene a su cargo tres o más distritos y está en relación directa con los vecinos y sus necesidades.

La ciudad de Nuestra Señora de La Paz esta ubicada en la Sección Capital de la Provincia Murillo del Departamento de La Paz. El territorio de la Sección Municipal, está constituido administrativamente por 23 distritos de los cuales 21 corresponden al área urbana y 2 al área rural (Zongo y Hampaturi). Los distritos urbanos están agrupados en 7 Macro distritos, como unidades desconcentradas de administración territorial en correspondencia a siete Sub Alcaldías.

⁵ Secretaría Ejecutiva: Manual de organización y Funciones Sub alcaldías: Tomo II: pag. 47

Cuadro N° 1 MACRO DISTRITOS Y DISTRITOS DEL MUNICIPIO DE LA PAZ

Macro Distrito	Distritos	No. De Distrito	Superficie (Has)	Población
D-1 Cotahuma	3,4,5 y 6	4	1.778	171.550
D-2 Max Paredes	7,8,9 y 10	4	1.376	225.250
D-3 Periférica	11,12 y 13	3	2.601	187.887
D-4 San Antonio	14,15,16 y 17	4	2.251	140.533
D-5 Sur	18,19 y 21	3	6.753	134.441
D-6 Centro	1 y 2	2	523	130.238
D-9 Mallasa	20	1	3.350	11.000
TOTAL URBANO		21	18.632	1,000.899
Hampaturi		1	41924	554
Mallasa		1	135.932	
TOTAL RURAL		2	177.856	

FUENTE: Gobierno Municipal de La Paz. Proyección al 2005

Una de estas Sub alcaldías es la Periférica, también conocida como Macro distrito III, formada por tres distritos: 11, 12 y 13. Cuenta con 26 zonas urbanas o barrios y aproximadamente 125 Juntas Vecinales, con las cuales debe consensuar los POA's anuales, que reflejen la demanda de los vecinos.

Según Ordenanza Municipal N° 050/2000 nace la Sub Alcaldía con un nivel de delegación desconcentrada del Gobierno Municipal de La Paz, estando encargada de la ejecución de obras de infraestructura urbana, así como el control en la provincia de los servicios básicos en su jurisdicción. Cuya responsabilidad era la de atender tramites de administración

territorial presentados por los vecinos de sus respectivas distritos. Los límites interdistrital de la Sub Alcaldía fueron definidas mediante Ordenanza Municipal N° 109795 art. 3

1.1.2.2. OBJETIVO GENERAL DE LA SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA

El objetivo de la Sub alcaldía Periférica, es “Velar por la eficiente y eficaz prestación de los Servicios Públicos, así como Administrar los recursos técnicos, administrativos y financieros de la Sub alcaldía, en la provisión y ejecución de servicios básicos, obras y mantenimiento de los mismos, y de servicios municipales, así como atender trámites por delegación del Alcalde Municipal. A fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano de Distrito”.

1.1.2.3. FUNCION GENERAL DE LA SUB ALCALDIÁ PERIFÉRICA

La función general de la Sub alcaldía, es “Programar, supervisar y ejecutar obras de infraestructura urbana, mantenimiento preventivo y correctivo de las mismas, ejerciendo control en la provisión de servicios básicos, en mantenimiento de los servicios municipales, y atender los trámites de administración territorial presentados por los vecinos de la Subalcaldía⁶.

1.1.2.4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA SUB ALCALDÍA PERIFÉRICA

Dentro de las funciones específicas de la Sub Alcaldía Periférica se encuentran:

⁶ Manual de Organización y Funciones Sub alcaldías (MOF) Tomo II Gestión 2002 - 2003

- Administrar con eficiencia y transparencia los recursos administrativos y financieros
- Planificar la ejecución de obras, la provisión de servicios y otras actividades que sean delegadas a la Sub alcaldía incorporadas en el POA.
- Promover el desarrollos económico, de género niñez y adolescencia, tercera edad.
- Aplicar las políticas del Gobierno Municipal de La Paz para alcanzar el desarrollo urbano, humano y cultural de la población del Distrito.
- Procesar y emitir información permanente y fidedigna, respecto a la demanda de obras y servicios dentro de la jurisdicción de los distritos.
- Atender la demanda urbana de obras y servicios de la jurisdicción de acuerdo a las normas técnicos urbanísticos vigentes.
- Preservar la infraestructura física del patrimonio municipal en el ámbito comprendido en su jurisdicción distrital.
- Fortalecer y ampliar procesos y escenarios de concertación entre actores sociales e instituciones público o privado.
- Promover la participación social en el proceso de planificación participativa Municipal.
- Realizar otras funciones asignadas de manera expresa por la autoridad competente G.M.L.P.

1.1.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la ley orgánica de municipalidades en su art. 48 reconoce a los gobiernos municipales la facultad de crear unidades administrativas que funcionaran bajo la autoridad del Alcalde Municipal. En el marco del proceso de desconcentración administrativo municipal propugnada por el Gobierno Municipal, se ha dispuesto la dirección del area urbana de La Paz, en distritos municipales, encomendando la administración al Sub Alcalde que es designado por el Honorable Alcalde Municipal.

La Sub Alcaldía Periférica pasa a tener una dependencia operativa desconcentrada del despacho del Alcalde Municipal y está constituida por cuatro áreas: Secretaría General que a su vez tiene bajo su dependencia las unidades de Mejoramiento Barrial y de Desarrollo Humano Sostenible; Planificación, Fiscalización de Usos y Normas y Administración Territorial y del Centro Administrativo Financiero y que van controladas directamente por el Sub alcalde del macrodistrito³.

Representados en el siguiente Organigrama ver Anexo

TÍTULO II

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Sub alcaldía Periférica, es la responsable de llevar a cabo todas las contrataciones de Obras, Bienes y Servicios de forma transparente, idónea y profesional del Macro distrito 3. Se pudo observar, constatar y verificar la ausencia y/o falta de aplicación de la reglamentación específica, la falta de información fluida, coordinación entre jefes de la Unidad, duplicidad de funciones y la inexistencia de un instrumento organizacional que permita desarrollar los procedimientos de la entidad con eficiencia, eficacia y economía.

Para tal fin no cuenta con un Manual de Procedimientos para la Contratación de Obras, Bienes y Servicios que le permita realizar una evaluación: ágil, oportuna, eficiente, transparente, eficaz y diligentemente y a su vez le limita el accionar y el nivel de respuesta hacia la sociedad.

Donde el mal proceso puede dar lugar a la inseguridad del cumplimiento del contrato, la demora de ejecución de los proyectos, la ruptura de contratos, la ejecución de garantías, hasta llevar a dar lugar a una nueva convocatoria, pudiendo ocasionar que las necesidades de la comunidad sean postergadas.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A raíz de la problemática se enfocan la siguiente interrogante:

¿Si la Sub alcaldía Periférica contara con un Manual de Procedimientos de Contratación de Obras, Bienes y Servicios lograría mayor control y eficiencia en este proceso?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis del problema consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento.

1.2.4 ALCANCE Y APLICACIÓN

Comprende a todas las unidades que intervienen en el proceso de contratación de obras, bienes y servicios de la Sub alcaldía Periférica Macro distrito 3 del Gobierno Municipal de La Paz, para lo cual tienen la obligación de conocer el trabajo mediante la presentación y aprobación a la Unidad Administrativa Financiera y de la Secretaría General para luego pasar al Despacho del Sub Alcalde. Una vez autorizado se coordinara con la Unidad Administrativa Financiera para que este sea reproducido para su distribución e implantación y de esta manera se hará conocer a todas las unidades que intervienen en los procesos de contratación la elaboración del manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán.

1.2.5 JUSTIFICACIÓN

Se presenta lo siguiente:

1.2.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los manuales constituyen herramientas administrativas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Estos instrumentos de organización contienen particular importancia toda vez que son el medio de consulta y seguimiento para el desenvolvimiento de los funcionarios en vista de que la Subalcaldía Periférica Macro distrito 3 requiere de manuales que pueda establecer pasos secuenciales para llegar a realizar una tarea y función enmarcada que permitan evitar la duplicación y

dispersión de funciones, simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.⁷

1.2.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El manual de procedimientos es un importante instrumento administrativo en el área organizacional que servirá de guía y orientación para la oportuna y adecuada toma de decisiones y correcta ejecución de actividades y de establecer de esa forma el proceso de contrataciones de Obras, Bienes y Servicios de acuerdo a los procedimientos secuenciales a ser practicados en la Sub alcaldía Periférica Macro distrito 3.

1.2.5.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El método utilizado no es una receta sino un procedimiento por medio del cual pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas en el proceso de contratación por medio de un análisis ordenado y planteando procesos y procedimientos de administración y control que permita identificar y constatar las necesidades de la Sub alcaldía a tomar decisiones de acción para alcanzar su objetivo previsto.

