

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



**EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE**  
**CONTRATACIONES DEL MINISTERIO DE OBRAS**  
**PÚBLICAS, SERVICIOS Y VIVIENDA**

Memoria Laboral presentada para la obtención del grado de Licenciatura

**POR: CLAUDIA MARIA AGUILAR NAVIA**

**TUTORA: LIC. GERTRUDIS PFAFFLIN DE CONTRERAS**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2024**



**Dedicatoria:**

A mis dos tesoros Salvador Ignacio y Santiago, que son la fuerza que me impulsan para avanzar pese a las pruebas de vida y que con su sonrisa me dan el ánimo de superación constante. A mis seres amados que partieron y trascendieron del plano terrenal y desde allá, donde se encuentren, iluminan mi camino.

### **AGRADECIMIENTOS**

A mis docentes de carrera, que compartieron sus experiencias y enseñanzas en aula.

A la Lic. Gertrudis Pfafflin de Contreras, que emana energía positiva para que culmine este trabajo, considerando mi realidad y responsabilidades que afrontar.

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

#### IDENTIFICACION DEL TEMA

- 1.2 DELIMITACION DEL TEMA
- 1.3 JUSTIFICACIÓN
- 1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA
- 1.5 OBJETIVOS
  - 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

### **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

- 2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
- 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN
- 2.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
- 2.4 RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS
  - 2.4.1 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS
- 2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN
- 2.6 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
- 2.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS
- 2.8 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
  - 2.8.1 LÍNEA DE TIEMPO
  - 2.8.2 REVISIÓN DOCUMENTAL
- 2.9 ETAPAS DEL PROCESO
  - 2.9.1 FASE DE PLANIFICACION Y DELIMITACIÓN
  - 2.9.2 FASE DE DESARROLLO
  - 2.9.3 FASE DE ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

- 3.1 ASPECTOS CONCEPTUALES Y DEFINICIONES
  - 3.1.1 SISTEMA Y PROCESO

3.1.1.1 SISTEMA

3.1.1.2 PROCESO

3.1.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN GESTIÓN PÚBLICA

3.1.3 CONTRATOS

3.1.4 CONTROL

3.1.5 CONTROL INTERNO

3.1.5.1 ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO

3.1.5.2 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

3.1.6 SISTEMA DE PLANIFICACION INTEGRAL DEL ESTADO

3.1.6.1 FINES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL  
ESTADO

3.1.7 PRESUPUESTO

3.1.7.1 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

3.1.7.1.1 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

3.1.7.1.2 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN

3.1.7.1.3 FUENTE FINANCIAMIENTO 10 TESORO GENERAL  
DE LA NACIÓN

3.1.7.1.4 FUENTE FINANCIAMIENTO 41 TRANSFERENCIAS  
TESORO GENERAL DE LA NACIÓN

3.1.7.1.5 FUENTE FINANCIAMIENTO 11 TESORO GENERAL  
DE LA NACIÓN OTROS INGRESOS

3.1.7.1.6 ORGANISMO FINANCIADOR 111 TESORO  
GENERAL DE LA NACIÓN

3.1.7.1.7 UNIDAD EJECUTORA

3.1.7.1.8 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

3.1.7.1.9 GASTO CORRIENTE

3.1.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

### 3.1.9 SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA

#### 3.1.9.1 INVERSIÓN PÚBLICA

### 3.1.10 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

#### 3.1.10.1 SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

##### 3.1.10.1.1 BIENES

##### 3.1.10.1.2 SERVICIOS

##### 3.1.10.1.3 OBRAS

##### 3.1.10.1.4 SERVICIOS DE CONSULTORÍA

##### 3.1.10.1.5 PROPONENTE

##### 3.1.10.1.6 PROVEEDOR O CONTRATISTA

##### 3.1.10.1.7 UNIDAD SOLICITANTE

##### 3.1.10.1.8 UNIDAD ADMINISTRATIVA

##### 3.1.10.1.9 SISTEMA DE CONTRATACIONES ESTATALES

##### – SICOES

##### 3.1.10.1.10 PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES

##### – PAC

## **CAPÍTULO IV: MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL**

### 4.1 MARCO NORMATIVO NACIONAL

#### 4.1.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO

#### 4.1.2 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

#### 4.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

##### 4.1.3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN

##### 4.1.3.2 NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA

##### 4.1.3.3 SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS

4.1.3.3.1 PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES

4.2 MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

4.2.1 REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y  
SERVICIOS

4.2.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD  
ADMINISTRATIVA – AREA DE CONTRATACIONES

**CAPÍTULO V: FACTORES DETERMINANTES Y CONDICIONANTES DEL  
TEMA DE ESTUDIO**

5.1 SISTEMATIZACIÓN DE NORMATIVA DE CONTRATACIONES ESTATALES  
COMPARADA

5.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

5.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

5.3 PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL

5.4 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES

**CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICO  
LABORAL**

6.1 ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA

**CAPITULO VII: EVALUACIÓN Y PROPUESTA**

**CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## RESUMEN

La presente memoria laboral, explica la práctica administrativa que se realiza para la ejecución de los procesos de contratación programados de bienes, obras servicios generales y servicios de consultoría conforme establecen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) aprobadas mediante Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y la importancia de la utilización del instrumento de planificación denominado *Programa Anual de contrataciones (PAC)*, en el cual el Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda (objeto de estudio del presente trabajo) programa cada inicio de gestión, las contrataciones y adquisiciones a realizarse durante la gestión fiscal correspondiente.

Asimismo, se desarrollarán los aspectos que permitan comprender la repercusión que representa la ejecución del Programa Anual de Contrataciones al logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda y su incidencia en el Plan de Desarrollo Económico y Social.

Para el efecto, el presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Los Capítulos I y II, presentan el marco metodológico referencial, considerando, como delimitación del tema la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones del Ministerio de Obras Públicas Servicios y vivienda, estableciéndose los objetivos, justificación, la identificación del problema, el marco metodológico de la investigación y las etapas del proceso de elaboración del presente estudio.

El Capítulo III, presenta el marco teórico y conceptual, en el cual se desarrolla los aspectos conceptuales, definiciones, referencias bibliográficas, conceptos establecidos en la normativa que señala el presente documento y la recopilación teórica que respalda el enfoque del tema de investigación.



El Capítulo IV, presenta el marco normativo e institucional que toma en cuenta el lineamiento normativo del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, plasmado en el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y sus decretos modificatorios vigentes, considerado como un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, la contratación de bienes y servicios aplicados por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

El Capítulo V, describe y analiza el entorno de la ejecución de procesos de contratación y la gestión del instrumento de planificación del Programa Anual de Contrataciones en entidades que pertenecen al gobierno central como es el caso de nuestro objeto de estudio.

Los Capítulos VI y VII, describen y desarrollan los antecedentes de la experiencia, el contexto de la actividad laboral, evaluación al resultado del análisis de situación plasmado en el presente documento y la propuesta de solución con un enfoque práctico, todos estos aspectos relacionados al tema de investigación.

El Capítulo VIII, expone las principales conclusiones y recomendaciones emergentes del proceso de estudio plasmado en el presente documento.

# **EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS SERVICIOS Y VIVIENDA**

## **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 IDENTIFICACION DEL TEMA**

Ejecución del Programa Anual de Contrataciones del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda.

### **1.6 DELIMITACION DEL TEMA**

El periodo de estudio del presente trabajo de investigación comprende las gestiones desde 2016 hasta el 2022, la información a ser analizada se desprende del Sistema de Contrataciones Estatales – SICOES, como sistema oficial de información en el marco de lo que establece el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y sus decretos modificatorios, tomando como objeto de estudio al Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda (MOPSV) como entidad del Gobierno Central relacionada a promover y gestionar el acceso a obras y servicios en telecomunicaciones, transportes y vivienda, ubicada en la ciudad de La Paz – Bolivia.

El presente estudio, presenta como delimitación el sector fiscal y su relación con la planificación institucional respecto a la programación de procesos de contratación y su interrelación con los objetivos de la política económica y social planteado para cada gestión fiscal.

### **1.7 JUSTIFICACIÓN**

En el marco de la política de generar mayores oportunidades para todos los actores económicos, las entidades del sector público, a objeto de ejecutar la asignación de recursos

económicos para lograr resultados, planifica y asigna su presupuesto para realizar actividades de gestión de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo Económico Social (PDES). En el presente estudio, se ha determinado que el periodo de estudio comprende las gestiones desde el 2016 hasta el 2022, lo que implica considerar la relación del tema de estudio con el denominado “*Plan de Desarrollo Económico y Social en el Marco del Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016 – 2020*” y el vigente “*Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025: Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones*”.

De manera significativa, en el marco de la normativa vigente, la ejecución de la asignación de recursos económicos, se traduce en llevar a cabo actividades y actos administrativos de procesos de contratación de bienes, obras servicios generales y servicios de consultoría conforme establecen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) aprobadas mediante Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y sus decretos modificatorios.

De citada normativa, emana un instrumento de planificación denominado *Programa Anual de contrataciones (PAC)*, en el cual la entidad pública que es objeto de estudio, programa cada inicio de gestión, las contrataciones y adquisiciones que realizará durante la gestión fiscal. Esta programación se realiza en función de su Plan Operativo Anual (POA) y su Presupuesto aprobado, con el propósito de realizar actividades de manera eficiente con el fin de cumplir los objetivos institucionales.

La ejecución del Programa Anual de Contrataciones, conlleva a realizar actividades y actos administrativos de procesos de contratación de servicios y adquisición de bienes; procesos en los cuales intervienen diferentes participantes, cada uno de ellos con sus funciones establecidas en norma, que representan a las diferentes áreas organizacionales de la entidad.

En relación al presente estudio, si bien serán considerados todos los participantes del proceso de contratación, se hará énfasis a la intervención y el papel que desempeña la Unidad Solicitante y Unidad Administrativa en el adecuado seguimiento a la ejecución de los procesos de contratación programados en el PAC en los plazos previstos.

En este entendido, el presente estudio analizará la práctica administrativa que se realiza para la ejecución de los procesos de contratación programados, identificando los factores que inciden en la demora para realizar actividades y actos administrativos, sobre todo en la oportuna solicitud de autorización de inicio de proceso de contratación.

Asimismo, se desarrollarán los aspectos que permitan comprender la repercusión que representa la ejecución del Programa Anual de Contrataciones al logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda y su incidencia en el Plan de Desarrollo Económico y Social.

## **1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Inoportuna ejecución de procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría programados en el Programa Anual de Contrataciones, genera incumplimiento al logro de objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda.

## **1.9 OBJETIVOS**

### **1.9.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un instrumento de control y alerta temprana accesible para ser aplicado por el Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda, como entidad que conforma el aparato estatal, que permita de forma oportuna, ágil y eficiente ejecutar los procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y de consultoría programados en el

Programa Anual de Contrataciones y el oportuno cumplimiento de objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.

### 1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la ejecución del Programa Anual de Contrataciones del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda.
- Conocer la ejecución de los procesos de contratación y su impacto en la ejecución presupuestaria ya sea como gasto corriente o inversión.
  - Identificar las causas de la inoportuna solicitud de inicio de procesos de contratación.
  - Identificar la incidencia de la no ejecución de los procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría en el logro de objetivos institucionales.
  - Determinar los factores que conlleven a una ejecución oportuna de procesos de contratación con la intervención de sus participantes definidos en la normativa vigente.
  - Verificar el valor de los recursos asignados por fuente de financiamiento y organismo financiador para ejecución de procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría.

## CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

### 2.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método para el presente estudio es el de investigación deductivo, en razón a que se basa en el razonamiento general para concretarse en lo particular<sup>1</sup> y el presente estudio

---

<sup>1</sup> Metodología de la Investigación, (5° edición), 2010, Sampieri Hernández R., Fernández Callado C. y Baptista Lucio P. Mcgraw Hill/ Interamericana Editores S.A. pag.10

contempla procesos y procedimientos para la ejecución de procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría y su representación en la real ejecución presupuestaria y su consecuente logro de objetivos institucionales.

## **2.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación a utilizarse es cuantitativo, en razón a que se utilizará indicadores, producto de la recolección de datos para realizar mediciones y análisis estadístico y de tipo relacional producto de la recopilación documental, recopilación de datos a través de cuestionarios. Esto da lugar a detectar el nexo entre la ejecución de los procesos de contratación programados y lo que representa en la ejecución presupuestaria de los mismos. Asimismo, definirá la línea de resultados de las políticas económicas y sociales, como parte del Plan de Desarrollo Económico y Social citado en la delimitación del tema del presente estudio.

## **2.7 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Como instrumento de investigación se considera a la estadística descriptiva por el tipo de análisis de los datos que serán obtenidos, en la cual se considera operaciones aritméticas, promedios, comparaciones, porcentajes de avance de las variables a ser analizadas y su comportamiento en el transcurso del periodo de nuestro análisis.

El instrumento utilizado en la recolección de datos fue el cuestionario (ver anexos). Con el objetivo de conocer los puntos de vista sobre la ejecución del Programa Anual de Contrataciones, dirigido al personal que interviene en la ejecución de procesos de contratación, quiénes deben velar por la aplicación de la normativa vigente.

El cuestionario contiene dos tipos de preguntas:

- a) Preguntas abiertas
- b) Preguntas cerradas

Las preguntas abiertas se hicieron como alternativa para que la persona encuestada pueda expresar su criterio u opinión respecto a lo consultado.

En las preguntas cerradas las respuestas son específicas, si o no, con la alternativa de una explicación.

## **2.4 RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Una vez obtenida la información se procedió a su tabulación, utilizando para ello hojas electrónicas.

### **2.4.1 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

A continuación, se detalla los procedimientos utilizados con cada pregunta del cuestionario, con el propósito de comprender mejor los resultados obtenidos.

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Resumen de los datos mediante un cuadro de tabulación
- Gráfico estadístico que muestra los resultados para una mejor comprensión y análisis
- Análisis e interpretación de los resultados

La interpretación y grafica de los resultados obtenidos con el cuestionario se encuentran descritas en el acápite de anexos.

El instrumento utilizado en la recolección de datos fue el cuestionario (ver anexos). Con el objetivo de conocer el punto de vista sobre los procesos de contratación y la forma

como son ejecutadas por el Ministerio de de Obras Públicas Servicios y Vivienda. Asimismo se elaboró un cuestionario dirigida a los proponentes, considerando su participación en los procesos de contratación y la experiencia que tienen por la forma como se llevan adelante los procesos, tomando en cuenta su punto de vista como forma de colaborar para considerar mejoras en la actual normativa, depurando los aspectos negativos.

## **2.10 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información del presente estudio son secundarias, relacionadas a información documental y virtual (informes de seguimiento y ejecución al Programa Anual de Contrataciones, base de datos, sistemas informáticos de información de gestión fiscal, informes, reglamentos, manuales, memoria institucional.

## **2.11 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El procesamiento se realizará a través de la tabulación de datos, exposición de cuadros demostrativos, elaboración de tablas porcentuales, gráficos y otros instrumentos demostrativos y detallados sobre el comportamiento de la ejecución del Programa Anual de Contrataciones.

## **2.12 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Por medio de instrumentos estadísticos, se realizará un análisis descriptivo de los resultados obtenidos y la explicación correspondiente.

## **2.13 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.13.1 LÍNEA DE TIEMPO**



A través de esta técnica podremos identificar y ordenar la secuencia de eventos o hitos sobre el tema de investigación, que permita visualizar la relación temporal que existe entre cada hito, partiendo desde el punto de vista del participante <sup>2</sup>. Para la elaboración de la línea de tiempo, se considera la experiencia desarrollada en la ejecución del Programa Anual de Contrataciones del MOPSV y su incidencia en la ejecución presupuestaria, en el logro de objetivos institucionales y en el impacto en el ámbito económico y social, identificando los sucesos más relevantes de la experiencia que ocurrieron de manera cronológica y organizarlos en forma de diagrama.

### **2.13.2 REVISIÓN DOCUMENTAL**

La revisión documental para el presente estudio, será considerada como una técnica complementaria, que apoyará las características de experiencia vivida y dependerá de la recopilación de información obtenida de la consulta del material al que se podrá acudir como fuente o referencia en cualquier fase, sin alterar su naturaleza o sentido para que aporte información sobre una realidad o acontecimiento relacionado al tema.

## **2.14 ETAPAS DEL PROCESO**

La presente memoria académica laboral, define tres fases para describir los procedimientos para su realización, las cuales se describen de manera breve para una mejor comprensión, siendo estas las siguientes:

### **2.14.1 FASE DE PLANIFICACION Y DELIMITACIÓN**

Esta fase corresponde a la selección del ámbito institucional (Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda como entidad que pertenece al Gobierno Central) y el desarrollo de una investigación deductiva respecto al problema identificado y el cumplimiento de objetivos planteados, considerando en esta fase:

---

<sup>2</sup> Riaño Alcalá, Wills Obregón & Nubia Bello, 2009

- Definición y desarrollo del Marco Metodológico.
- Elaboración de instrumentos de recolección de información (establecer línea de tiempo, elaboración de reportes de información obtenida y matrices de análisis de información).
- Revisión documental institucional (informes, material impreso relacionado al tema de la presente memoria académica laboral y la experiencia desarrollada).
- Revisión y análisis documental del marco teórico, normativo y de los resultados de la ejecución del instrumento de planificación denominado Programa Anual de Contrataciones.
- Revisión y análisis de información proveniente de medios electrónicos.

#### **2.14.2 FASE DE DESARROLLO**

Esta fase corresponde al desarrollo y ejecución de la memoria académica laboral, identificando los hitos de la línea de tiempo que permitieron establecer los momentos importantes de la experiencia laboral para abordar el presente estudio, considerando en esta fase:

- Elaboración del marco teórico, normativo e institucional del tema del presente estudio.
- Elaboración de matrices de análisis de información documental (normativa, teórica e institucional).
- Redacción de la descripción de la experiencia académica laboral.

#### **2.14.3 FASE DE ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Esta fase corresponde al análisis de la información producida, tomando en cuenta las conclusiones a las que se llegó después de la práctica descriptiva de los datos obtenidos que permitieron identificar la propuesta de solución acorde a la explicación de los logros y resultado de los objetivos planteados y el impacto alcanzado con la intervención académico laboral, considerando en esta fase:

- La identificación de logros, aprendizajes y aportes.
- Evaluación de la experiencia.
- Exposición de las conclusiones y desarrollo de la propuesta de solución.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 ASPECTOS CONCEPTUALES Y DEFINICIONES**

##### **3.1.1 SISTEMA Y PROCESO**

###### **3.1.1.1 SISTEMA**

Es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo; operando sobre datos, energía y materia, para proveer información.

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad)<sup>3</sup>.

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistémico son las siguientes:

**Punto de vista sistemático:** la moderna teoría visualiza a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente.

---

<sup>3</sup> Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas, Petrópolis, Vozes. 1976

**Enfoque dinámico:** el énfasis de la teoría moderna es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.

**Multidimensional y multinivelado:** se considera a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico. Es micro cuando es considerada dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país); es macro cuando se analizan sus unidades internas.

**Multimotivacional:** un acto puede ser motivado por muchos deseos o motivos. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.

**Probabilística:** la teoría moderna tiende a ser probabilística. Con expresiones como "en general", "puede ser", sus variables pueden ser explicadas en términos predictivos y no con certeza.

**Multidisciplinaria:** busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. La teoría moderna presenta una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos.

**Descriptivo:** buscar describir las características de las organizaciones y de la administración.

**Multivariable:** tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes. Los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.

**Adaptativa:** Un sistema es adaptativo. La organización debe adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir.

### 3.1.1.2 PROCESO

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).

Una organización cualquiera, puede ser considerada como un sistema de procesos, en los que los inputs serán generados por proveedores internos y cuyos resultados irán con frecuencia dirigidos hacia clientes también internos. 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.

### 3.1.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN GESTIÓN PÚBLICA

Dentro de la gestión pública, los conceptos fundamentales son: Eficiencia, efectividad y eficacia. Los dos primeros son adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios.

**Eficiencia:** Es la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Efectividad:** "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.<sup>4</sup>

### 3.1.3 CONTRATOS

---

<sup>4</sup> Muris, A. La administración por objetivos: una opción en la búsqueda de excelencia". En Rev. Educación Superior. Vol. XVIII, No. 3. 1998

Es la acción de dos partes donde se determinan obligaciones y responsabilidades en la compra venta o transmisión de propiedad de una cosa.<sup>5</sup>

Los Contratos del Estado están basados justamente, en la existencia de reglas comunes a todos ellos al tiempo de su generación o preparación y también en la etapa de su ejecución o cumplimiento. Sin estas reglas básicas, no podría hablarse de lo contractual del Estado, este campo común se enriquece con las especialidades que presentan los distintos tipos de contratos que deberá respetar el sistema”.

La administración pública para satisfacer las necesidades de la comunidad, busca celebrar contratos como ayuda a su gestión, mediante acuerdos de muy distinta naturaleza con particulares o entes públicos, para adquirir bienes o servicios necesarios, es decir, la administración pública debe recurrir a arreglos contractuales, ya sean bilaterales o multilaterales; Así el contrato constituye una forma de la acción administrativa, a partir del cual surgen los derechos y obligaciones de las partes”<sup>6</sup>.

Por lo tanto, el contrato es el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y servicio, que contendrán al menos las siguientes condiciones: precio, cantidades, tiempo, forma de pago y entrega, y especificaciones técnicas contenidas en el pliego, si fuere necesario<sup>7</sup>.

En el marco del sector público y administrativo, es un instrumento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre la entidad contratante y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y

---

<sup>5</sup> Escola, Héctor Jorge, Tratado Integral de los Contratos Administrativos, Buenos Aires, Depalma,

<sup>6</sup> Gonzales Navarro, Francisco, “Derecho Administrativo Español”, 2da. Ed., Pamplona, EUNSA, 1993.

<sup>7</sup> Fernández Ruiz, Jorge, Derecho Administrativo (Servicios Públicos), México, Porrúa, 1995

condiciones para la provisión de bienes, construcción de obras, prestación de servicios generales o servicios de consultoría<sup>8</sup>

### **3.1.4 CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos<sup>9</sup>.

Henry Fayol señala que, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con los Principios Aceptados y no Modificados adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan otra vez.

Según Hernández, el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias<sup>10</sup>.

Según George Terry: Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobadas mediante D.S. N° 0181 de 28 de junio de 2009.

<sup>9</sup> Flores Dapkevicius, Rubén, "Manual Teórico Practico de Contratación Administrativa", incluye el TOCAF anotado y concordado, Buenos Aires, 2003.

<sup>10</sup> Hernández R. Fernando, "Control Interno", Lima Perú, Editorial Tinco S.A., 2005.

<sup>11</sup> Hernández Rojas, Fernando, "Control Interno", Lima – Perú, Editorial Tinco S.A., 1986.

El Control implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.<sup>12</sup>

El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, siendo un proceso regulador.

### **3.1.5 CONTROL INTERNO**

El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- i) Efectividad y eficiencia operacional;
- ii) Confiabilidad de la información financiera; y
- iii) Cumplimiento de políticas, leyes y Normas<sup>13</sup>.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las entidades de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control y comunicación, y finalmente el monitoreo o supervisión.

El Control interno es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de<sup>14</sup>:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;

---

<sup>12</sup> Henry Fayol, "Administración Industrial y General", México D.F., Herrero Hnos. S.A., 1985.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Sao Paulo, Mc. Graw Hill, 198

<sup>14</sup> Aldave U., Juan H., Meniz Roque Julio, "Auditoría y Control Gubernamental", Lima Perú, Editora grafica Bernilla, 2005.



- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional<sup>15</sup>.

### **3.1.5.1 ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO**

Toda entidad bajo la responsabilidad de la máxima autoridad, debe implementar los siguientes aspectos del Control interno<sup>16</sup>.

- a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;
- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;

---

<sup>15</sup> Contraloría General de la República, Normas y Técnicas de Control Interno para el Sector Público, Lima Perú, Editora Perú, 2004.

<sup>16</sup> Universidad Nacional de Ancash e Instituto de Desarrollo Gerencial, "Gerencia y Calidad en los Sistemas de Control", Lima Perú, Edición a cargo de las dos entidades, 2005.

- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar planes;
- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de recursos;
- f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las valuaciones de Control Interno;
- h) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

### 3.1.5.2 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y control interno contable.

**Control Interno Administrativo:** Es un conjunto de métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver esencialmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

**Control interno contable:** Es un conjunto de métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

### **3.1.6 SISTEMA DE PLANIFICACION INTEGRAL DEL ESTADO**

Es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

El Sistema de Planificación Integral del Estado, está conformado por los siguientes subsistemas:

- Planificación.
- Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral.
- Seguimiento y Evaluación Integral de Planes.<sup>17</sup>

#### **3.1.6.1 FINES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO**

Son fines del Sistema de Planificación Integral del Estado:

Lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo tenga un enfoque integrado y armónico, y sea el resultado del trabajo articulado de los niveles de gobierno, con participación y en coordinación con los actores sociales.

- Orientar la asignación óptima y organizada de los recursos financieros y no financieros del Estado Plurinacional, para el logro de las metas, resultados y acciones identificadas en la planificación.

---

<sup>17</sup> Ley del Sistema de Planificación del Estado, Ley N° 777 de 21 de enero de 2016.

- Realizar el seguimiento y evaluación integral de la planificación, basado en metas, resultados y acciones, contribuyendo con información oportuna para la toma de decisiones de gestión pública.

### **3.1.7 PRESUPUESTO**

Es la estimación de los ingresos (recursos) y Gastos (desembolsos) durante una gestión fiscal<sup>18</sup>

#### **3.1.7.1 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**

Un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución presupuestaria, seguimiento y evaluación del presupuesto público<sup>19</sup>.

Son recursos que están compuestos por los presupuestos institucionales de las entidades del sector público que son aprobados por el congreso nacional<sup>20</sup>.

En otras palabras, el Presupuesto General del Estado es un documento que recoge las estimaciones de ingresos y gastos del sector público durante una gestión fiscal (un año), que representan los objetivos que deben cumplir las distintas entidades públicas para satisfacer las múltiples necesidades de la población (como salud, educación, infraestructura, seguridad ciudadana, defensa nacional, medio ambiente, etc).