⁷ Normas Básicas - Sistema de Organización Administrativa art.2

TÍTULO III

OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General consiste en elaborar e implementar un Manual de Procedimientos Administrativos, en la parte de contratación de Obras, Bienes y Servicios que permita la correcta realización de las labores encomendadas al personal, evitando la duplicidad de procedimientos y poder ejercer de ese modo un mayor control en la supervisión y ejecución de las obras de infraestructura urbana y en la provisión de Bienes y servicios, en mantenimiento de los servicios municipales para el logro de los objetivos de la Sub Alcaldía Periférica.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de los diferentes procedimientos en las contrataciones existentes en la Sub Alcaldía Periférica.
- Investigar factores internos y externos que determinen las posibles falencias, dentro del Proceso de Contratación de Obras, Bienes y Servicios.
- Elaborar, formalizar e implantar un manual de procedimientos administrativos para la Contratación de Obras, Bienes y Servicios, el cual se constituya en un medio eficaz y eficiente, de tal manera que permita alcanzar los objetivos propuestos.

- Dinamizar las actividades del proceso de contratación para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia.
- Facilitar a los funcionarios con un instrumento de consulta y guía permanente.
- Dinamizar las actividades del proceso de contratación para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia
- Simplificar la duplicidad de funciones
- Evitar sanciones por desconocimiento de las normas

TÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Esta referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial de la metodología de la investigación es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

De acuerdo a lo que afirma **Hurtado J.**: "La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos".

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se aplico es de carácter **descriptivo y explicativo**. Puesto que en primera instancia se han descrito todos los elementos inherentes al tema como los conceptos que sustentan el trabajo, así como los aspectos detectados a través del diagnóstico, y porque identifica la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos en la contratación de obras bienes y servicio para luego llegar a conclusiones respecto al desempeño de la Sub alcaldía.

Este tipo de investigación describe la problemática presentada en la Sub alcaldía Periférica para llegar a la comprensión y entendimiento del mismo.

- ✓ **Método Descriptivo.** Consiste en la narración o descripción detallada en forma de relato de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la institución en cuanto a funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.

- ✓ **Método Explicativo.** Esta dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste⁸, empleada para responder situaciones planteadas en la investigación descriptiva, a causa de factores internos y externos que intervienen en el Proceso de Contratación de Obras, Bienes y Servicios, en la Sub alcaldía Periférica macro distrito 3.

1.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado ha sido deductivo – inductivo, analizando las partes componentes del problema de manera individualizada para luego llegar a conclusiones generales. En este se ha diseñado los instrumentos necesarios para el relevamiento de la información, se aplicaron estos resultados, analizados para llegar a conclusiones que permitan concluir el

⁸ Hernandez S., Roberto; Fernández C., Carlos; Baptista L., Pilar, “Metodología de la Investigación”, Edit. Mc Graw Hill Año 1991, Pág. 60.

Manual de Procedimientos del proceso de contrataciones de Obras, Bienes y Servicios de la Sub Alcaldía Periférica macro distrito 3.

- ✓ **El método deductivo**, es “aquella forma de razonamiento que va de hechos generales conocidos a hechos y principios particulares”⁹. Método utilizado para la indagación bibliográfica, el acopio de documentos y la revisión de aspectos legales a fin de estructurar los capítulos del Marco Legal, Marco Teórico y Marco Práctico referidos al tema de investigación.

- ✓ **El método inductivo**, es “aquel que permite partir de los hechos particulares a los hechos generales, para de esta manera llegar a conclusiones finales como producto del contacto directo con las situaciones reales”¹⁰. Método utilizado en el trabajo de campo, de la misma forma se apoya en el tipo de estudio descriptivo y explicativo debido al enfoque sistémico que se le dio al trabajo.

1.4.3 FUENTES Y TÉCNICAS

1.4.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se realizará la recopilación de información, recurriendo a fuentes de informaciones primarias y secundarias.

⁹ Arandía, Lexín, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Segunda Edición, Pag, 78

¹⁰ Zorrilla, Arena Santiago y Torrer, Xamar Miguel, “Guía para la elaboración de Tesis”, México 1990, Pag, 45

1.4.3.1.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

La Información primaria permite recopilar información de primera mano¹¹, constituyen a utilizar la técnica de la observación directa, entrevistas, indagación desarrollados en la Sub alcaldía Periférica Macro distrito 3.

1.4.3.1.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Dentro de la información secundaria esta la información documental, compilada, resumida, procesada de fuentes de información que se encuentran registradas en escritos y documentación que revisten carácter contractual y referente a contratación de Obras, Bienes y Servicios.

1.4.3.2 TÉCNICAS

En vista de que la Sub alcaldía no cuenta con un Manual de Procedimientos, se decidió investigar este tema a través de las técnicas oculares y de entrevista.

1.4.3.2.1 TECNICAS OCULARES

Esta técnica se aplica preferentemente a las actividades para observar la forma o formas en que se ejecutan las operaciones, procedimientos, métodos, etc. Consiste en efectuar una

¹¹ Hernandez S., Roberto; Fernández C., Carlos; Baptista L., Pilar, “Metodología de la Investigación”, Edit. Mc Graw Hill Año 1991, Pág. 64.

verificación ocular de la ejecución de dichas operaciones tal como es realmente, ignorando en principio las prescripciones formales contenidas en manuales, instructivos y otros documentos similares. Es una técnica cualitativa que permite analizar todo el proceso que involucra la atención en servicio.

- ✓ **Observación.** Consiste en efectuar una verificación ocular de determinadas operaciones, procesos, etc.

- ✓ **Rastreo.** El rastreo es utilizado para dar seguimiento al proceso de una operación. El rastreo progresivo consiste en el seguimiento de las operaciones, partiendo de la autorización para ejecutarlas hasta su culminación o a una parte del proceso.

1.4.3.2.2 TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

La entrevista es una forma de comunicación mediante el intercambio de palabras en la cual una persona, el entrevistador, trata de obtener de otra, cierta información, o la expresión de determinados conocimientos o valoraciones sobre un tema dado¹². La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el

¹² Arandia, Lexín, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Segunda Edición, Pag, 78

entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

- ✓ **Indagación.** Consiste en la obtención de información sobre las actividades examinadas mediante las entrevistas directas a funcionarios de la institución sujeta a examen.

- ✓ **Cuestionario.** Se basa para la obtención de información en un conjunto de preguntas “estandar”, presentadas por escrito o un formulario preimpreso con preguntas predefinidas que permitan conocer las tendencias sobre los sistemas y operaciones que se realizan en la Entidad en determinadas actividades.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1.1 INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado,

para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

2.1.2 MANUAL.

Una definición de manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

Agustín Reyes Ponce, opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Graham Kellog, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”

Duhat Kizatus Miguel A. Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Continolo G. Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyan una guía para el personal que ha de realizarlas.

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos. Es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar,

supervisar y vitalizar o estimular. Es la concentración de las cartas de descripción del método.

Por lo general, en la administración pública y privada la organización y los procedimientos de las diferentes entidades están determinados de una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos u órdenes, que son muy específicos por su naturaleza misma y están desprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación. Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por

el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

Ventajas de su uso

Un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.

2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones,
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

Desventajas

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2. Algunas consideran que es demasiado caso, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir una estricta reglamentación y rigidez.

2.1.2.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

González M. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).

- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

2.1.2.2 TIPOS DE MANUALES

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar

los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con que tipos de manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, una mesa, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.

3. de puestos o de aplicación individual.

Por su contenido

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple

Por su función específica o área de actividad

De personal.

De ventas.

De producción o ingeniería.

De finanzas.

Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.

Otras funciones.

Manuales de historia de la empresa o institución.

George R. Terry¹³ dice lo siguiente: “ Muchos patronos sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al

¹³ Terry George R., Administración y Control de Oficinas, Editorial Continental, México.

empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total”.

La información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

Manuales de organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

C.L. Littlefield declara al respecto: “ Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás”.

Manuales de política

También llamados de normas. George R. Ferry dice: “ Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa”¹⁴. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

J.G. Hendrick¹⁵ escribe: “ Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales”.

Kellog hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política; por ejemplo:

Más calidad por menos dinero

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

¹⁴ Terry George R., Administración y Control de Oficinas, Editorial Continental, México.

¹⁵ Hendrick, James G., Manuales de las Compañías. Sistemas y Procedimientos.

Manuales de contenido múltiple

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines. Por ejemplo, A. F.

Bortz hace notar: “En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
2. Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.”

Manuales de técnicas

Es un contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Manuales de puesto

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir es un manual de contenido múltiple.

Manuales de personal

También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a) Prestaciones para el empleado.
- b) Uso de los servicios
- c) Otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d) Otros temas de interés general, como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

2. Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus ordenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no pueden resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3. Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección del personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

Manuales de producción o ingeniería

La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fabrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

Manuales de finanzas

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Manuales generales

También es usual que un manual no trate sólo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

Manuales de otras funciones

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate.

Hay cuando menos dos autoridades que clasifican los manuales de empresas en cinco grupos:

1. Normas.
2. Organización.
3. Procedimientos departamentales.
4. Procedimientos administrativos.
5. Y el texto, o sea el manual del empleado, el cual presenta la información sobre las condiciones en el trabajo.