Cuantifica los recursos para gastos de funcionamiento de la entidad pública y los recursos para proyectos de inversión (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación, etc.)<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Fundación Jubileo, (2008), Guía para la interpretación y el análisis del Presupuesto General de la Nación, 2da ed, pág. 7

<sup>19</sup> Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, Artículo 1, pág.1

<sup>20</sup> Ibid 11, pág. 8

<sup>21</sup> Burbano Ruiz, Jorge E.(1995), Presupuestos : Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, 2da ed, McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, pág. 30

### **3.1.7.1.1 FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Identifica la fuente de financiamiento de los recursos tanto internos como externos, ordenada y estructurada en grupos para el financiamiento de políticas públicas del Estado, facilitando el control y su aplicación por las instituciones del sector público.

### **3.1.7.1.2 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN**

Dinero perteneciente a las arcas públicas, administrado por el Gobierno Nacional, cuyos recursos son identificados a través de las Fuentes de Financiamiento 10 Tesoro General de la Nación, 41 Transferencias Tesoro General de la Nación y Organismo Financiador 111<sup>22</sup>.

### **3.1.7.1.3 FUENTE FINANCIAMIENTO 10 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN**

Fuente de Financiamiento del Tesoro General de la Nación que se origina principalmente en recaudaciones tributarias, participación en regalías, transferencias, rendimiento de activos, saldo disponible de la gestión anterior y otros ingresos.

### **3.1.7.1.4 FUENTE FINANCIAMIENTO 41 TRANSFERENCIAS TESORO GENERAL DE LA NACIÓN**

Financiamiento que obtienen u otorgan las Instituciones Públicas por transferencias con recursos del Tesoro General de la Nación.

### **3.1.7.1.5 FUENTE FINANCIAMIENTO 11 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN OTROS INGRESOS**

Financiamiento que obtienen las Instituciones del Órgano Ejecutivo por venta de bienes y servicios, tasas, derechos, multas y otros que resultan de su actividad propia.

---

<sup>22</sup> Fundación Jubileo, (2008), Guía para la interpretación y el análisis del Presupuesto General de la Nación, 2da ed, pág. 8

### **3.1.7.1.6 ORGANISMO FINANCIADOR 111 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN**

Fondos que se originan principalmente de recaudaciones tributarias, participación en regalías, transferencias, rendimiento de activos, saldo disponible de la gestión anterior y otros ingresos.

### **3.1.7.1.7 UNIDAD EJECUTORA**

Son unidades organizacionales que demandan y utilizan bienes y/o servicios en la gestión presupuestaria; ejerce el rol de ejecutor del Gasto, lleva a cabo la gestión del presupuesto para lo cual debe planificar, formular y ejecutar el mismo.

### **3.1.7.1.8 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

Son los desembolsos o pagos realizados (obligaciones) por un servicio o un bien conforme al presupuesto aprobado sujetos a las regulaciones contenidas en las normas legales<sup>23</sup>.

### **3.1.7.1.9 GASTO CORRIENTE**

Gastos que realiza el sector público en la contratación del personal, compra de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo propio de las funciones administrativas, que no tiene como objeto la creación de un activo, sino que constituye un acto de consumo<sup>24</sup>

## **3.1.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

Es un sistema informático que tiene el objeto la administración y control gubernamental de los recursos, al que se puede acceder mediante cualquier conexión a Internet a nivel nacional e internacional.

## **3.1.9 SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA**

---

<sup>23</sup> Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, Artículo 25, pág.9

<sup>24</sup> Resolución Bi Ministerial N°22, Directrices de Formulación Presupuestaria Gestión 2018, aprobada el 21 de julio de 2017, pág.99

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es el conjunto de normas, instrumentos y procedimientos que permiten asignar los recursos públicos a los proyectos de inversión más convenientes desde el punto de vista económico y social.<sup>25</sup>

### **3.1.9.1 INVERSIÓN PÚBLICA**

Se entiende por Inversión Pública todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios o producción de bienes<sup>26</sup>

### **3.1.10 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales,<sup>27</sup> , tienen como objetivos:

- a) Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de éstos, en el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley N° 1178;
- b) Establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno, relativos a la administración de bienes y servicios.

#### **3.1.10.1 SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

Comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultoría.

---

<sup>25</sup> Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 1, pág 20

<sup>26</sup> Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 8, pág 23

<sup>27</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, D.S. 0181, Artículo 1, pág.16

#### **3.1.10.1.1 BIENES**

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

#### **3.1.10.1.2 SERVICIOS**

Son los servicios que requieren las entidades públicas para desarrollar actividades relacionadas al funcionamiento o la administración de la misma.

#### **3.1.10.1.3 OBRAS**

Son aquellos trabajos relacionados con la construcción, reconstrucción, demolición, reparación, instalación, ampliación, remodelación, adecuación, restauración, conservación, mantenimiento, modificación o renovación de edificios, estructuras, carreteras, puentes o instalaciones, tendido de gasoductos, oleoductos, instalaciones eléctricas, montaje en general, perforación de pozos de agua, así como la preparación y limpieza del terreno, la excavación, la edificación y otros.

#### **3.1.10.1.4 SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

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

#### **3.1.10.1.5 PROPONENTE**

Persona natural o jurídica que participa en un proceso de contratación mediante la presentación de su propuesta o cotización.



### **3.1.10.1.6 PROVEEDOR O CONTRATISTA**

Persona natural o jurídica, con quien se hubiera suscrito un contrato o emitido una orden de compra, según las modalidades y tipo de contratación establecidas.

### **3.1.10.1.7 UNIDAD SOLICITANTE**

Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios, tiene como principales funciones:

- a) Elaborar las especificaciones técnicas y definir el Método de Selección y Adjudicación a ser utilizado, para la contratación de bienes, obras y servicios generales, velando por la eficacia de la contratación;
- b) Elaborar los términos de referencia y definir el Método de Selección y Adjudicación a ser utilizado para la contratación de servicios de consultoría, velando por la eficacia de la contratación;
- c) Solicitar el asesoramiento de otras unidades o la contratación de especialistas cuando la unidad solicitante no cuente con personal técnico calificado para la elaboración de las especificaciones técnicas o términos de referencia;
- d) Estimar el Precio Referencial de cada contratación. La estimación del Precio Referencial de forma errónea conllevará responsabilidades;
- e) Solicitar la contratación de bienes y servicios, en la fecha programada y establecida en el PAC;
- f) Verificar que se tiene saldo presupuestario y consignar este hecho en la solicitud de contratación;
- g) Preparar, cuando corresponda, notas de aclaración a las especificaciones técnicas o términos de referencia;
- h) Preparar en la modalidad de Licitación Pública, cuando corresponda, enmiendas a las especificaciones técnicas o términos de referencia;

- i) Integrar las Comisiones de Calificación y Recepción o ser Responsable de Evaluación o Responsable de Recepción de bienes y servicios;
- j) Elaborar el informe de justificación técnica para la cancelación, suspensión o anulación de un proceso de contratación y otros informes que se requieran;
- k) Efectuar el seguimiento sobre el avance y cumplimiento de los contratos en los aspectos de su competencia.

### **3.1.10.1.8 UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, encargada de la ejecución de las actividades administrativas de los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, tiene como principales funciones:

- a) Elaborar el RE-SABS y remitirlo al Órgano Rector para su compatibilización;
- b) Elaborar el PAC en coordinación con las Unidades Solicitantes y efectuar el seguimiento sobre la ejecución de las contrataciones programadas en este documento, remitiendo un informe trimestral a la MAE;
- c) Realizar con carácter obligatorio, todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación;
- d) Emitir la certificación presupuestaria;
- e) Elaborar el DBC incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia elaborados por la Unidad Solicitante;
- f) Organizar y llevar a efecto el taller de elaboración del PAC, y cuando corresponda, la Reunión de Aclaración y la Inspección Previa en coordinación con la Unidad Solicitante;
- g) Atender las consultas escritas;
- h) Incorporar en el DBC, cuando corresponda, las enmiendas a las especificaciones técnicas o términos de referencia en la modalidad de Licitación Pública, siempre

que estas enmiendas no modifiquen la estructura y el contenido del Modelo de DBC elaborado por el Órgano Rector;

- i) Designar a los responsables de la recepción de propuestas;
- j) Llevar un registro o libro de actas de las propuestas recibidas;
- k) Administrar y custodiar las garantías;
- l) Ejecutar las garantías, previo informe legal, que deberá ser solicitado oportunamente;
- m) Conformar y archivar el expediente de cada uno de los procesos de contratación;
- n) Remitir al SICOES toda la información de los procesos de contratación de acuerdo con lo establecido en el Artículo 49 de las presentes NB-SABS.

#### **3.1.10.1.9 SISTEMA DE CONTRATACIONES ESTATALES – SICOES**

Es el sistema oficial de publicación y difusión de información, ejecución y gestión de los procesos de contratación de las entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, establecido y administrado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y que forma parte del Sistema de Gestión Pública – SIGEP.

#### **3.1.10.1.10 PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES – PAC**

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

El PAC será elaborado al inicio de cada gestión en un taller organizado por la Unidad Administrativa de la entidad pública en el que participarán, de manera obligatoria, también las unidades solicitantes.

La realización de este taller no deberá implicar gastos adicionales a la entidad.

En el PAC se incluirán las contrataciones mayores a Bs20.000.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS), independientemente de la Fuente de Financiamiento, debiendo ser

publicado con carácter obligatorio en el SICOES y en la Mesa de Partes como requisito indispensable para el inicio del proceso de contratación.

El PAC podrá ser ajustado cuando:

- a) El POA sea reformulado;
- b) El Presupuesto sea reformulado;
- c) La entidad, excepcionalmente, de manera justificada requiera reprogramar sus contrataciones.

El PAC ajustado deberá ser publicado en el SICOES y en la Mesa de Partes de la entidad<sup>28</sup>.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL**

#### **4.1 MARCO NORMATIVO NACIONAL**

Bolivia se constituye como Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional, Comunitario Libre, Independiente, Soberano, Democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Además, adopta para su gobierno la forma democrática participativa, representativa y comunitaria, con equivalencia de condiciones entre hombres y mujeres<sup>29</sup>, regida a través de su norma madre la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (CPE) en la cual se expone la estructura del Estado y las atribuciones de los Órganos Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Electoral, en el presente estudio se tomará en cuenta la estructura del Órgano Ejecutivo, al cual pertenece el objeto de estudio.

La Constitución Política del Estado, define la estructura del Órgano Ejecutivo y otras instancias de la administración pública. Así por ejemplo, señala:

---

<sup>28</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, D.S. 0181, Artículo 1, pág.60

<sup>29</sup> <http://www.bolivia.de/es/>

*Artículo 165°.-*

- I. El Órgano Ejecutivo está compuesto por la Presidenta o el Presidente del Estado, la Vicepresidenta o el Vicepresidente del Estado, y las Ministras y los Ministros de Estado.*
- II. Las determinaciones adoptadas en Consejo de Ministros son de responsabilidad solidaria.*

Es importante señalar que las políticas gubernamentales en relación a las características administrativas y de gestión de la cosa pública se dan acordes a al modelo económico impuesto por el Gobierno, el cual se basa en una economía plural y comunitaria.

*Artículo 306°.-*

- I. El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.*
- II. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.*
- III. La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo.*
- IV. Las formas de organización económica reconocidas en esta Constitución podrán constituir empresas mixtas.*
  
- V. El Estado tiene como máximo valor al ser humano y asegurará el desarrollo mediante la redistribución equitativa de los excedentes económicos en políticas sociales, de salud, educación, cultura, y en la reinversión en desarrollo económico productivo.*

*Por otro lado, la forma de organización del Estado, incluye también a empresas y otras entidades económicas de propiedad estatal, tal como señala el artículo 309:*

*Artículo 309°.-*

*La forma de organización económica estatal comprende a las empresas y otras entidades económicas de propiedad estatal, que cumplirán los siguientes objetivos:*

- 1. Administrar a nombre del pueblo boliviano los derechos propietarios de los recursos naturales y ejercer el control estratégico de las cadenas productivas y los procesos de industrialización de dichos recursos.*
- 2. Administrar los servicios básicos de agua potable y alcantarillado directamente o por medio de empresas públicas, comunitarias, cooperativas o mixtas.*
- 3. Producir directamente bienes y servicios.*
- 4. Promover la democracia económica y el logro de la soberanía alimentaria de la población.*
- 5. Garantizar la participación y el control social sobre su organización y gestión, así como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los beneficios.*

Por tanto, las entidades públicas en todas sus instancias y niveles están regidas por la propia CPE, y forman parte de un modelo económico y de la estructura gubernamental orientadas a servir a la población boliviana y a ser administradas de la manera más eficiente posible.

A través de esta Ley se configura la estructura del Poder Ejecutivo, a partir de los Ministerios vigentes y los correspondientes órganos de servicio del Estado.

*ARTICULO 2°.-*

*I. Los servicios y asuntos de la Administración Pública son atendidos por los Ministros de Estado, cuyo número y atribuciones determina la presente Ley.*

Al respecto, el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV), como parte de nivel central de Gobierno, tiene la misión de *“Promover y gestionar el acceso universal y equitativo de la población boliviana a obras y servicios de calidad, en telecomunicaciones, transportes y vivienda, en armonía con la naturaleza”*; y avizora ser *“Una entidad que con calidad y transparencia, satisface las necesidades de transportes, telecomunicaciones y vivienda de la población boliviana”* la cual presenta la premisa de *“Satisfacción compartida de las necesidades humanas que incluye la afectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos”*, bajo los siguientes principios:

**Calidez.-** Trato amable, cortés y respetuoso entre los servidores y servidoras públicos el MOPSV y con la población que usa los servicios de la entidad.

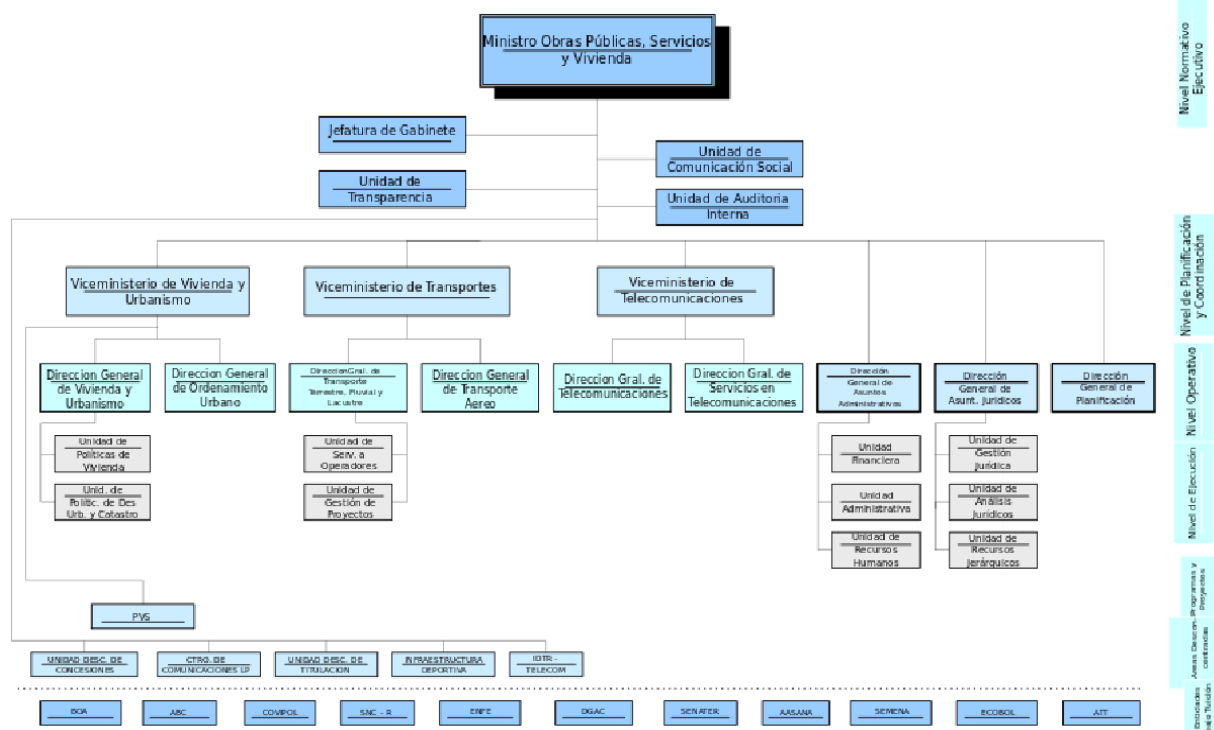
**Ética.-** Compromiso efectivo del servidor y servidora pública con valores y principios establecidos en la CPE, que lo conducen a un correcto desempeño personal y laboral.

**Legitimidad.-** Reconocimiento pleno del Soberano a los actos de la administración pública, cuando éstos sean justos y respondan a sus necesidades.

**Legalidad.-** Actuar en el marco de las disposiciones legales vigentes en el país que responden a la voluntad soberana del pueblo.

**Igualdad.-** Reconocimiento pleno del derecho de ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación, otorgando un trato equitativo sin distinción de ninguna naturaleza a toda la población.

**Descolonización.-** Compromiso para que las políticas públicas estén diseñadas en base a los valores, principios, conocimientos y prácticas del pueblo boliviano; por lo que las acciones de las servidoras y servidores públicos deben estar orientadas a preservar, desarrollar, proteger y difundir la diversidad cultural con diálogo intracultural, intercultural y plurilingüe.



Fuente: Reglamento del Sistema de Administración de Personal del MOPSV

#### 4.1.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO

Desde el punto de vista de la administración financiera pública vigente, se identifican los siguientes grupos institucionales: administración central, b) Instituciones Públicas Descentralizadas sin Fines Empresariales, Prefecturas Departamentales, Municipalidades, Universidades Públicas, Instituciones de Seguridad Social, Empresas Públicas no Financieras y Instituciones Públicas Financieras ( no Bancarias y Bancarias).

El presente estudio se enmarca en el grupo de instituciones que forman parte de la administración central, específicamente en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, para tal efecto, comprendamos a que se refiere este grupo:



*La Administración Central Está constituida por los Ministerios de Estado, unidades administrativas de los Poderes Legislativo y Judicial, Tesoro General de la Nación (TGN) y otras establecidas por normas legales. Se considera a cada uno de ellos como organismos de la Administración Central. Sus principales medios de financiamiento constituyen la percepción de recursos de la comunidad a través de impuestos y tasas; así como, la obtención de créditos, transferencias y donaciones. El conjunto de los organismos de la Administración Central se considera como un único Ente contable<sup>30</sup>.*

#### **4.1.2 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

Representado por un enfoque sistémico, la administración y control gubernamental se traduce en la actual Ley 1178, norma que expresa un modelo de gestión por resultados para el manejo adecuado de los recursos del Estado, como también establece los sistemas de administración que se interrelacionan entre sí y con los sistemas nacionales y establece el régimen de responsabilidad por la función pública. Este instrumento de Gestión se propone modernizar la administración pública y establecer mecanismos de control de los recursos del Estado. Permite, por tanto, el ajuste oportuno de las políticas estatales, los programas, la prestación de los servicios básicos y el cumplimiento de los proyectos de desarrollo. Todo el sector público y toda persona natural o jurídica que reciba recursos del Estado están sujetos a esta ley. Esta normativa establece responsabilidades no solo por el destino de los recursos públicos, sino por la forma y el resultado de su aplicación.

Los sistemas establecidos por esta Ley son ocho: Tres para programar y organizar las actividades, cuatro para ejecutarlas y uno para el control gubernamental propiamente dicho.

- Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
- Sistema de Organización Administrativa (SOA)

---

<sup>30</sup> Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada. Art. 3º. Pag. 4

- Sistema de Presupuesto (SP)
- Sistema de Administración de Personal (SAP)
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)
- Sistema de Tesorería y Crédito Público (STE y SCP)
- Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI)
- Sistema de Control Interno y Control Externo Posterior (SCI)

Los Sistemas de Administración y Control Gubernamental de la Ley 1178 regulan los subsistemas de Administración y Control de los recursos del estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversiones.

- Para programar y organizar actividades tenemos el Sistema de Programación de Operaciones, el Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de Presupuesto.
- Para ejecutar las actividades programadas tenemos el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, el Sistema de Administración de Personal, el Sistema de Tesorería y Crédito Público y el Sistema de Contabilidad Integrada.
- Para controlar la gestión del sector público está el Sistema de Control Gubernamental (integrado por el control interno y externo).

Los objetivos de la Ley N° 1178 son:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso de los recursos.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable.
- c) Establecer el régimen de responsabilidad del funcionario público.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para identificar, comprobar e impedir el manejo incorrecto de los recursos.

De acuerdo al tema del presente estudio, se tomará en cuenta el lineamiento normativo del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, plasmado en el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y sus decretos modificatorios vigentes, considerado como un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, la contratación de bienes y servicios, manejo de bienes y disposición de bienes de las entidades públicas.

#### **4.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

Denominada técnica y normativamente como las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – NB-SABS, cuya aprobación data del 28 de junio de 2009, promulgada con el objetivo de lograr eficiencia y agilidad los procesos de contratación de bienes y servicios realizados por el Estado. La vigencia de esta norma básica rige desde la aprobación del Modelo de Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 263 de fecha 15 de julio de 2009.

##### **4.1.3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Las Normas Básicas, sus reglamentos e instrumentos elaborados por el Órgano Rector son de uso y aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público, señaladas en los Artículos 3 y 4 de la Ley N° 1178 y toda entidad pública con personería jurídica de derecho público, bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva y de los servidores públicos responsables de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> D.S. N° 0181 de 28 de junio de 2009

Esta normativa tiene como objetivos:

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

#### **4.1.3.2 NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA**

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios tiene dos (2) niveles de organización:

- a) Nivel Normativo, a cargo del Órgano Rector, cuyas atribuciones básicas están reguladas en el Artículo 20 de la Ley N° 1178.
- b) Nivel Ejecutivo y Operativo, a cargo de las entidades públicas, con las siguientes funciones, atribuciones y responsabilidades:
  - i. Cumplir y hacer cumplir las presentes Normas Básicas.
  - ii. Implantar el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
  - iii. Elaborar su Reglamento Específico, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- iv. Generar y proporcionar información de la aplicación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios para seguimiento y evaluación de la gestión pública.
- v. Remitir obligatoriamente al Sistema de Información de Contrataciones Estatales - (SICOES), la información establecida en las presentes Normas Básicas, sobre las

adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, utilizando el software o formularios definidos por el Órgano Rector para el efecto.

### PRINCIPIOS DE LAS NORMAS BÁSICAS D.S. N° 0181

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Solidaridad</b>	Los recursos públicos deben favorecer a todas las bolivianas y bolivianos boliviana.
<b>Participación</b>	Las bolivianas y bolivianos tienen el derecho de participar en los procesos de contratación de bienes y servicios
<b>Control Social</b>	Las bolivianas y bolivianos tienen el derecho de velar por la correcta ejecución de los recursos públicos, resultados, impactos y la calidad de bienes y servicios públicos
<b>Buena Fe</b>	Se presume el correcto y ético actuar de los servidores públicos y proponentes
<b>Economía</b>	Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, se desarrollarán con celeridad y ahorro de recursos
<b>Eficacia</b>	Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, deben permitir alcanzar los objetivos y resultados programados
<b>Eficiencia</b>	Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, deben ser realizados oportunamente, en tiempos óptimos y con los menores costos posibles
<b>Equidad</b>	Los proponentes pueden participar en igualdad de condiciones, sin restricciones y de acuerdo a su capacidad de producir bienes y ofertar servicios
<b>Libre Participación</b>	Las contrataciones estatales deben permitir la libre participación y la más amplia concurrencia de proponentes, a través de mecanismos de publicidad, con el objeto de obtener las mejores condiciones en cuanto a precio y calidad
<b>Responsabilidad</b>	Los servidores públicos en lo relativo a la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, deben cumplir con toda la normativa vigente y asumir las consecuencias de sus actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas
<b>Transparencia</b>	Los actos, documentos y la información de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, son públicos

**Fuente:** Decreto supremo N° 0181 de 28 de junio de 2024

Las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios, el modelo de reglamento específico y los modelos de DBC, elaborados por el Órgano Rector son de uso y aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público, bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva y de los servidores públicos responsables de los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo de bienes y disposición de bienes.

Los subsistemas que conforman el Sistema de Administración de Bienes y Servicios son:

- a) Subsistema de contratación de bienes y servicios.
- b) Subsistema de manejo de bienes.
- c) Subsistema de disposición de bienes.

#### **4.1.3.3 SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS**

El Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, es el conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos, que regulan el proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría<sup>32</sup>.

Entre las funciones del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas como Órgano Rector del SABS, además de las señaladas en el Artículo 20° de la Ley N° 1178 y las establecidas en el D. S. N° 0181, están las siguientes:

- Coordinar con instancias relacionadas con las contrataciones estatales, como: Entidades públicas, Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), Gaceta Oficial de Convocatorias (GOC), Organismo Boliviano de Acreditación (OBA), Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), representantes de organizaciones económicas, empresariales y sociedad civil.

Aprobar los requisitos y el contenido curricular para la formación y capacitación en materia de contrataciones estatales, a ser impartidos por la Contraloría General de la República y otros centros de educación superior especializados, autorizados.

---

<sup>32</sup> Decreto Supremo N° 0181 de las NB-SABS Art. 12°

Las contrataciones públicas se registrarán por las modalidades, tipos de convocatoria y cuantías, establecidas en el D. S. N° 0181, conforme al siguiente cuadro:

### MODALIDADES, TIPOS DE CONVOCATORIA, CUANTÍAS Y PLAZOS

MODALIDAD	TIPOS DE CONVOCATORIA	CUANTÍAS	PLAZO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
Contratación Menor	Nacional	De Bs.1.- hasta Bs.50.000.-	Inmediato
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)	Nacional	Cotizaciones o propuestas de Bs.50.001.- hasta Bs.200.000	Mínimo 4 días hábiles
		Cotizaciones o propuestas de Bs.200.001 hasta Bs.1.000.000.-	Mínimo 8 días hábiles
Licitación Pública	Nacional	De Bs.1.000.001 a Bs.40.000.000	Mínimo 15 días hábiles
Licitación Publica	Internacional	Mayor a Bs.40.000.000.-	Mínimo 20 días hábiles
Contratación por Excepción	(según corresponda)	Sin límite de monto	
Contratación p/Emergencias	(según corresponda)	Sin límite de monto	
Contratación Directa	(según corresponda)	Sin límite de monto	

FUENTE: Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

#### 4.1.3.3.1 PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES

El Programa Anual de Contrataciones (PAC) es un Instrumento de planificación donde la entidad pública programa las contrataciones de una gestión y en cumplimiento al parágrafo I y II, Artículo 45.- de las NB-SABS, la entidades públicas realizan un Taller de Elaboración del Programa Anual de Contrataciones, dirigido a todas las unidades organizacionales quienes se constituyen en Unidades Solicitantes de la entidad para la inscripción de procesos de contratación con precio referencial mayor a Bs20.000,00 (Veinte Mil 00/100 Bolivianos) en base al POA y Presupuesto de la entidad aprobado para la presente gestión.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y sus modificaciones.