Cabe observar que un manual puede contener material de los tipos más diversos, dando por resultado que las tres categorías citadas no siempre resultan bien definidas. Las principales categorías son:

- 1. Normas.** El manual sobre normas trata las principales directrices para proceder, manifestando, por ejemplo, que es una norma de la empresa “hacer mayor presión en las ventas de sus propios productos” o “vender anualmente todo lo que se tenga en las bodegas”. Las declaraciones de normas generales (llamadas algunas veces slogans) pueden incluirse también, por ejemplo: “más calidad por menos dinero”. Reglas de diversas clases (declaraciones menos básicas sobre principios y objetivos) a las que también se llaman “normas”. Estas pueden referirse a información relativa a horarios de trabajo, ascensos, vacaciones, faltas, etc., y con frecuencia aparecen en un manual dedicado exclusivamente a las condiciones de empleo.

Estos directorios de reglas se conocen generalmente como “ el manual del empleo” o “el libro azul de la empresa”. Por supuesto que las reglas básicas de la empresa y las declaraciones fundamentales deben diferenciarse de aquellas que se refieren a las condiciones de trabajo del empleado, pero la naturaleza de los términos de los negocios es tal que, en la práctica, se les da sin discriminación alguna el nombre de “normas” a ambos.

- 2. Organización.** Este manual explica con detalle la estructura de organización de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y

departamentos. Las gráficas de organización, las de descripción de trabajo, generalmente constituyen el contenido de este manual.

- 3. Procedimientos.** El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Típico de estos es el de la mecanógrafa, las instrucciones para usar el equipo y los manuales que señalan el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

En ocasiones resulta difícil decidir la categoría a que pertenece un manual, debido a que la distinción entre normas y procedimientos en el tema es imprecisa o contradictoria. Aún nominalmente, los manuales “puramente” sobre procedimientos, es decir, aquellos que deberían tratar sólo de procedimientos, a menudo contienen ciertos puntos que corresponden a normas y cuando menos, una ligera diferencia a puntos de organización.

La inmensa mayoría de los manuales parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines. Algunos manuales lo indican en su título “Manuales de organización y procedimientos” “Organización departamental y normas”. Instrucciones sobre prácticas estándar y normas de empleo”. No todos los títulos revelan los objetivos múltiples del manual.

Las tres categorías de manuales antes señaladas están tan íntimamente relacionadas entre sí, que en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos

indispensables para asegurar su éxito; sin ello, aun el esfuerzo más la inteligencia tropezarían con dificultades.

2.1.3. PROCESO

Un proceso es una abstracción de un programa en una aplicación. Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y

dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes.

2.1.4 PROCEDIMIENTO

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial 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 involucra 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.

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias para obtener el resultado que se desea.

✓ **Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema.**

El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

Ejemplos: sistema de adquisiciones, sistema de administración de personal, sistema de contabilidad, sistema de control presupuestal, etc.

✓ **Un procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.**

El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo. Ejemplos: la esterilización de instrumental médico, la elaboración de una póliza, la elaboración de un análisis clínico, etc.

✓ **Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa.**

Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados. Ejemplos: La construcción de un edificio, la capacitación del personal, la desconcentración de delegaciones regionales, la implantación de un procedimiento, etc.

✓ **Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica.**

Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto.

Ejemplos: hacer una visita médica, recibir correspondencia, elaborar pedidos, etc.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo. La presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de una institución o unidad administrativa y reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de precisar los problemas y dificultad administrativa que se presentan en la continuidad de la operación de un organismo público o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de ahí la necesidad de que estos se agrupen en forma ordenada en un solo documento denominado manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano quehacer institucional.

2.1.4.1 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Gómez F. Señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

2.1.4.2 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, mas que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según **Biegler J.** " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

2.1.4.3 ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

1. Identificación. Este título contiene la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- Índice o contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

2. Introducción Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

3. Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

4. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.

5. Responsables. Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

6. Políticas o normas de operación. En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

2.1.4.4 PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

En el campo de la práctica administrativa es donde mejor se identifica el término proceso administrativo, entendido como una serie de funciones las cuales siguen un orden secuencial, que constituyen un todo dinámico. Siendo así, es necesario referirse a cada una de las funciones haciendo uso del análisis de cada una de ellas:

a) Planificación

Es el fundamento del proceso administrativo¹⁶, pues se constituye en un proceso inicial donde se formulan planes a corto y largo plazo para alcanzar las metas trazadas, tomando en cuenta qué debe hacerse, cómo, dónde, por qué y con qué.

b) Organización

Es el proceso que dispone y destina las funciones que deben desempeñar las personas, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad reflejados en una estructura orgánica que pueden presentar relaciones horizontales y verticales en forma tal, que puedan lograr lo planificado de manera eficiente.

¹⁶ Koontz H. Weihrich H. Ob Cit. Pág. 244-245

El administrador mediante el proceso de organización, debe adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos.

c) Integración de Personal

El proceso de integración de personal esta muy relacionado con el proceso de organización, porque se encarga de distribuir los recursos humanos a los puestos existentes en la estructura orgánica, para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

d) Dirección

La dirección implica guiar, influir y motivar, creando un ambiente adecuado, estimulando así a los empleados ha realizar sus funciones, previstas según los planes de la organización de manera satisfactoria.

e) Control

Es el proceso que implica obtener información cualitativa y cuantitativa para medir y corregir el desempeño individual y organizacional, asegurándose que la acción dirigida se realiza según los objetivos determinados, sin permitir desviación alguna.

Munich G. Y Martínez G. Considera que el procedimiento administrativo: "Permite establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas".

Terry & Franklin define que el procedimiento administrativo es: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar"

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del que hacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia del procedimiento administrativo estriba en que el mismo:

- Establece el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueve la eficiencia y la optimización.
- Fija la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

2.1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

También llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog¹⁷ explica que “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito”.

¹⁷ GRAHAM KELLOG, Preparación del Manual de Oficina, México, 1963

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transferir en forma adecuada sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios

para el mejor desempeño de sus tareas. Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. Todo lo que es estándar dentro de una empresa debe ser incorporado por escrito a este manual, que permitirá conocer completamente desde que se comienza hasta que se termina una tarea y en caso de producirse una variación en el factor humano, quien asuma luego esta labor tendrá por escrito su historia y podrá ejecutarla sin mayor dificultad.

La preparación del proyecto de manual viene como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos

separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.¹⁸

Beneficios del Manual de Procedimientos

Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más reconocidos se tienen los siguientes:

- ▲ Reducción de gastos generales
- ▲ Control de las actividades
- ▲ Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos
- ▲ Sistematización de actividades
- ▲ Información de actividades
- ▲ Adiestramiento
- ▲ Guía de trabajo a ejecutar
- ▲ Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- ▲ Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles

¹⁸ RUSENAS RUBEN OSCAR “MANUAL DE CONTROL INTERNO”

2.1.6.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales e instructivos de procedimientos permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- Texto
- Diagramas
- Formas

EL TEXTO.

Tiene un lenguaje escrito que permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo señalar los objetivos, políticas y responsabilidades.

Redacción y contenido del texto. Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Éste describirá el procedimiento enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

LOS DIAGRAMAS.

Las ventajas del empleo de diagramas son señaladas por Hendrick de la siguiente manera:

1. Se desarrollan y presentan hechos.
2. Se destaca más los detalles que los términos generales.
3. Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hoja de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos, así como del curso de papeles de trabajo, antes y después que lo procesen.

4. Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de “frases hechas” queda eliminada. Los encabezados de sección de la gráfica de afluencia fijan la responsabilidad del trabajo: las líneas muestran la secuencia del mismo y las palabras deben escogerse bien para conservar espacio.
5. El empleo de los diagramas tiende a disminuir en esta época del procesamiento de datos integrados y computadores electrónicos.

FORMAS.

En un manual de procedimientos al incluir una serie de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe o sea tener “una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil; su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro” dice Kellog¹⁹

2.1.6.2.2 OBJETIVOS

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su

¹⁹ GRAHAM KELLOG, Preparación del Manual de Oficina, México, 1963

participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.1.6.2.3 TÉCNICA DE CONFECCIÓN

La elaboración del Manual de Procedimientos se detallara de acuerdo a lo siguiente:

- 1) Verificar los puntos que serán abordados. En esta etapa son relacionados todos los puntos importantes que deberán constar en el manual de consulta.
- 2) Detallar cada uno de los asuntos. Es la etapa de recolección de datos sobre cada asunto. Esto puede ser hecho luego de observar como se realiza el trabajo, o indagando con el personal de trabajo.
- 3) Deben constar todas las informaciones.