## **4.2. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL**

### **4.2.1 REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS**

La normativa vigente, establece que la implantación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y su reglamentación, identificando a las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la entidad, así como de los procedimientos inherentes a procesos de contratación, manejo y disposición de bienes, se realizará a través del Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios, tomando como base el modelo aprobado por el órgano rector (MEFP), para tal efecto, la entidad debe adjuntar el organigrama actualizado hasta el último nivel de desconcentración para su compatibilización, a objeto de ser aprobado mediante resolución expresa.

Para consulta del presente documento se considero el RE-SABS del MOPSV aprobado mediante Resolución Ministerial N° 30 de 07 de mayo de 2021.

### **4.2.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA – AREA DE CONTRATACIONES**

El Manual de Procesos y Procedimientos corresponde a la Unidad Administrativa de la entidad y se constituye en un documento normativo interno de consulta, que contiene la descripción de los procesos y procedimientos desarrollados, conforme a principios y normas de organización contenidas en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, aprobada en fecha 20 de julio de 1990, el Resolución Suprema N° 217055 de fecha 20 de mayo de 1997 que aprueba



la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa. Tiene como principal objetivo “Determinar los Procesos y Procedimientos de la Unidad Administrativa, en el marco de sus atribuciones establecidas en el Decreto Supremo N°4857 de 6 de enero de 2023, de Organización del Órgano Ejecutivo, consolidándose como un instrumento de apoyo técnico administrativo en el funcionamiento institucional, en el presente caso, en la gestión de procesos de contratación de bienes y servicios y los instrumentos normativos que se utiliza, marcando las relaciones internas, cargos, tareas en las que intervienen el personal correspondiente en cada uno de los procedimientos.

La Unidad Administrativa, revisa el Manual de Procesos y Procedimientos y de ser necesario se actualiza el mismo, en base al análisis de la experiencia derivada de su aplicación, la dinámica administrativa de las entidades, recomendaciones o cuando se dicten nuevas disposiciones legales.

Será aprobado mediante Resolución Ministerial por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad y entrará en vigencia a partir de la fecha de su **publicación** y a través de la Unidad Administrativa, se difunde a todos los servidores públicos, personal eventual y consultores individuales de línea dependientes, en el presente caso del MOPSV.

## **CAPÍTULO V**

### **FACTORES DETERMINANTES Y CONDICIONANTES DEL TEMA DE ESTUDIO**

#### **5.1 SISTEMATIZACIÓN DE NORMATIVA DE CONTRATACIONES ESTATALES COMPARADA**

Existen muchos aspectos que se toman en cuenta en las normativas de contrataciones de otros países, en relación a la normativa boliviana. Por lo que se ha investigado y analizado las normativas de contrataciones de bienes y servicios de Uruguay, Nicaragua, México y Perú, para identificar elementos que apunten a lograr mayor transparencia en los procesos, **mejorar el control en los mismos** y siendo más públicas, para lograr una efectiva participación.

## **MARCO REFERENCIAL DE CONTRATACIONES ESTATALES: URUGUAY**

Su Programa de Modernización de las Compras y Contrataciones Estatales <sup>34</sup> tiene como objetivo brindar mayor transparencia, mayor competencia y eficiencia en los procesos de adquisiciones públicas de la administración central. Uno de sus principales productos en desarrollo es el sitio de publicación de las compras estatales: [www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy), donde se publica toda la información de las compras realizadas por la República de Uruguay<sup>1</sup>.

El sistema de compras estatales opera de forma obligatoria a nivel de la administración central, para el ingreso de toda la información relativa a las contrataciones que el Estado realice. Para ello, funciona como sistema auxiliar del Sistema Integrado de Información Financiera, implementado en la administración central bajo la coordinación del Ministerio de Economía y Finanzas, con el objetivo de modernizar y hacer más eficiente y transparente el sistema contable y financiero. A través del sitio se permite el seguimiento de los procesos de compras y contrataciones y se facilita el acceso público a la información sobre precios y condiciones de las demandas del Estado.

---

<sup>34</sup> Sitio web: [www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy) Sistema de Compras Estatales de la República Oriental del Uruguay.

La normativa de adquisiciones de la República Oriental del Uruguay está orientada bajo principios de: Flexibilidad, delegación, verdad salvo prueba en contrario, igualdad de oferentes, publicidad, concurrencia, transparencia, información financiera, probidad, equilibrio de la eficacia y el control en los procesos de adquisiciones.

El Programa de Modernización de las Compras y Contrataciones Estatales se origina dentro del marco de reforma del Estado, liderado por el Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado. Los objetivos que persigue el proyecto refieren a la mejora de los procedimientos de compras.

El Sistema Integrado de Información Financiera no permitirá comprometer el gasto si el pedido de compra no fue publicado previamente en el sitio.

La información que se encuentra en el sitio [www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy), es de carácter público, con lo cual la privacidad no está planteada aún como un problema. La seguridad está implementada en el acceso que tienen los usuarios de las Unidades Ejecutoras.

Según esta normativa, todo contrato se celebrará mediante el procedimiento de la licitación pública, cuando el mismo se derive en gastos de funcionamiento o de inversión o salidas para el Estado y por remate o licitación pública cuando se deriven entradas o recursos.

El Poder Ejecutivo, previo dictamen favorable del Tribunal de Cuentas, podrá autorizar regímenes y procedimientos de contratación especiales, basados en los principios de publicidad e igualdad de los oferentes, cuando las características del mercado o de los bienes o servicios lo hagan conveniente para la Administración. Las

autorizaciones respectivas serán comunicadas a la Asamblea General y publicadas en el Diario Oficial y en otro de circulación nacional.

Los entes autónomos, Servicios Descentralizados y Gobiernos Departamentales podrán aplicar los regímenes y procedimientos autorizados precedentemente.

Los contratos de obras, adquisiciones de bienes o prestación de servicios que otorguen los órganos del Estado, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, en aplicación de contratos de préstamos con organismos internacionales de crédito de los que la República forma parte, o de donaciones modales, quedarán sujetos a las normas de contratación establecidas en cada contrato.

No obstante, los procedimientos para la selección de ofertas en los contratos referidos anteriormente deberán respetar los principios generales de la contratación administrativa, en especial los de igualdad de los oferentes y la concurrencia en los procedimientos competitivos para el llamado y selección de ofertas.

El pliego de bases y condiciones generales será complementado con un pliego de bases y condiciones particulares para cada licitación, que será formulado por el organismo licitante y deberá contener: la descripción del objeto de la licitación, las condiciones especiales o técnicas, los principales factores que se tendrán en cuenta además del precio para evaluar las ofertas, el tipo de moneda en que deberá cotizarse, el procedimiento de conversión en una sola moneda para la comparación de las ofertas, el momento en que se efectuará la conversión, la clase y monto de la garantía de cumplimiento del contrato, el modo de la provisión, el lugar, día y hora para la presentación y apertura de ofertas y, en su caso, el plazo para expedirse y toda otra especificación que contribuya a asegurar la claridad necesaria para los posibles oferentes.

## **MARCO REFERENCIAL DE CONTRATACIONES ESTATALES: NICARAGUA**

Su normativa tiene por objeto establecer las normas generales y los procedimientos que regulen la adquisición, arrendamiento de bienes, construcción de obras, consultoría y contratación de servicios de cualquier naturaleza que efectúen los organismos o entidades del Sector Público. Las partes no pueden alterar los procedimientos ni renunciar a los Derechos establecidos en la presente Ley.

La actividad de contratación administrativa se somete a las normas y los principios del ordenamiento jurídico administrativo establecidos en la presente Ley de Contrataciones del Estado<sup>35</sup>. Esta normativa está enmarcada en los siguientes principios:

### **Principio de Eficiencia**

El Estado se encuentra obligado a planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad. Los procedimientos deben estructurarse, reglamentarse e interpretarse en forma tal que permitan la selección de la oferta más conveniente al interés general, en condiciones cuantificables de celeridad, racionalidad y eficiencia. En todo momento el contenido prevalecerá sobre la forma y permitirá la corrección de errores u omisiones subsanables. El pliego de bases y condiciones establecerá los criterios de distinción entre errores y omisiones subsanables y los que no son. La corrección de errores u omisiones no podrán ser utilizados por el oferente para alterar la sustancia de su oferta o para mejorarla.

---

<sup>35</sup> Ley Nº 323, Ley de Contrataciones del Estado de Nicaragua, de 2 de diciembre de 1999.

## **Principio de Publicidad y Transparencia**

La selección del contratista se efectuará siempre a través de licitación, salvo los casos de contratación por cotización. En los procesos contractuales los interesados tendrán la oportunidad de controvertir los pliegos, informes, evaluación, decisiones, para lo cual se establecerán recursos que permitan su ejercicio.

Se garantiza el acceso de los oferentes, efectivos o potenciales, a toda la información relacionada con la actividad de contratación administrativa, la transparencia en todos los trámites y la posibilidad para los interesados de recibir noticia oportuna del inicio de un concurso o de la necesidad de inscribirse en el registro que corresponda.

Únicamente se limitará el acceso a la información que pueda colocar a un oferente en posición de ventaja respecto de otro, o a los documentos que en el pliego de condiciones se definan como de acceso confidencial por referirse a desglose de estados financieros, cartera de clientes, o cualquier aspecto relacionado con procesos de producción o programas de cómputo, que dentro de condiciones normales de competencia, no deben ser del conocimiento de otras empresas.

Cada componente del Sector Público dará a conocer sus programas de adquisiciones al inicio de cada período presupuestario, mediante publicación en el diario oficial o dos diarios de circulación nacional.

## **Principio de Igualdad y Libre Competencia**

Todo potencial oferente que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios, estará en posibilidad de participar en los procedimientos de contratación administrativa en condiciones de igualdad y sin sujeción a ninguna restricción no derivada de especificaciones técnicas y objetivas propias del objeto licitado.

En la aplicación de este principio respecto de oferentes extranjeros, se observará el principio de reciprocidad, por lo cual el Estado dará el mismo trato que reciben los oferentes nacionales en sus países de origen.

La adquisición de bienes, servicios y la construcción de obras que se financien con recursos del Presupuesto Nacional, estará reservada solamente a oferentes del país refiriéndose a los ciudadanos Nicaragüenses o a las Empresas en las que más del cincuenta por ciento del capital social pertenezca a Nicaragüenses.

En los demás casos se podrá incluir en el pliego de condiciones, márgenes de preferencia razonables y proporcionados en favor de oferentes nacionales, según se definirá reglamentariamente. Este último mecanismo no se aplicará, cuando se trate de la ejecución de empréstitos otorgados por organismos financieros internacionales, en cuyo caso se aplicarán en los términos que lo permitan los instructivos o políticas de adquisiciones de dichos organismos.

La escogencia de la oferta más conveniente al interés general, se hará con aplicación del método objetivo de evaluación y comparación que necesariamente se incluirá en las bases de licitación.

Cualquiera sea la modalidad de contratación, los oferentes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Tener capacidad para obligarse y contratar, conforme a la legislación común;
- b. No encontrarse en convocatoria de acreedores, quiebra o liquidación;
- c. No encontrarse en interdicción judicial;
- d. Estar inscrito en el Registro Central de Proveedores.

El pliego de bases y condiciones de la licitación se preparará de forma que se favorezca la competencia y la igualdad de participación de los potenciales oferentes, por lo cual, no podrán imponer restricciones ni exigir el cumplimiento de requisitos que no sean técnicamente indispensables, si con ello limita las posibilidades de concurrencia a eventuales participantes.

En cada uno de los órganos y sujetos públicos sometidos a los alcances de esta Ley, existirá una unidad encargada de planificar, asesorar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación administrativa así como para asesorar y apoyar al Comité de Licitaciones, con la organización que, en cada caso, se determinarán por medio de reglamento.

Cuando el volumen de las operaciones o la entidad lo vean necesario, podrá existir más de una unidad administrativa en cada ente.

En las licitaciones públicas o por registro, y en los demás casos que lo estime conveniente, la máxima autoridad designará un Comité de Licitación que intervendrá en todas las etapas del procedimiento, desde la elaboración y aprobación del pliego de bases y condiciones hasta la recomendación de la adjudicación.

El Comité de Licitaciones se constituirá mediante una resolución de la máxima autoridad del organismo y deberán ser personas de reconocida calidad técnica y experiencia estando integrada por cinco miembros:

- a. El coordinador de la unidad de adquisiciones
- b. El Jefe de la entidad que solicita la adquisición
- c. Un asesor financiero.
- d. Un asesor Jurídico
- e. Un experto en la materia de que trate la adquisición



En el caso de que en una Licitación participen dos o más organismos o entidades, la designación del Comité de Licitación se iniciará con una resolución conjunta de las autoridades máximas de dichos organismos señalando cuál de ellas es la unidad ejecutora.