Para ello y para su realización se hará uso de tres partes importantes:

- **Texto**, en la que se expresa por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento que se describirá de manera específica y secuencial cada paso que debe seguir un responsable durante el procedimiento. Especificando el objetivo para el cual fue creado cada procedimiento, concluyendo con su respectivo resultado; complementando con formularios que permitan agilizar el desempeño de sus funciones y documentos que respalden los mismos.
- **Flujogramas** son representaciones gráficas de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales y su empleo en el desarrollo del trabajo ofrece ventajas como: el dibujo del flujograma promueve una toma de conocimiento mas ordenada, tanto su preparación como su lectura facilitan la comprensión del funcionamiento en su conjunto, evita duplicaciones de explicaciones, si se emplea una simbología clara, reduce la probabilidad de que una explicación sea interpretada con un significado distinto al que le quiso dar su comunicador.
- **Formularios**. Es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una a otra unidad. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método. Así , es un medio de transmitir información y nunca un fin en sí mismo. Mediante el formulario, los datos y la información se vacía en áreas previamente preparadas, con instrucciones para su uso incorrecto, con lo cual se evitan olvidos y entrega de datos e información dispensables. El formulario limita y señala la forma en que las personas deben llenarlo.

Además de facilitar y esquematizar el procedimiento para contestarlo el formulario debe leerse y archivarse rápidamente. Son tantas las ventajas que repanda que cualquier trabajo de organización y método se inicia con la racionalización e implantación de formularios en la entidad.

CAPITULO III

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

3.1 BASE LEGAL

3.1.1 LEYES

➤ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La C.P.E. es la ley fundamental de la República de Bolivia. Es decir es el principio de todo ordenamiento jurídico que esta por encima de todas las leyes y cualquier otro tipo de disposiciones.

Dentro del contenido de esta se encuentra el Regimen Municipal el cual establece los principios del gobierno y la administración de los municipios. Actualmente en el país hay 327 municipios, cuyo gobierno y administración estan a cargo de los gobiernos municipales. Estos gobiernos son autónomos, es decir, tiene potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción.

➤ LEY 2028 LEY DE MUNICIPALIDADES

28 DE OCTUBRE DE 1999

La presente Ley tiene por objeto regular el régimen municipal establecido en el los artículos 200 al 206, de la CPE. Esta ley se aplica a la Organización y atribución de la Municipalidad y del Gobierno Municipal. La Municipalidad contribuye a la satisfacción de las necesidades colectivas creando condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio mediante el

establecimiento, autorización, regulación y, la administración y ejecución directa de obras, servicios públicos.

➤ **LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES**

LEY N° 1178 DEL 20 DE JULIO DE 1990

Esta ley en su artículo 27 dispone que cada entidad del sector público elaborara los reglamentos específicos, para el funcionamiento de los sistemas de administración y control gubernamental que regula asignando a la máxima autoridad de la institución la responsabilidad de su implantación y funcionamiento óptimo.

En el Artículo 10 dispone que este sistema determine los siguientes subsistemas:

- Contratación.
- Manejo.
- Disposición

Previa la contratación de bienes y/o servicios se exigirá la disponibilidad de los recursos o las condiciones de financiamiento.

- Comprar o contratar únicamente lo que ha sido requerido en el POA
- Que debe haber el crédito presupuestario para realizar la compra o contratación
- El municipio cuente con las condiciones de financiamiento para contratar deuda que le permite adquirir bienes o servicios
- Diferenciar las atribuciones de solicitar, autorizar y contratar, se deberán simplificar los trámites y se debe establecer al o los responsables de la decisión

de contratación en relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio bien.

➤ **LEY No. 2027 LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO
DEL 27 DE OCTUBRE DE 1999**

Los servidores públicos tienen los siguientes **Derechos:**

- ✓ A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- ✓ Al respecto y consideración por su dignidad personal en la función.
- ✓ A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el presente Estatuto.
- ✓ A recibir y conocer información oportuna, de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.
- ✓ A representar fundadamente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar un daño a la entidad.

Los servidores públicos tienen los siguientes **Deberes:**

- ✓ Desarrollar sus funciones, atribuciones y deberes administrativos, con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia, probidad y con pleno sometimiento a la Constitución Política del Estado, las leyes y el ordenamiento jurídico nacional.
- ✓ Cumplir con la jornada laboral establecida.

- ✓ Velar por el uso económico y eficiente de los bienes y materiales destinados a su actividad administrativo.
- ✓ Conservar y mantener, la documentación y archivos sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.

Los servidores públicos están sujetos a las siguientes **Prohibiciones**:

- ✓ Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia.
- ✓ Realizar actividades políticas partidarias y de interés particular durante la jornada laboral o en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Utilizar bienes inmuebles, muebles o recursos públicos en objetivos políticos, particulares o de cualquier otra naturaleza que no sean compatible con la específica actividad funcionaria.
- ✓ Realizar o incitar acciones que afecten, dañen o causen deterioro a los bienes inmuebles, muebles o materiales de la Administración.
- ✓ Promover o participar directa o indirectamente, en prácticas destinadas a lograr ventajas ilícitas.

3.1.2 NORMAS

➤ **NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DEL 21 DE JULIO DE 1996**

El artículo 6 indica que la eficiencia optimiza en los planes, programas y proyectos el uso de los recursos para maximizar la satisfacción de la demanda social, el cual se

refiere al uso eficiente de los recursos asignados a las entidades públicas, en nuestra situación a la Sub alcaldía Periférica; deberán ser utilizada como base legal en el presente trabajo “implantación de manuales de procedimientos de contratación de obras, bienes y servicios.

➤ **NORMAS BÁSICAS SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA RESOLUCION SUPREMA N° 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997**

En el artículo 15 el diseño organizacional formaliza los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente. Los formularios y otras formas utilizadas y un manual de procesos que incluirá la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos y los diagramas de flujo.

En el artículo 32 cuando una entidad identifique la duplicidad de objetivos y funciones con otra, la máxima autoridad ejecutiva elevará esta situación a la autoridad en grado superior, con competencia, para que la considere, dirima o resuelva.

Principios del Sistema de Organización Administrativa Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

- ❖ **Estructuración técnica**, la estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual,

aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

- ❖ **Flexibilidad**, la estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- ❖ **Formalización**, las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- ❖ **Servicio a los usuarios**, la estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

3.1.3 REGLAMENTOS

- **REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA – SAFCO DECRETO SUPREMO N° 23318-A DE 3 DE NOVIEMBRE DE 1992**

El artículo 3 indica que el servidor público tiene el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas que son:

- responsabilidad administrativa
- responsabilidad ejecutiva
- responsabilidad civil
- responsabilidad penal.

➤ **REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DEL G. M. L. P.**

El presente reglamento fue aprobado según orden municipal N° 481/ 2004 de fecha 31/12/04 el cual es un documento que regula y operativiza el SABS del G. M. L. P. en sus 3 subsistemas, estableciendo los procesos y procedimientos y describiendo las actividades, los responsables y los plazos necesarios para su ejecución.

Objetivo.

- Constituir un instrumento normativo y de regulación del sistema de SABS del G.M.L.P.
- Identificar a las unidades organizacionales, cargos y servidores públicos municipales responsables de la implantación y funcionamiento del SABS en el G.M.L.P.
- Regular la administración de los recursos del SABS y de interrelación con los otros sistemas regulados por la ley 1178.
- Establecer las bases para la formulación del PAC, que constituye parte importante de la ejecución del POA.

Subsistema de contratación. Este sistema de puede observar la promulgación del Presupuesto Mensual Contrataciones Menores. En el artículo 21 indica que los Centros Administrativos dentro de los cuales están inmersos las sub alcaldías se constituyen en áreas solicitantes del G.M.L.P. elaboraran el P.M.C.M de su área organizacional para las

contrataciones menores por comparación de precios, contratación menor de firmas consultoras y contratación de servicios de consultoría individual.

3.2 **NORMATIVA VIGENTE**

✓ **NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DECRETO SUPREMO N°. 29190 DE 11 DE JULIO DE 2007**

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

En el artículo 7 indica que el Sistema de Administración de Bienes y Servicios 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 o contratar servicios.
- b) **Subsistema de Manejo de Bienes**
- c) **Subsistema de Disposición de Bienes**

➤ **REGLAMENTO DEL SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS Aprobado Mediante Resolución Ministerial N° 397 de 27 de agosto 2007. Elaborado en base al DS N° 29190 de 11 de julio de 2007.**

El presente reglamento tiene por objeto reglamentar el Subsistema de Contratación de Obras, Bienes, Servicios Generales y Servicios de Consultoría, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – NB-SABS, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 29190, de 11 de julio de 2007.

En el artículo 6 establece que cualquier relacionamiento en el proceso de contratación por parte de cualquier funcionario de la entidad convocante hacia cualquier proponente o potencial proponente debe ser efectuado en forma escrita. Cuando se demuestre su incumplimiento ante el RPC o RPA procederá la separación del funcionario del proceso de contratación, siendo causal de proceso administrativo por parte de la entidad convocante. Cuando el RPC o el RPA sean cuestionados, este procedimiento se realizará ante la MAE.

Cualquier relacionamiento en el proceso de contratación por parte de cualquier dependiente del proponente hacia la entidad convocante que no sea en forma escrita, motivará el rechazo de la propuesta del proponente. La prohibición de este relacionamiento va desde el inicio del proceso de contratación hasta la firma del contrato y no alcanza a los actos de carácter público inherentes a este proceso.

✓ **ANEXO 1 D. S. 29190**

**IMPERATIVOS PARA LA CONDUCTA ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO
QUE INTERVIENE EN LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
DEL ESTADO**

Los Imperativos para la Conducta Ética del Servidor Público que Interviene en la contratación de bienes y servicios del Estado, constituyen un código de ética de carácter transversal en los procesos de contratación, para su aplicación en todas las entidades públicas según el texto que se incluye en el Anexo 1 de las presentes Normas Básicas. El presente cuerpo de imperativos, representa un conjunto de definiciones que se constituyen en un compromiso sobre la conducta profesional que los funcionarios están obligados a cumplir en el desarrollo de sus actividades relacionadas con los procesos de contratación de bienes y servicios del Estado.

En el artículo 7 los valores fundamentales de los imperativos, son los siguientes:

❖ **RESPONSABILIDAD.** Es la disposición de actuar conforme a lo establecido en las normas y funciones que hacen al cargo, representar aquellas que se consideran inadecuadas y responder directamente por la naturaleza y consecuencias de los propios actos y decisiones.

Principios del valor Responsabilidad

- ▲ Velar por la estricta aplicación de las leyes y normas en vigencia en todas sus actuaciones, en base a su buen criterio.
- ▲ Cuando deban tomar decisiones o acciones que no se hallan claramente normadas, obrar buscando promover aquello que es correcto para todas las partes y que de forma natural y lógica promueve el bien común.

- ▲ En situaciones de duda con referencia a las acciones a tomar, consultar con quién corresponda antes de tomar alguna decisión.
 - ▲ Dar cuenta a sus superiores y ante la sociedad de las decisiones que tomen, en cuanto así se les exija, según las normas vigentes.
 - ▲ Responder ante sus superiores y la sociedad por los resultados de las acciones que lleven a cabo y que involucren el desempeño de sus dependientes
 - ▲ Reconocer su deber de responder por las acciones de los dependientes en la medida en que éstas hayan sido ejecutadas por instrucción suya o con su conocimiento.
 - ▲ Dar cuenta a sus superiores, o cuando legalmente se les exija, sobre los procedimientos aplicados en la contratación de bienes y servicios.
 - ▲ Responder por el contenido de la información producida y difundida como resultado del cumplimiento de sus funciones.
 - ▲ Informar a cualquier interesado que tenga el derecho a conocer información de su interés, respecto a la naturaleza y consecuencias de sus decisiones y acciones.
 - ▲ Buscar en todo momento, la obtención del máximo beneficio en favor del bien común en el uso y el destino que se de a los bienes y servicios adquiridos por el Estado.
- ❖ **TRANSPARENCIA.** Es la disposición de actuar con claridad, sin esconder lo que debe ser conocido.

Principios del valor Transparencia

- ▲ Emplear la información disponible únicamente con el fin específico para el cual fue desarrollada u obtenida. Bajo ninguna circunstancia podrá dar a documentos informes, cartas u otra información de tipo oral o escrita un destino diferente al establecido por la entidad.
- ▲ Se comprometerá a velar por el uso correcto de la información de acuerdo a los fines y objetivos trazados en su trabajo y en las disposiciones normativas de contratación de bienes y servicios.
- ▲ Asumir el compromiso de garantizar que toda la información relacionada con los procesos de contratación de bienes y servicios sea de conocimiento de las partes interesadas, cuando corresponda.
- ▲ Aceptar su responsabilidad para que toda la información que deba ser de conocimiento público, se comunique oportunamente por los medios establecidos. En ningún caso retendrán u ocultarán información que por derecho debe ser conocida por las partes que tengan legítimo interés en esta.
- ▲ En cuanto a los procesos de toma de decisiones que los involucre como servidor público, estos serán llevados a cabo con conocimiento de todas las partes, tanto en lo referente al proceso en sí como en relación a sus conclusiones.
- ▲ Transmitir la información relacionada a todas las instancias involucradas y cuando corresponda, respecto a las decisiones que atañen exclusivamente a la entidad a la que sirve.
- ▲ Cuando en el ejercicio de sus funciones deban emitir un juicio que afecte a dos o más partes, garantizarán que tanto el proceso como las conclusiones y las

consecuencias del mismo, sean de conocimiento de todas las partes y las instancias involucradas.

- ▲ Garantizar, en todos los asuntos que afecten el interés de terceros y en los cuales tienen potestad de decisión, en su condición de responsables de los mismos, que estos sean oportunamente comunicados a los beneficiados o afectados.

❖ **INTEGRIDAD.** Es la constante disposición de no vulnerar, por ningún motivo, los valores y principios éticos.

Principios del valor Integridad

- ▲ Asumir el compromiso de mantener una actuación en la vida pública y privada que garantice en todo momento su total independencia de criterio.
- ▲ Reconocer su obligación de evitar situaciones o relaciones, sean personales o sociales, que puedan implicar un riesgo de colaboración en actos inmorales o afecten la independencia que requieren para el desarrollo de su trabajo.
- ▲ Solicitar su excusa en las decisiones relacionadas si se presentasen situaciones de conflicto de intereses que puedan afectar su juicio o suscitar dudas con respecto a su actuación.
- ▲ Mantener una conducta intachable en sus decisiones al contratar los bienes y servicios del Estado, con total entrega al desempeño de sus tareas, en el marco de las disposiciones normativas vigentes.
- ▲ Cuidar en todo momento que sus actitudes reflejen una conducta consecuente, evitando que los proveedores, contratistas o servidores públicos interpreten las mismas como intentos de generar beneficios que no les corresponden.

- ▲ Rechazar, con cortesía y firmeza, cualquier intento de influir sobre sus decisiones, sin importar la fuente de los intereses que representan estas intenciones; deberán reportar por escrito este tipo de hechos ante su superior.
- ▲ Reconocer su obligación de cooperar mediante la denuncia por los canales correspondientes, cuando conozcan de situaciones contrarias al espíritu de este texto, sea entre servidores públicos o por parte de los ciudadanos.
- ▲ Aceptar, en su calidad de servidores públicos, la necesidad de resguardar su vida social para reducir su exposición al riesgo de soborno y evitar rumores que puedan perjudicar su reputación.
- ▲ En su calidad de servidores públicos, promoverán en todo momento entre sus pares y los ciudadanos, la aplicación de las más altas normas de conducta ética en todos los procesos a los cuales concurren y de los cuales formen parte.
- ▲ Reconocer la necesidad de ser consecuentes tanto en su vida profesional como en su vida privada, con la finalidad de mantener en todo momento una línea de conducta ética que eleve las consideraciones con relación a su calidad de servidores públicos.

❖ **JUSTICIA.** Es la constante voluntad de dar a cada cual lo que le es debido.

Principios del valor Justicia

- ▲ Velar por la aplicación imparcial de las disposiciones normativas en contratación de bienes y servicios, evitando beneficiar directa o indirectamente a terceros por medio de su interpretación.

- ▲ Velar por los legítimos intereses del Estado y todas las partes interesadas en cada proceso de contratación.
 - ▲ Evaluar con objetividad toda la información pertinente, las circunstancias y la situación de todas las partes.
 - ▲ Velar con equidad por los intereses de todas las partes.
 - ▲ Obrar con imparcialidad, evitando favorecer a las partes y resguardando los intereses del Estado.
 - ▲ Velar por otorgar el mismo trato a todos los concurrentes a los procesos de contratación; de igual forma, buscarán en todo momento dar un trato equitativo a todas las instancias que de una u otra forma pongan en su consideración la necesidad de tomar decisiones.
- ❖ **VERDAD.** Es la conformidad de lo que uno piensa o comunica, con la realidad de los hechos.

Principios del valor Verdad

- ▲ Reconocer que es necesario realizar todos los esfuerzos que sean requeridos con la finalidad de comunicar y transmitir información fidedigna, en forma oportuna, a toda persona que tenga el derecho de conocer la misma.
- ▲ Evitar que el lenguaje u otras formas de comunicación deformen el mensaje que debe transmitirse, siendo claros en cuanto a la transmisión de la información que este propone.

- ▲ Son responsables de verificar que sus interlocutores entiendan lo que quieren decir en su real sentido, evitando esconderse en el sentido literal de las palabras.
- ▲ En la elaboración de pliegos, reglamentos, convocatorias, informes u otros documentos, establecerán cláusulas claras, expresando lo que se desea comunicar de forma tal que pueda ser comprendido por todos los interesados.
- ▲ Tienen la responsabilidad de proteger la información confidencial y evitar que sus conocimientos o los datos en su poder puedan beneficiar de forma directa o indirecta a terceros.
- ▲ Son responsables por la información obtenida en el desarrollo de sus funciones, cuidando que la misma no llegue a personas no autorizadas.

❖ **RESPECTO A LAS PERSONAS.** Es la actitud de reconocimiento de la dignidad de los demás y de aceptación de sus derechos la responsabilidad, transparencia, integridad, justicia, verdad y respeto a las personas.