### **Modalidades Procedimentales**

El organismo adquirente podrá introducir, dentro de los procedimientos ordinarios, modalidades complementarias que permitan adaptarlos de la mejor manera al interés público, tales como mecanismos de precalificación, procedimientos con dos o más etapas de evaluación, con negociación de precios, con subasta a la baja, con financiamiento otorgado por el contratista, o cualquier otra modalidad complementaria, según los términos que se establecerán reglamentariamente, con pleno respeto de los principios fundamentales de la contratación pública.

### **MARCO REFERENCIAL DE CONTRATACIONES ESTATALES: MÉXICO**

Su normativa es de orden público y tiene por objeto reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen.

Las entidades, bajo su responsabilidad, podrán convocar, adjudicar o contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, con cargo a su presupuesto autorizado sujetándose al calendario de gasto correspondiente. Las entidades seleccionarán de los procedimientos que a continuación se señalan, aquél que de acuerdo con la naturaleza de la contratación asegure al Estado las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del sector Mexicano, de fecha 07 de junio de 2009

- I. Licitación pública;
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa.

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán, por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten propuestas, solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, crecimiento económico, generación de empleo, eficiencia energética, uso responsable del agua, optimización y uso sustentable de los recursos, así como la protección al medio ambiente, de acuerdo con lo que establece la presente Ley.

En los procedimientos de contratación se establecen los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes, debiendo las entidades proporcionar a todos los interesados igual acceso a la información, a fin de evitar favorecer a algún participante.

Previo al inicio de los procedimientos de contratación, las entidades deberán realizar una investigación de mercado de la cual se desprendan las condiciones que imperan en el mismo, respecto del bien, arrendamiento o servicio objeto de la contratación, a efecto de buscar las mejores condiciones para el Estado.

La licitación pública inicia con la publicación de la convocatoria y concluye con la emisión del fallo o, en su caso, con la cancelación del procedimiento respectivo. Los licitantes sólo podrán presentar una proposición en cada procedimiento de contratación; iniciado el acto de presentación y apertura de proposiciones, las ya presentadas no podrán ser retiradas o dejarse sin efecto por los licitantes.

A los actos del procedimiento de licitación pública e invitación a cuando menos tres personas podrá asistir cualquier persona en calidad de observador, bajo la condición de registrar su asistencia y abstenerse de intervenir en cualquier forma en los mismos.

En cuanto a su procedimiento, de manera general las entidades podrán convocar, adjudicar o contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, solamente cuando se cuente con la autorización global o específica, por parte de la Secretaría de Economía, del presupuesto de inversión y de gasto corriente, según sea el caso, conforme a los cuales deberán programarse los pagos respectivos.

La licitación pública se inicia con la publicación de la convocatoria y concluye con la firma del contrato. Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán, por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, eficiencia energética y el uso responsable del agua.

El acto de presentación y apertura de propuestas se llevará a cabo en el día, lugar y hora previstos en la convocatoria a la licitación, conforme a lo siguiente:

**I.** Una vez recibidas las proposiciones en sobre cerrado, se procederá a su apertura, haciéndose constar la documentación presentada, sin que ello implique la evaluación de su contenido;

**II.** De entre los licitantes que hayan asistido, éstos elegirán a uno, que en forma conjunta con el servidor público que la dependencia o entidad designe, rubricarán las partes de las proposiciones que previamente haya determinado la convocante en la

convocatoria a la licitación, las que para estos efectos constarán documentalmente; y se levantará acta que servirá de constancia de la celebración del acto de presentación y apertura de las proposiciones, en la que se harán constar el importe de cada una de ellas; se señalará lugar, fecha y hora en que se dará a conocer el fallo de la licitación, fecha que deberá quedar comprendida dentro de los veinte días naturales siguientes a la establecida para este acto y podrá diferirse, siempre que el nuevo plazo fijado no exceda de veinte días naturales contados a partir del plazo establecido originalmente.

En todos los casos las entidades deberán verificar que las propuestas cumplan con los requisitos solicitados en la convocatoria a la licitación; la utilización del criterio de evaluación binario, mediante el cual sólo se adjudica a quien cumpla los requisitos establecidos por la convocante y oferte el precio más bajo, será aplicable cuando no sea posible utilizar los criterios de puntos y porcentajes o de costo beneficio. En este supuesto, la entidad evaluará al menos las dos propuestas cuyo precio resulte ser más bajo; de no resultar éstas solventes, se evaluarán las que les sigan en precio.

Una vez hecha la evaluación de las propuestas, el contrato se adjudicará al licitante cuya oferta resulte solvente, porque cumple con los requisitos legales, técnicos y económicos establecidos en la convocatoria a la licitación, y por tanto garantiza el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

## **MARCO REFERENCIAL DE CONTRATACIONES ESTATALES: PERÚ**

Su normativa tiene como objeto establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las entidades del sector público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, a través del cumplimiento de los principios señalados<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Art. 4º de la Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado Peruano de fecha 03 de junio de 2008.

Los procesos de contratación regulados por esta norma y su Reglamento se rigen por los siguientes principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios generales del derecho público:

**a) Principio de Promoción del Desarrollo Humano**

La contratación pública debe coadyuvar al desarrollo humano en el ámbito nacional.

**b) Principio de Moralidad**

Todos los actos referidos a los procesos de contratación de las entidades estarán sujetos a las reglas de honradez, veracidad, intangibilidad, justicia y probidad.

**c) Principio de Libre Concurrencia y Competencia**

En los procesos de contrataciones se incluirán regulaciones o tratamientos que fomenten la más amplia, objetiva e imparcial concurrencia, pluralidad y participación de postores.

**d) Principio de Imparcialidad**

Los acuerdos y resoluciones de los funcionarios y órganos responsables de las contrataciones de la Entidad, se adoptarán en estricta aplicación de la presente norma y su Reglamento; así como en atención a criterios técnicos que permitan objetividad en el tratamiento a los postores y contratistas.

**e) Principio de Razonabilidad**

Todos los procesos de selección el objeto de los contratos debe ser razonable, en términos cuantitativos y cualitativos, para satisfacer el interés público y el resultado esperado.

**f) Principio de Publicidad**

Las convocatorias de los procesos de selección y los actos que se dicten como consecuencia deberán ser objeto de publicidad y difusión adecuada y suficiente a fin de garantizar la Ley de Contrataciones del Estado y libre concurrencia de los potenciales postores.

**g) Principio de Vigencia Tecnológica**

Los bienes, servicios o la ejecución de obras deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológica necesaria para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos, desde el mismo momento en que son contratados, y por un determinado y previsible tiempo de duración, con posibilidad de adecuarse e integrarse, si fuera el caso, con los avances tecnológicos.

**h) Principio de Sostenibilidad Ambiental**

En toda contratación se aplicarán criterios para garantizar la sostenibilidad ambiental, procurando evitar impactos ambientales negativos en concordancia con las normas de la materia.

Cada Entidad establecerá en su Reglamento de Organización y Funciones u otros instrumentos de organización, el órgano u órganos responsables de programar, preparar, ejecutar y supervisar los procesos de contratación hasta su culminación, debiendo señalarse las actividades que competen a cada funcionario, con la finalidad de establecer las responsabilidades que le son inherentes<sup>38</sup>.

**REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES**

---

<sup>38</sup> Art. 4º de la Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones de Perú

Para ser participante, postor y/o contratista se requiere estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) y no estar impedido, sancionado ni inhabilitado para contratar con el Estado.

Aquellos proveedores cuya inscripción en el Registro Nacional de Proveedores haya sido declarada nula por haber presentado documentación falsa o información inexacta, sólo podrán solicitar su reinscripción en el referido Registro luego de transcurridos dos años desde que quedó administrativamente firme la resolución que declaró la nulidad.

En ningún caso, las Bases de los procesos de selección podrán requerir a los postores la documentación que éstos hubiesen tenido que presentar para su inscripción ante el Registro Nacional de Proveedores.

Las entidades están prohibidas de llevar registros de proveedores. Sólo estarán facultadas para llevar y mantener un listado interno de proveedores, consistente en una base de datos que contenga la relación de aquellos. Bajo ninguna Circunstancia, la incorporación en este listado será requisito para la participación en los procesos de selección que la entidad convoque. La incorporación de proveedores en este listado es discrecional y gratuita. Los procesos de selección son: licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía, los cuales se podrán realizar de manera corporativa o sujeto a las modalidades de selección definidas en su Reglamento. En su Reglamento se determinará las características, requisitos, procedimientos, metodologías, modalidades, plazos, excepciones y sistemas aplicables a cada proceso de selección.

## **SISTEMA ELECTRÓNICO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DEL ESTADO (SEACE)**

El Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las adquisiciones y contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas.

A continuación se presenta la sistematización de la comparación de la normativa boliviana con las normativas de contrataciones de cuatro países de América Latina descritos anteriormente.

**CUADRO COMPARATIVO DE NORMATIVA DE PAISES VECINOS CON LA NORMATIVA NACIONAL EN VIGENCIA D.S. N° 0181**

NORMATIVA DE URUGUAY	NORMATIVA DE BOLIVIA	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<p>Objetivo: Brindar mayor transparencia, mayor competencia y eficiencia en los procesos de adquisiciones públicas de la Administración Central</p> <p>Esta normativa está orientada bajo los principios de:</p> <p>Flexibilidad, delegación, principio de verdad salvo prueba en contrario, igualdad de oferentes, publicidad, concurrencia, transparencia, información financiera, probidad, equilibrio de la eficacia y el control en los procesos de adquisiciones públicas de la Administración Central.</p>	<p>Objetivo: Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios, y las obligaciones y derechos que derivan de éstos. Y establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno relativos a la administración de bienes y servicios.</p> <p>La aplicación de las Normas Básicas está orientada bajo los siguientes principios:</p> <p>Solidaridad Participación Transparencia Equidad Economía Eficacia Eficiencia, Libre Participación Responsabilidad, Buena Fe, Control social</p>	<p>En cuanto al objetivo, ambas normativas tienden a normar y reglamentar los procesos de contrataciones de bienes y servicios, para que las mismas sean realizadas con transparencia y eficiencia.</p>	<p>Las diferencias se dan por cuanto una cosa es lo que señala la normativa nacional y otra como la ejecutan. Por tanto, no se cumple el enunciado de los objetivos de las SABS, por falta de control del ente rector del SABS, puesto que no existe un estricto control sobre la ejecución de los procesos.</p>



<p>Se facilita el acceso público a la información sobre precios y condiciones de las demandas del Estado.</p> <p>En Uruguay los diferentes tipos de licitación están transparentados y difundidos, por cuanto se publica diariamente la lista de proveedores que han sido beneficiados con las adjudicaciones en el sitio del sistema de compras estatales <a href="http://www.comprasestatales.gub.uy">www.comprasestatales.gub.uy</a></p> <p>Bajo esta normativa la evaluación de los procesos de contrataciones está a cargo de la Comisión Asesora</p> <p>Se aplica el margen de preferencia para la adquisición de bienes nacionales, fomentando la producción nacional</p> <p>Los procesos de contrataciones que no fueron publicados en el sistema de contrataciones estatales, no podrán ser comprometidos en el Sistema de Información Financiera para el respectivo pago</p>	<p>En el Estado Boliviano todas las licitaciones públicas se publican en el Sistema de Contrataciones Estatales – SICOES.</p> <p>En el SICOES se publican de forma obligatoria las licitaciones públicas nacionales, en el sitio web <a href="http://www.sicoes.gob.bo">www.sicoes.gob.bo</a></p> <p>En la normativa nacional, la evaluación y calificación de los procesos de licitación está a cargo de la Comisión de Evaluación y Calificación</p>	<p>En ambas normativas se da énfasis a los principios de transparencia, libre participación de los oferentes en igualdad de condiciones y la eficiencia en los procesos.</p> <p>En ambos casos se utiliza un sistema de contrataciones estatales, los cuales son de uso obligatorio</p> <p>Ambas normativas establecen la conformación de una Comisión de Evaluación de los procesos.</p> <p>En Bolivia también se aplica los márgenes de preferencia para los productos nacionales</p>	<p>En Bolivia, relativo a la entidad objeto de estudio, se puede señalar que las publicaciones de los proveedores adjudicados no son semanales, la mayor parte de las veces son mensuales.</p> <p>En Bolivia, el SICOES no está integrado, tampoco esta interrelacionado con el SIGMA, por lo tanto, si una licitación pública no se publica mediante el SICOES no existe inconveniente alguno para devengar el pago. En cambio, la normativa de Uruguay es más estricta en ese aspecto, puesto que si una licitación pública no se publica en el sitio de compras estatales, no se devenga el pago, ya que este sitio de compras estatales está integrado con el Sistema de Información Financiera – SIIF, mediante el cual se efectúan los pagos. Estas restricciones lo cual coadyuva de gran manera en la transparencia de los procesos. Por otro lado, bajo la normativa de la República Oriental del Uruguay, todos los procesos adjudicados mediante licitación pública se difunden diariamente en el sitio de compras estatales, lo cual no ocurre en nuestro país.</p>
--	--	---	---

NORMATIVA DE MÉXICO	NORMATIVA DE BOLIVIA	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<p>Su objetivo principal reglamentar las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza.</p> <p>Las adquisiciones de bienes y servicios se publican a través del sistema CompraNet, que está integrado con otros programas tales como: El registro de proveedores, el padrón de testigos sociales, el registro de proveedores sancionados, las convocatorias a la licitación y sus modificaciones.</p> <p>En las licitaciones públicas se utiliza las ofertas subsecuentes de descuentos, en la que los proponentes tiene la posibilidad de que con posterioridad a la apertura del sobre que contenga la propuesta económica, realicen una o más ofertas subsecuentes de descuentos que mejoren el precio ofertado sin variar la propuesta técnica.</p> <p>Se establecen tres tipos de licitación: <u>Presencial</u>, sin la participación por medios electrónicos del CompraNet. <u>Electrónica</u>, únicamente a través de medios de identificación electrónica (CompraNet).</p>	<p>Objetivo: Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración de bienes y servicios.</p> <p>Se revisará, actualizará y emitirá reglamentos de las Normas Básicas del SABS. De tal forma se prestará asistencia técnica a las entidades públicas y privadas sobre la aplicación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.</p> <p>Cada institución programara de acuerdo a su POA las Adquisiciones para la gestión.</p>	<p>Las acciones para una licitación están ordenadas por un ciclo administrativo. y en Bolivia la base es el POA anual para posteriormente ser ejecutado.</p> <p>En ambos casos se utiliza un sistema de contrataciones estatales, los cuales son de uso obligatorio</p> <p>Los procedimientos aplicados en las licitaciones públicas son similares.</p> <p>El precio referencial es público.</p>	<p>Las normativas en cuanto a su transparencia están rezagadas, lo cual necesariamente deberán ser actualizadas y tomar como parámetro otras normativas avanzadas de otros países.</p> <p>En México se cuenta con un Registro de Proveedores habilitados para las licitaciones públicas, como también con un registro de proveedores sancionados.</p> <p>Las licitaciones públicas tienen carácter nacional donde solo pueden participar las personas de nacionalidad mexicana, lo cual no ocurre en Bolivia.</p> <p>Solo se aplica licitación internacional cuando no se presenten proponentes nacionales o cuando las propuestas de los nacionales no cumplan con las especificaciones técnicas. Esta figura no se presenta en Bolivia.</p>

<p><u>Mixta</u>, cuando la participación puede ser por cualquiera de los dos medios.</p> <p>Se incorpora la figura de testigos sociales, para un mejor control, cuya actuación está debidamente normada.</p> <p>El carácter de las licitaciones públicas es nacional, en la cual únicamente podrán participar las personas de nacionalidad mexicana.</p> <p>En Licitación Internacional solo podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros de países con los que México tiene celebrado un Tratado de Libre Comercio. Solo se dará esta figura cuando resulte obligatorio conforme a lo establecido en los tratados de libre comercio o cuando se haya realizado una licitación pública de carácter nacional que se declaro desierta, porque no se presento ninguna propuesta o porque las propuestas no cumplían con las especificaciones técnicas.</p> <p>Las unidades contratantes deben realizar un estudio de mercado para determinar el precio referencial.</p>			<p>En licitaciones públicas se utiliza las ofertas subsecuentes de descuentos, en la que los proponentes tiene la posibilidad de que con posterioridad a la apertura del sobre que contenga la propuesta económica, realicen una o más ofertas subsecuentes de descuentos que mejoren el precio ofertado inicialmente sin variar la propuesta técnica. Esta figura no existe en la normativa nacional.</p> <p>La normativa mexicana establece tres tipos de licitaciones, la primera es presencial, donde no existe la participación de medios electrónicos, la segunda es electrónica, donde las licitaciones se llevan a cabo mediante el sistema electrónico CompraNet, y la tercera es mixta, la combinación de las dos anteriores.</p> <p>En cambio, la normativa nacional establece dos tipos de licitación, la primera nacional y la segunda internacional, cuya clasificación está en función a las cuantías.</p> <p>La normativa de México incorpora la figura de testigos sociales, para un mejor control, cuya actuación está debidamente normada; mientras que en la norma nacional no esta figura existe como principio, pero su participación no está reglamentada.</p>
--	--	--	---

			El precio referencial está calculado en base a un estudio de mercado realizado por la unidad solicitante.
<b>NORMATIVA DE NICARAGUA</b>	<b>NOR MAT</b>	<b>SEMEJANZAS</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<p>La construcción de obras que se financien con recursos del Presupuesto Nacional, estará reservada solamente a oferentes nicaragüenses. Para los efectos de esta Ley se entenderá por oferentes Nicaragüenses a los ciudadanos Nicaragüenses o a las Empresas en las que más del cincuenta por ciento del capital social pertenezca a Nicaragüenses.</p> <p>El pliego de bases y condiciones de la licitación se preparará de forma que se favorezca la competencia y la igualdad de participación de los potenciales oferentes, por lo cual, sin imponer restricciones ni exigir el cumplimiento de requisitos que no sean técnicamente indispensables, si con ello limita las posibilidades de concurrencia a eventuales participantes.</p> <p>Asimismo el Presupuesto Referencial será público vale indicar que todo proponente sabrá a cuánto ascenderá su propuesta económica.</p> <p>En las licitaciones públicas los procesos son realizados por un Comité de licitación designado por la MAE. Este Comité está compuesto por: El coordinador de la unidad de adquisiciones, el Jefe de la entidad que solicita la adquisición, un asesor financiero u un experto en la materia que trate la adquisición.</p>	<p>La participación es abierta, vale decir que pueden participar tanto empresas constructoras nacionales como extranjeras legalmente constituidas y reconocidas conforme a la legislación nacional.</p> <p>Tienen acceso al pliego todos los interesados que lo adquieran de las entidades contratantes o a través del SICOES.</p> <p>El precio referencial será abierto, es decir será de conocimiento de todos los proponentes y estará en el DBC.</p>	<p>Convocatoria de carácter público.</p> <p>No existe información abierta y participativa.</p> <p>El precio referencial es público.</p> <p>Los procedimientos aplicados en las licitaciones públicas son similares.</p>	<p>Es el hecho de que en Nicaragua, apunta a beneficiar a sus ciudadanos.</p> <p>La de Bolivia es abierta, porque los extranjeros tienen las mismas oportunidades que los nacionales y en la mayoría de los casos, en las licitaciones públicas por obras grandes normalmente se adjudican los extranjeros porque tienen un buen capital y respaldo financiero.</p> <p>En Nicaragua hay igualdad de oportunidades para todos los proveedores. En Bolivia se anuncia igualdad, no siempre se cumple.</p> <p>En Nicaragua, en los comités de licitación participan los responsables de la unidad de adquisiciones y de la unidad solicitante, además de un experto dependiendo de la contratación, sin embargo en Bolivia, en la comisión Evaluación no participan los jefes de área, delegan estas funciones a sus dependientes.</p>

Se establece como modalidades de contratación los siguientes: La licitación pública, la licitación por registro, la licitación restringida y la compra por cotización.			
--	--	--	--

NORMATIVA DE PERÚ	NORMATIVA DE BOLIVIA	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<p>Las Entidades están prohibidas de llevar Registros de Proveedores. Sólo estarán facultadas para llevar y mantener un listado interno de proveedores. La incorporación en este listado no será requisito para la participación en los procesos de selección convocados. La incorporación de proveedores en este listado es discrecional y gratuita.</p>	<p>No existe ningún tipo de registro de proveedores que sean llevados a cabo por las instituciones convocantes lo cual significa que cualquier tipo de empresa se puede presentar a los procesos de licitación.</p>	<p>No Existe</p>	<p>En Perú el Registro Nacional de Proveedores - RNP esta centralizado y es llevado por la Contraloría del Perú</p> <p>Se conoce con exactitud qué tipo de empresas no pueden participar en los procesos de licitación por alguna observación que pueda existir (incumplimiento de contratos, ejecución de boletas etc.)</p> <p>En cambio en Bolivia no existe este Registro de Proveedores.</p>

FUENTE: Sitio web: [www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy)

A grandes rasgos se puede establecer que la normativa nacional fue elaborada en base a las normativas del Banco Interamericano de Desarrollo – BID y del Banco Mundial, exceptuando las no objeciones, que están establecidas en las normas del BID y Banco Mundial, cuyos procedimientos deben ser cumplidos en cada una de las etapas de las licitación pública cuando estas son financiadas por recursos del Banco Mundial o el BID, cuyos detalles se encuentran estipulados en los Convenios de Financiamiento.

Cuando se trata de licitaciones públicas con financiamiento del BID Banco Mundial, la entidad contratante debe solicitar al Banco la no objeción en todas las etapas del proceso de la licitación, vale decir desde la aprobación del Documento Base de Contratación hasta la firma del Contrato.

El Banco para emitir la no objeción revisa en cada una de las etapas el cumplimiento de la normativa acordada en el Convenio y la documentación requerida para el proceso, en caso de estar todo conforme emite la no objeción, caso contrario no lo hace, hasta que la entidad efectúe las correcciones pertinentes o en algunos casos se anula el proceso y se revierte el financiamiento.

Todas las licitaciones públicas con financiamiento del BID o Banco Mundial, se llevan a cabo bajo las normativas del BID o Banco Mundial, lo cual se encuentra plasmado en un Convenio.

## **RESULTADO DE LOS CRITERIOS COMPARADOS**

Efectuado las revisiones correspondientes a las normativas de contrataciones de cuatro países de América Latina, se obtuvo como resultado que la normativa nacional se asemeja de gran manera a la normativa de contrataciones de Nicaragua.

De la misma forma, revisada las normativas de adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo – BID y el Banco Mundial, se pudo establecer que la normativa boliviana es muy similar a estas normativas, es mas se podría afirmar que la actual normativa en actual vigencia es una recopilación de esas normas, exceptuando algunos aspectos como es el caso de las no objeciones.

## **5.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

El Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV), creado mediante Ley N° 3351 de Organización del Poder Ejecutivo del 21 de febrero del año 2006, tiene las atribuciones de formular, ejecutar, evaluar y fiscalizar políticas de vivienda, telecomunicaciones, transporte terrestre, fluvial, lacustre y aeronáutica civil.

El D.S. N° 28631 de 8 de marzo de 2006, Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, en su artículo 67 establece la estructura organizacional del (MOPSV) y en el artículo 69 define funciones generales para los Viceministerios dependientes.

El MOPSV como entidad del sector público en aplicación de la Ley 1178 de 20 de junio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, debe implementar, los sistemas de administración y control.

El DS 23318-A de 3 de noviembre de 1992, Decreto Supremo N° 26237, de 29 de junio de 2001 modificadorio al Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública que determina entre otros, los conceptos de eficacia, economía, eficiencia, desempeño transparente de funciones, la finalidad, atribuciones, funciones, facultades y deberes, aplicables a la gestión pública, de igual manera se establece la línea de mando por el cual todo servidor público debe responder ante sus superiores jerárquicos.

La Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, indica en su artículo 15 que el diseño organizacional se formaliza en los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y Procedimientos.

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, aprobado con Resolución Ministerial N° 146 de fecha 14 de septiembre 2006, en su artículo 14 establece que la aprobación del Manual de Organización y Funciones, debe ser aprobada con Resolución Ministerial expresa.

### **5.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES**

**SUSTANTIVAS:** Responsables de los sistemas operativos que responden a la base misional del Ministerio, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos del MOPSV:

#### **Viceministerio de Transportes**

- Dirección General de Transporte Terrestre, Fluvial y Lacustre
  - Unidad de Servicio a Operadores
  - Unidad de Gestión de Proyectos
  - Dirección General de Transporte Aéreo

#### **Viceministerio de Telecomunicaciones**

- Dirección General de Telecomunicaciones
- Dirección General de Servicios en Telecomunicaciones

#### **Viceministerio de Vivienda y Urbanismo**

- Dirección General de Vivienda y Urbanismo
  - Unidad de Políticas de Vivienda
  - Unidad de Políticas de Desarrollo Urbano



**SUSTANTIVAS TEMPORALES:** Son programas y proyectos con objetivos específicos con cargo al uso de recursos específicos y un periodo de vida útil definido.

- Programa de Vivienda Social y Solidaria (PVS)

**ADMINISTRATIVAS Y DE APOYO:** Transversal a toda la estructura del Ministerio y sus áreas desconcentradas:

- Dirección General de Asuntos Administrativos
  - Unidad de Financiera
  - Unidad Administrativa
  - Unidad de Recursos Humanos

**DE ASESORAMIENTO:** Transversal a toda la estructura del Ministerio y sus áreas desconcentradas:

- Dirección General de Asuntos Jurídicos
  - Unidad de Gestión Jurídica
  - Unidad de Análisis Jurídico
  - Unidad de auditoria Interna
  - Unidad de Planificación

Además de las unidades organizacionales formales del MOPSV, se cuenta con entidades Bajo Tuición, definidos en el Decreto Supremo 28631, Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo y otros creados con posterioridad. Asimismo, el citado decreto, reconoce a la Unidad Desconcentrada de Concesiones y al Centro de Comunicaciones La Paz, como Instituciones Públicas Desconcentradas dependientes del Ministerio. En fecha 8 de agosto de 2007 se promulga el Decreto Supremo 29221 que dispone la transferencia del Viceministerio de Electricidad y Energías Alternativas al

Ministerio de Hidrocarburos y Energía, reduciendo de esta manera el número de viceministerio dependientes.

### **5.3 PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL**

Es el instrumento a través del cual se establecen los lineamientos generales para la planificación de mediano plazo (5 años).