Principio del valor Respeto a las Personas

- ▲ Tienen la obligación de dar un trato equitativo e igualitario a todas las personas con las que se relacionan en el cumplimiento de su trabajo, sin ejercer discriminación alguna por razones de raza, sexo, religión, origen social u opinión política.
- ▲ Velar porque el trato brindado por ellos y sus subordinados a las personas, sea respetuoso y promueva la igualdad de su condición.

- ▶ Considerar con igual valor a todas las personas, evitando que sus relaciones o amistades afecten de alguna manera el trato que están obligados a brindar a todos los ciudadanos y servidores públicos.
- ▶ Conscientes del derecho de cada persona a preservar su buen nombre, evitarán participar rumores que puedan dañar imágenes de personas.
- ▶ Respetar el derecho a la libertad de opinión que tienen todas las personas en su entidad.
- ▶ Aceptar, escucharán y tomarán en cuenta aquellas opiniones que se hallan en contra de consideren como correcto.
- ▶ Comprometerse a evitar cualquier forma de acoso en el ejercicio de sus funciones.
- ▶ Cuando observen situaciones de trato discriminatorio por cualquier razón, deberán intervenir forma directa o mediante denuncia, con la finalidad de evitar el daño o su prolongación.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

4.1 ANTECEDENTES.

Se realizó una recopilación de información de las distintas unidades que intervienen en el proceso de contratación de Bienes, Obras y Servicios de la Sub alcaldía Periférica, con la información obtenida se hizo el reconocimiento de la institución a profundidad para posteriormente desarrollar un diagnostico organizacional en base al método descriptivo y técnicas utilizadas, lo anterior descrito nos permitió identificar las falencias existentes en la Sub alcaldía Periférica macro distrito 3, los cuales consistían en la falta de Manuales de Procedimientos dentro del proceso de contratación buscándose para ello un título adecuado para el trabajo a desarrollar.

El diagnostico constituye la parte esencial del trabajo, debido a que en esta etapa se realiza un análisis de la investigación documental y de campo, utilizando el método deductivo - inductivo para establecer operaciones que se reflejen en el manual de procedimientos del proceso de contratación, con un tipo de estudio descriptivo - explicativo por la naturaleza del trabajo que busca establecer hechos para describir ciertos fenómenos de los cuales se pretende encontrar sus causas.

4.2 INTRODUCCIÓN.

A menudo en las organizaciones se establecen cambios en las estructuras, procedimientos, manuales, instituciones y en general en sus normas, y secuencias de operación con el fin de ajustar su actividad a las diferentes condiciones del entorno social al que sirve.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos, ya que en ellos se consignan, de manera ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

4.3 OBJETIVO.

Verificar la existencia de mecanismos administrativos y que la aplicación de los mismos se realice eficientemente en los procedimientos de contratación utilizados por la Sub Alcaldía Periférica para el cumplimiento de su misión específica.

4.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS METODOLOGICOS

4.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación empleado en el desarrollo del trabajo de campo fue la investigación descriptiva – explicativa, puesto que en primera instancia se han descrito todos los elementos inherentes al tema como los conceptos que sustentan al trabajo que permitió

describir situaciones y procedimientos existentes en el Proceso de Contrataciones de las Obras, Bienes y Servicios y así poder cumplir los objetivos previstos.

4.4.2 METODOLOGIA APLICADA

Para realizar el análisis documental se empleo el método deductivo - inductivo examinando, la información documental en primera instancia, la Ley 1178 y la norma del Sub Sistema de administración de Bienes y Servicios, los Decretos Supremos y los Reglamentos Específicos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y otras normas complementarias por ser la base legal sobre la cual se sustentan los procedimientos de contrataciones.

El método inductivo fue utilizado en el trabajo de campo para determinar de forma específica los procedimientos de contratación que siguen la Sub Alcaldía Periférica macro distrito 3, para elaborar un documento que presente procedimientos generales dentro de este proceso.

4.4.3 TECNICAS DE INVESTIGACION

Para realizar el relevamiento de información en el trabajo de campo se aplicaron como técnicas de investigación lo siguiente:

- ✓ **Técnicas oculares**
- ✓ **Técnicas de la Entrevista**

4.4.3.1 LAS TECNICAS OCULARES

Esta técnica fue empleada para obtener información de manera directa sobre el Proceso de Contratación que desarrolla la Sub Alcaldía Periférica del macro distrito 3, efectuando una verificación ocular de determinadas operaciones, procesos y dar seguimiento al proceso de cada operación. El rastreo progresivo consiste en el seguimiento de las operaciones, partiendo de la autorización para ejecutarlas hasta su culminación o a una parte del proceso.

RESULTADO

Estas técnicas sirvieron para tener una visión general del fundamento de las actividades que se realizan en la Sub Alcaldía para ello fue necesario visitar en varias oportunidades las unidades que la componen y de esta manera identificamos a los sujetos de estudio mas relevantes y nos permitieron identificar algunas debilidades y fortalezas dentro del proceso de Contratación en la Unidad de Administración Financiera, siendo algunos de ellos los siguientes:

- Demora en la ejecución de Obras
- Descoordinación de los procesos que siguen las áreas de la unidad y falta de comunicación con las diferentes áreas.
- Inexistencia de un manual de procedimientos para la contratación de obras, bienes y servicios.
- Falta de información fluida a los contratistas
- Demora de presentación de documentos

- No hay un eficiente Control de Calidad en la recepción de bienes.
- Tardanza en el inicio de Obras y en el pago de los contratistas.
- Reclamos de los proponentes por falta de transparencia en la calificación de las propuestas.
- Llamadas de atención de tipo administrativo de parte de la Dirección de Licitaciones y contratos por la mala presentación de los documentos.

4.4.3.2 LA TECNICAS DE LA ENTREVISTA

Se utilizó la técnica de la entrevista de forma individual y selectiva, planeada y coordinada, utilizando como instrumento un Cuestionario Guía de Entrevista, orientadas a obtener información concerniente al proceso de Contratación de Obras, Bienes y Servicios dentro la Sub Alcaldía Periférica macro distrito 3.

RESULTADO

- No conocen de la existencia de un manual de procedimientos que sirva para desarrollar su trabajo eficientemente dentro del proceso de contratación.
- Falta de conocimiento del personal de las responsabilidades que deben ser asumidas desde el momento de la posesión del cargo que desempeña dentro de la institución.
- Falta de comunicación con las diferentes áreas dentro del proceso de contratación.
- Conocimiento empírico sobre el desarrollo de los procesos ejecutados en las unidades correspondientes.
- Desconocimiento sobre las normas que regulan los procesos.

- No pueden señalar las funciones que deben desarrollar en su área.
- Existe personal a contrato, duplicidad de funciones.

4.4 CONCLUSIONES.

Mediante las técnicas utilizadas anteriormente indicadas, se pudo verificar lo siguiente:

- ✓ Descoordinación de los procesos que siguen las áreas de la unidad ocasionando carpetas atrasadas, tardanza en la numeración de contrato, retraso en el pago del contratista, llamadas de atención de la Dirección de Licitaciones y de Auditoría.
- ✓ Existe personal a contrato que no conocen a cabalidad el proceso de contratación ocasionando demoras en dicho proceso.
- ✓ Los Analistas técnicos encargados de la elaboración de las especificaciones técnicas del pliego de condiciones cometen errores que ocasionan contrataciones malas, confusión en la adquisición de bienes y servicios y no asumiendo la responsabilidad de sus actos.
- ✓ No existe un personal adecuado para realizar las actividades necesarias en materia de Control de Calidad en la recepción de bienes adquiridos para su uso en las obras y dentro de la Sub alcaldía debido a que existe duplicidad de funciones.
- ✓ No se hace seguimiento a las obras ejecutadas, por no existir agilidad en el proceso y dejadez por no saber que hacer en ese momento.

Es por ello necesario el diseño e implementación de manuales de procedimientos para el proceso de contratación en Obras, Bienes y Servicios en la Sub Alcaldía Periférica, las cuales fueron elaboradas en base a los métodos y técnicas descritas que nos facilitan la

realización de los manuales con la descripción escrita de los procesos, las sugerencias de mejora que se obtuvieron de los cuestionarios los mismos que son traducidos en los flujogramas para el mejor entendimiento gráfico de los procesos de contratación.

Se realizó el análisis de la Situación de la Sub Alcaldía Periférica, con respecto al proceso de contratación, analizando los factores internos y externos que influyen en la misma, mediante el diseño de una matriz FODA, la cual permitirá establecer estrategias para dar solución a las falencias de la Institución.

FODA

FORTALEZAS

- ✓ El personal es joven
- ✓ En el personal todos son profesionales
- ✓ Conocimiento de los problemas de la unidad
- ✓ Se cuenta con medios tecnológicos y material necesario

DEBILIDADES

- ✓ Desconocimiento de las funciones.
- ✓ Falta de comunicación y coordinación entre los jefes de la sección de la Unidad Administrativa Financiera
- ✓ Negligencia para dar solución a los problemas existentes en la Unidad.
- ✓ Falta de capacitación interna
- ✓ El personal nuevo tiene conocimiento empírico de los procesos

OPORTUNIDADES

- ✓ Capacitación por parte de la dirección de Licitaciones y Contratos
- ✓ Acceso a mayor información a través del Internet y la red.
- ✓ Publicaciones de las contrataciones por el sistema de contrataciones Estatales difundida mediante pagina web

AMENAZAS

- ✓ Personal a contrato hasta fin de año
- ✓ La junta de vecinos del distrito demandan servicios y esperan una respuesta inmediata y eficiente.

CAPITULO V

PROPUESTA

Por lo anteriormente expuesto y como resultado del trabajo dirigido se ha diseñado y se ha implantado en la Sub Alcaldía Periférica macro distrito 3 un “**Manual de Procedimientos para el proceso de contratación de las Obras, Bienes y Servicios**”, ajustado a la realidad de dicha Sub alcaldía, que sirva como marco de referencia para los actores involucrados en las contrataciones y que puedan desarrollar y coordinar sus actividades eficientemente de acuerdo a la normativa vigente del decreto supremo nº. 29190 de 11 de julio de 2007 .

En el anexo se describe propiamente la propuesta y el material de apoyo a ser utilizados en el proceso de contrataciones

5.1 INTRODUCCION.

Para la elaboración del manual de procedimientos se realizó la recolección e investigación conjunta empleando diferentes técnicas que proporcionaron información concerniente a los procesos que se empleaban y también a las necesidades que presentan la Sub alcaldía Periférica.

En primera instancia se utilizó como base el diagnostico realizado, mediante el relevamiento de información, empleando como técnicas la de observación ocular

compuesta por el rastreo y la observación directa y la técnica de la entrevista compuesta por la indagación y cuestionarios, para luego facilitar la descripción detallada de cada procedimiento mediante el uso de flujogramas y una descripción narrativa de los procedimientos, anexando documentos impresos y formularios para facilitar las operaciones.

Con todo lo anteriormente descrito se empezó a elaborar el manual de procedimientos del proceso de contratación, realizándose muchas sugerencias sobre los manuales y creaciones de las mismas, para el mejor desarrollo de las actividades de la entidad, para luego ser confirmadas y revisadas directamente por los encargados de la ejecución de los procesos y jefes de la unidad el cual realizo las modificaciones y ajustes correspondientes a las observaciones al manual.

5.2 OBJETIVO

Elaborar el manual de procedimientos que sirve de instrumento de organización administrativa que contribuya al logro de la máxima eficiencia en el cumplimiento de los objetivos dentro de la Sub Alcaldía Periférica.

5.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN

La metodología propuesta para el proceso Contrataciones para las Obras, Bienes y Servicios se aplicará en el Gobierno Municipal de La Paz específicamente en el nivel desconcentrado

en la Sub alcaldía Periférica macro distrito 3 conformada por todas las unidades que intervienen en el proceso de contratación.

5.4 MARCO LEGAL

- LEY N° 2028 de Municipalidades
- LEY N° 1178 de Administración y Control
Gubernamental
- Normas Básicas sistema de Organización Administrativa
- Reglamento del subsistema de contratación de bienes y servicios
- Reglamento de la responsabilidad por la función pública
– Decreto Supremo n° 23318-a
- Decreto Supremo n°. 29190
- anexo 1 d. s. 29190 imperativos para la conducta ética del servidor público que interviene en la contratación de bienes y servicios del estado

Normas Internas

- Manual de Funciones

- Reglamento específico en el marco de las normas Básicas Ley SAFCO
- Ordenanzas y Resoluciones municipales


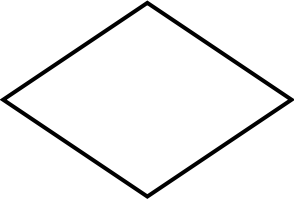

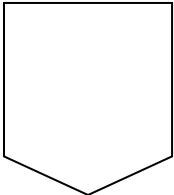
5.5 RESULTADOS ESPERADOS

A través de la elaboración del manual de procedimientos en el proceso de contrataciones de Obras, Bienes y Servicios y su respectiva aplicación en las distintas unidades que intervienen en el accionar de la Sub Alcaldía Periférica, podemos mencionar los siguientes resultados que se pretende alcanzar:

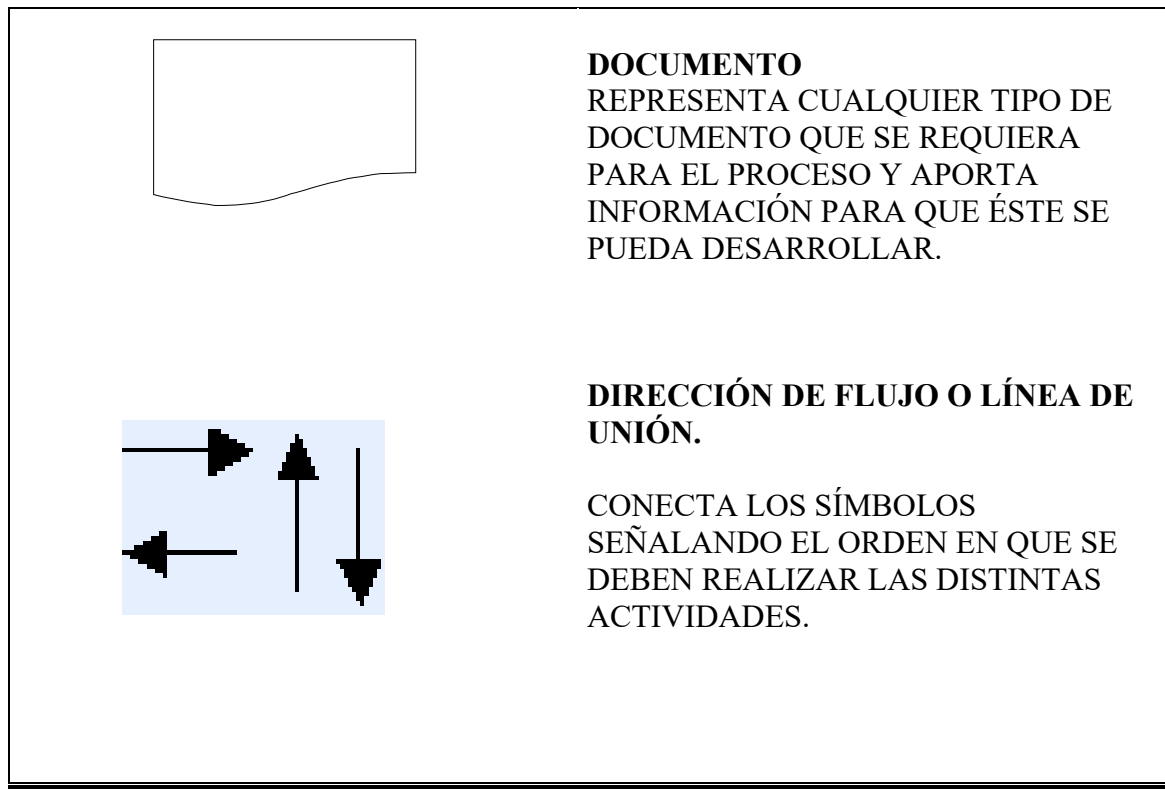
- ✓ Simplificar los procedimientos
- ✓ Dinamizar las actividades del proceso de contratación para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia
- ✓ Coadyuvar a normalizar controles y uniformar las actividades
- ✓ Facilitar a los funcionarios con un instrumento de consulta y guía permanente
- ✓ Simplificar la duplicidad de funciones
- ✓ Evitar sanciones por desconocimiento de las normas

5.6 SIMBOLOGÍA UTILIZADA

La simbología utilizada en la elaboración de diagramas de flujo para demostrar los procedimientos corresponde a la simbología ANSI que también es propuesta en la guía para elaborar el manual de procedimientos de la unidad de normas del Ministerio de Hacienda.

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>TERMINAL.</p> <p>INDICA EL ÍNICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>
	<p>DECISIÓN O ALTERNATIVA</p> <p>INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.</p>
	<p>OPERACIÓN</p> <p>REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA OPERACIÓN O ACTIVIDAD RELATIVAS A UN PROCEDIMIENTO.</p>
	<p>CONECTOR DE PÁGINA (FIN DE PÁGINA)</p> <p>REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUARÁ.</p>

SÍMBOLOS DE LA FORMA ANSI (para elaborar diagramas de flujo)

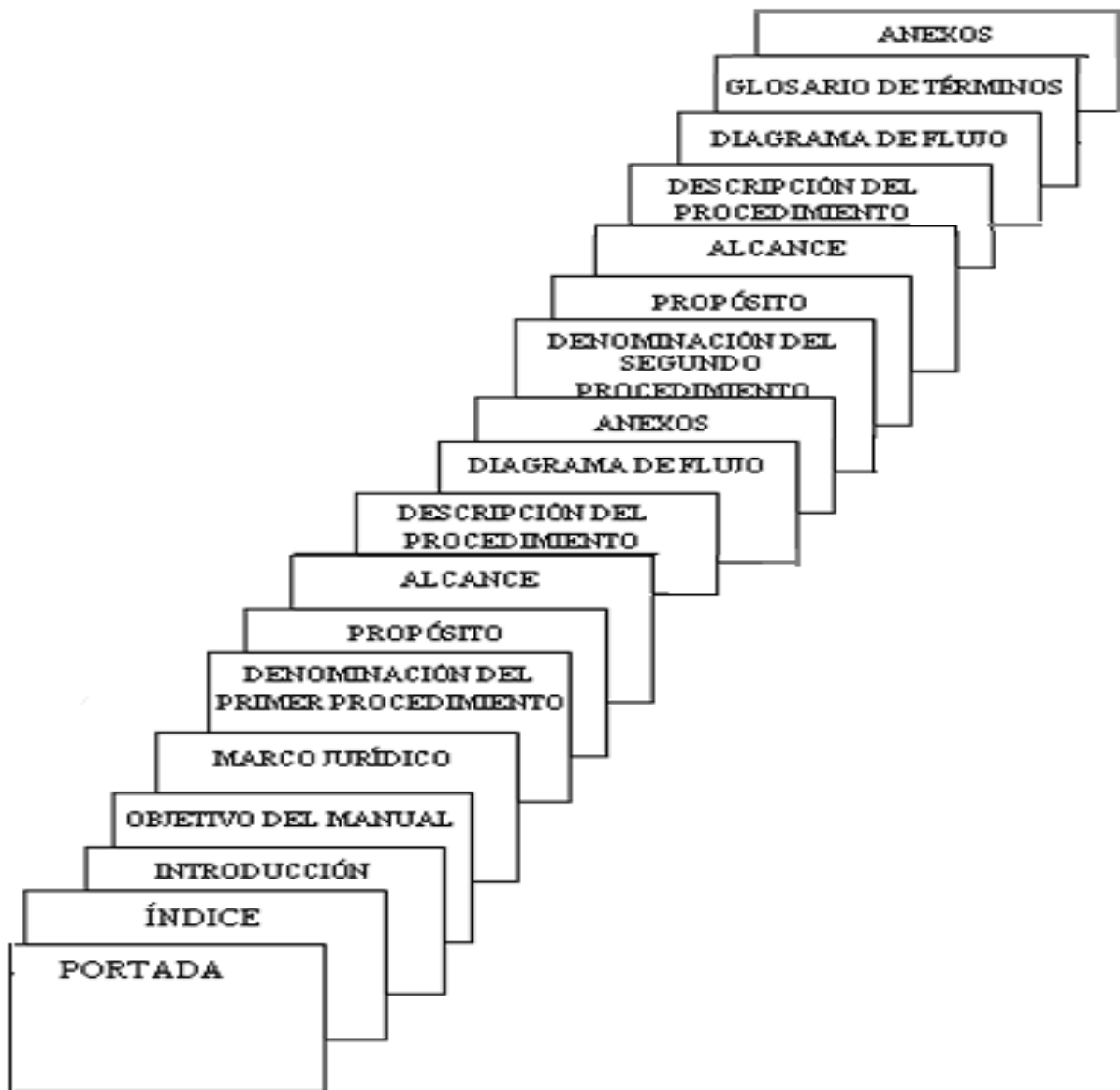


5.7 INSTRUCTIVO DEL MANUAL

El documento elaborado y presentado contiene los elementos necesarios que pueden ser considerados para su aplicación, a la vez pretende exponer de manera resumida, los conceptos de aplicación así como las herramientas practicas que permitan a los funcionarios públicos de la Sub Alcaldía efectuando su labor de manera técnica y completa posible.

5.7.1 ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El instructivo que se detalla a continuación, tiene como objetivo facilitar al usuario el manejo y entendimiento del manual, proporcionándole la descripción de los términos empleados.



DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se describen cada uno de los componentes del Manual de Procedimientos:

PORTADA

Esta contempla:

- Logotipo de la Entidad.
- En la parte central superior la denominación del área mayor de la cual depende la unidad administrativa que elabora el Manual.
- En la parte central de la hoja se señala el título del documento y;
- En el ángulo inferior derecho se incluye la fecha de elaboración (mes y año).

ÍNDICE

En éste rubro se describe la relación que especifique de manera sintética y ordenada, los capítulos o apartados que constituyen la estructura del manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

INTRODUCCIÓN

Se refiere a la explicación sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. En este apartado se señalará en forma clara y concisa, los antecedentes principales de la unidad responsable del manual, sus características, ámbito de acción y descripción, sin profundizar en ellos. También se definen las técnicas de difusión, implantación y actualización del instrumento y los responsables de estas actividades, así mismo se describe la forma en que se encuentra estructurado el documento con el propósito de lograr una mejor y mayor comprensión del mismo.

OBJETIVO DEL MANUAL

Se define el propósito final que se persigue con la implantación del instrumento para lograr el cumplimiento de los procedimientos mediante la secuencia de pasos.

MARCO JURÍDICO

Constituye el fundamento, legal que faculta a una determinada unidad administrativa para establecer y operar mecanismos, procedimientos y sistemas administrativos con la normatividad vigente, congruente con la naturaleza propia del manual en el ámbito de su competencia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Corresponde al número progresivo y título o nombre del procedimiento. Este formato es llenado para cada uno de los procedimientos, y sirve como separador de los mismos, que es el mismo que aparece en el índice.

PROPÓSITO

Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación del procedimiento, y que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El propósito debe redactarse en forma breve y concisa; se especifica los resultados o condiciones que desean lograr. La redacción del propósito se estructura a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

¿Para quién se hace?

¿Para qué se hace?

¿En qué función o campo de especialidad se hace?

ALCANCE

En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento.

DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:

- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

GLOSARIO

Consiste en la definición de la terminología técnica utilizada en el texto del documento. El glosario, presentado por orden alfabético, proporciona elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta.

ANEXOS

Documentos que nos sirven como complemento para la aplicación del procedimiento, y que se utilizan o generan durante las actividades del procedimiento.

5.8 AREAS DE APLICACIÓN

Conformada por las siguientes unidades:

- ✓ Despacho Sub Alcalde
- ✓ Asesoría Legal
- ✓ Unidad Centro Administrativo Financiero
- ✓ Unidad de Mejoramiento Barrial
- ✓ Secretaría General

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través del presente trabajo se ha evidenciado que la aplicación de un manual de procedimientos nos ayuda a tener un mejor control, mejorando de esta manera la eficiencia del proceso de contratación de obras, bienes y servicios dentro de la Sub alcaldía Periférica.

Por otro lado, en el trabajo se ha demostrado una vez más la importancia de los manuales administrativos dentro de cualquier organización y el papel trascendente que cumplen en la consecución y logro de los objetivos.

La investigación realizada confirma la importancia de la implementación correcta de un manual de procedimientos para poder evaluar el desempeño dentro del proceso de contratación que no solo mejore la eficiencia del personal, sino también otorgue la base para el diseño adecuado de medidas correctivas para el mejoramiento de la eficiencia del recurso más importante que tiene la Sub alcaldía Periférica.

Se llego a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se pudo detectar que las operaciones del proceso de contratación que integran la Sub alcaldía no siguen un orden constante y lógico ocasionando demoras en la realización de las obras públicas.

- ✓ Se percibe insatisfacción de los vecinos del distrito que demandan servicios y esperan una respuesta inmediata y eficiente
- ✓ Demasiada duplicidad de tareas, siendo en algunos casos innecesarios, lo cual ocasiona que cada actividad requiera de mayor tiempo para la elaboración y conclusión de esta.
- ✓ Carencia de instrumentos y/o elementos esenciales de organización que coadyuve, norme y delimite los procesos que corresponden a cada una de las unidades que integran la estructura de la Sub alcaldía Periférica.

RECOMENDACIONES

Es muy importante para toda organización contar con instrumentos de tipo administrativo como es el manual de procedimientos; este instrumento coadyuva en la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal. En tal sentido se recomienda

- ✓ Al Sub alcalde que autorice a la Unidad de Secretaría General la Implantación y difunción del manual de procedimientos, encomendando a la Unidad Administrativa Financiera la responsabilidad de su publicación pues esta describe de manera secuencial las tareas que debe ejecutar en cada unidad que actúa en el proceso de las contrataciones.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente recomendar:

Al Sub Alcalde que autorice a la Unidad de Secretaría General para que junto con la Unidad Financiera Administrativa.

- ✓ Evalúen en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ✓ Establecer en calendario para la actualización del manual
- ✓ Designar un responsable para la atención de esta función.

BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN, "MANUALES ADMINISTRATIVOS: guía para su elaboración" México, fca - unam
- FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA " México, fca – unam
- GÓMEZ CEJA, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS McGRAWHILL, MÉXICO 1997
- MARTINEZ CHAVEZ VICTOR MANUEL, “Teoría y práctica del diagnóstico administrativo - Un enfoque de sistemas” editorial trillas, (1ra. Edición) 1998
- MELINKOFF RAMÓN, LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, Caracas: Editorial Panapo, (1ra. Edición) 1990
- SAROCA RAUL MORACIO Y GAITAN, “ Manuales Administrativos” Machi, argentina 1969
- SABINO CARLOS (1997), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Caracas: Editorial Panapo.