El plan de desarrollo incluye una visión estratégica de futuro, ya que pretende ofrecer soluciones que se mantengan en el tiempo. De esta manera, los planes deben ser sostenibles, con mejoras que quedan en la sociedad aún cuando el plan concluya.

En el Plan de Desarrollo deben especificarse los instrumentos (indicadores de gestión, informes de rendición de cuentas, boletines estadísticos) a partir de los cuales se podrá revisar periódicamente los logros respecto de las metas propuestas y obtener los insumos para la rendición de cuentas.

Al respecto, en nuestro país se estableció el Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES) es un documento multisectorial de planificación de alcance nacional, relativo al período 2016-2020, que se inserta en el marco de la Agenda Patriótica 2025. A la fecha, se cuenta con el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021- 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” se constituye en el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional de Bolivia.

El Plan está organizado en diez Ejes Estratégicos articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, y establece las metas, resultados y acciones para avanzar en el último tramo hacia el cumplimiento de esta.

En el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, se aprueba la Ley N° 1407 de 09 de noviembre del 2021 (Plan de Desarrollo Económico y Social para Vivir Bien 2021-2025), "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones". Se han formulado los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para el Vivir Bien, para los sectores de (1) Transporte, (2) Habitación y Vivienda y (3) Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación, los mismos que se encuentran en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025.

En este marco, el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda – MOPSV, llevó a cabo el análisis institucional donde como resultado se definieron objetivos, estrategias, acciones institucionales, productos, indicadores y responsables que contribuirán con la planificación integral, con la ejecución, administración, seguimiento y control de proyectos sostenibles de Inversión Pública, a través de acciones y generación de información oportuna para una adecuada toma de decisiones por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

El Plan Estratégico Institucional del MOPSV se encuentra orientado al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales establecidos a través del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI 2021-2025), contribuyendo al cumplimiento de las Políticas Sectoriales y ejecutando acciones estratégicas diseñadas para la optimización de los recursos disponibles en beneficio de toda la población boliviana.<sup>39</sup>

Bajo este contexto, se establece planificación de largo, mediano y corto plazo con la siguiente estructura:

---

<sup>39</sup> Plan Estratégico del MOPSV

### ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN

TEMPORALIDAD	TIPO DE PLAN
De Largo Plazo - 25 años	Plan General de Desarrollo Económico y Social para Vivir Bien (PGDES)
De Mediano Plazo - 5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES)</li> <li>• Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI)</li> <li>• Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI)</li> <li>• Planes Multisectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PMDI)</li> <li>• Planes Estratégicos Ministeriales (PEM)</li> <li>• Planes de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien (PGTC)</li> <li>• Planes Estratégicos Institucionales (PEI)</li> <li>• Planes de Empresas Públicas (PEP)</li> </ul>
De Corto Plazo - 1 año	Planes Operativos Anuales (POA)

Fuente: Plan Estratégico Institucional del MOPSV

### PILARES - AGENDA PATRIÓTICA DEL BICENTENARIO 2025

PILAR	DESCRIPCIÓN
1.	Erradicación de la extrema pobreza.
2.	Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
3.	Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
4.	Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5.	Soberanía comunitaria financiera, sin servilismo al capitalismo financiero.
6.	Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral, sin la dictadura del mercado capitalista.
7.	Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
8.	Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
9.	Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
10.	Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11.	Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.
12.	Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra Amazonía, nuestras montañas, nuestros nevados, nuestro aire limpio y de nuestros sueños.
13.	Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

Fuente: Plan de Desarrollo Económico, Social (2021-2025)

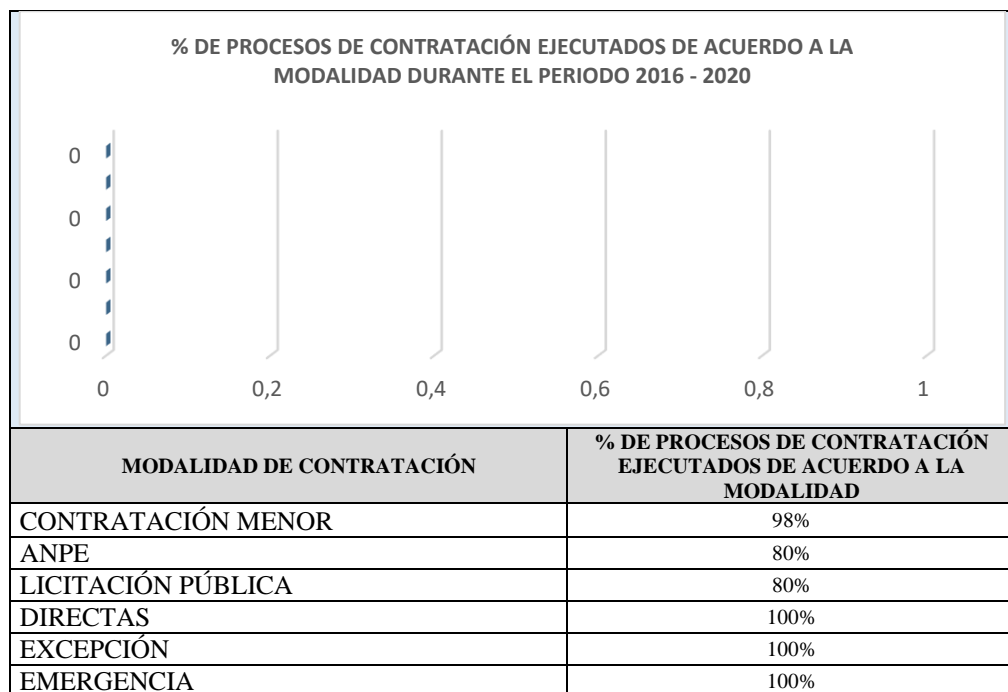
Bajo este contexto, el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda – MOPSV, definió políticas y lineamientos estratégicos, base fundamental para la formulación de los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien de los sectores: Transportes; Hábitat y Vivienda y Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación periodo 2021-2025; y formulación del Plan Estratégico Institucional, los cuales se detallan a continuación:

**POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS MOPSV PSDI 2021-2025**

<b>VICEMINISTERIO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>POLÍTICA SECTORIAL</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>
Viceministerio de Transportes - VMT	Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector: Transportes	Desarrollar e Impulsar la vinculación interna y la integración externa con un sistema de transporte integral para garantizar el acceso en condiciones de equidad, calidad, seguridad y sostenibilidad del servicio de transporte de personas y bienes en favor de los usuarios, asimismo, para desarrollar la integralidad y complementariedad de las diferentes modalidades de transporte y la logística a fin de generar mejores condiciones socio productivas.	Promover el desarrollo y articulación de infraestructura del sector transportes en sus distintas modalidades en coordinación con entidades públicas y privadas.  Mejorar la prestación de servicios en transporte público y privado de personas y bienes en condiciones de equidad, calidad, seguridad y sostenibilidad.
			Desarrollar la integralidad y complementariedad de las diferentes modalidades de transporte para mejorar la logística bajo condiciones de eficiencia operativa y económica en la producción y el comercio.
Viceministerio de Telecomunicaciones - VMTEL	Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector: Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación	Desarrollo Integral y Universalización de las Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación y el Servicio Postal.	Diseñar y ejecutar políticas, normas, programas y proyectos en la prestación de servicios de calidad, en Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación, y Servicio Postal, para alcanzar el acceso universal a los mismos.
		Desarrollo e innovación tecnológica con soberanía e identidad propia	Promover el uso de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación, de manera eficiente en la producción nacional, para incrementar la productividad.
Viceministerio de Vivienda y Urbanismo - VMVU	Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector: Hábitat y Vivienda	Gestionar, coordinar el proceso de planificación urbana para garantizar ciudades ordenadas, productivas, sustentables y	Promover la Gobernanza e Institucionalidad en las ciudades y centros urbanos en los procesos de planificación urbana, mejorando la articulación territorial, optimizando
		resilientes, en entornos urbanos con calidad de vida	sus capacidades y sustentabilidad en coordinación con entidades públicas y privadas.
		Garantizar el ejercicio del derecho humano a la vivienda adecuada a través de un marco estratégico de lineamientos, instrumentos, programas y proyectos para el accionar del sector público y privado, que contribuyan a la reducción progresiva del déficit habitacional.	Brindar acceso a la vivienda adecuada, de calidad e inclusiva a través de instrumentos técnicos y normativos en el ámbito urbano y rural, con énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad socioeconómica.  Gestionar y garantizar las condiciones de habitabilidad mediante programas, proyectos innovativos públicos y privados, para la reducción del déficit habitacional.

## 5.4 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CONTRATACIONES

El Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda tiene como fin, el brindar, promover, impulsar el desarrollo sostenible e integral de acciones estratégicas en obras públicas y acceso universal a la prestación de servicios con equidad, optimizando los recursos disponibles en favor de la población boliviana y con el propósito de ejecutar planes, programas y proyectos de infraestructura, vivienda, obras civiles y servicios públicos, de interés del nivel central del Estado, en el área de su competencia, programa diferentes procesos de contratación en el Programa Anual de Contrataciones, de acuerdo a lo establecido en normativa desarrollada anteriormente y respecto a la ejecución de procesos durante el período 2016 -2020, de acuerdo a seguimiento en el PAC institucional se refleja el siguiente comportamiento:



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Ejecución del PAC del MOPSV (Gestión 2016-2020)

## **CAPÍTULO VI**

### **DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICO LABORAL**

#### **6.1 ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA**

El inicio de la prestación de servicios en la función pública, avizoró a un conjunto de actividades a desarrollar lo aprendido en la carrera universitaria a través de los instrumentos que la ciencia administrativa nos proporciona, que, en relación a mi experiencia en el área de contrataciones estatales, la misma se alineó a procesos de planeación, ejecución y evaluación con el fin de atender necesidades, mediante la generación de actividades y actos administrativos para la adquisición de bienes y contratación de servicios, apuntando al cumplimiento de los objetivos establecidos en las entidades en las cuales desarrolle mis funciones entendiendo que los procesos de contratación deben concebirse como el principal mecanismo para proveer los bienes y servicios requeridos para el desarrollo económico y social de una nación, debido a que corresponde al procedimiento general por medio del cual las entidades pertenecientes al sector público pueden elegir las personas que consideren idóneas para que ejecuten obras, presten servicios o suministren bienes, con el objetivo de suplir o satisfacer carencias sociales.

Entonces, esto implica que los trabajadores públicos deben guardar una conducta éticamente correcta para garantizar el bien colectivo, de ahí la importancia de los principios que orientan y rigen la contratación, dentro de los que sobresalen “la igualdad, la transparencia, la responsabilidad, la economía y la selección objetiva”.

En consecuencia de lo expuesto, la contratación pública va más allá de la fijación de un presupuesto, de la selección de un contratista y de la suscripción de un contrato, dado que es indispensable que los que intervienen en ella posean pleno conocimiento de la normatividad vigente aplicable, así como de las herramientas legales que permitan una adecuada gestión de la contratación, para ello es importante la planificación y debida

programación, lo que desde hace más de una década se conoce como Programa Anual de Contrataciones habilitado en territorio nacional a través del Sistema de Contrataciones Estatales SICOES; instrumento que lo considero como un consolidador de requerimientos de bienes, servicios y obras, de gestión logística cuyos procesos inscritos son convocados durante la gestión fiscal y que me permitió conocer:

- Cuál era la necesidad de la contratación.
- Conocer lo que las áreas organizaciones que se constituyen en Unidades Solicitantes van a pedir.
- Verificar, estudiar y analizar la normativa a ser aplicada.
- Identificar cantidades y procesos de calidad.
- Identificar y señalar la finalidad pública.
- Fomentar la libre participación del mercado.
- Establecer responsabilidades de los diferentes participantes que intervienen en los procesos de contratación.
- Se evalúan los procesos programados y NO CONVOCADOS, según los siguientes aspectos:
  - o Causas de retraso en la determinación de los requerimientos técnicos mínimos.
  - o Causas de retraso en la etapa de indagación del mercado.
  - o Causas de retraso en la emisión de la certificación de disponibilidad presupuestaria.
  - o Causas de retraso en la aprobación de expedientes de contratación.

De ahí la importancia de su utilización y cumplimiento a su programación.

## **CAPITULO VII**

### **EVALUACIÓN Y PROPUESTA**



La propuesta está en base a implementar un mecanismo de alerta temprana que permita realizar las actividades previas al inicio del proceso de contratación inscrita en el Programa Anual de Contrataciones de manera oportuna de acuerdo a las debilidades encontradas en el trabajo de campo, que enfocan en el planteamiento de acciones de control, para mejorar los procesos especialmente en la contratación de obras mediante la licitación pública nacional en el estado boliviano, establecidas en las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios en vigencia.

Las bases de esta estrategia radican en cuatro pilares:

- Normativa
- Técnica

El desarrollo de la propuesta implica los siguientes puntos:

### **Normativa**

- En cuanto a la elaboración de documentos correspondiente a las actividades previas al inicio de procesos de contratación, por ejemplo en tipo de contrataciones de obras, Para iniciar un proceso de contratación se deberá contar necesariamente con el estudio de factibilidad del suelo, caso contrario no se deberá autorizar el inicio del proceso. Los documentos para una determinada licitación pública nacional, deberán de llegar en igualdad de condiciones y tiempo, para todos potenciales proponentes.
- Control, con la finalidad de transparentar las licitaciones públicas, debe modificarse el Sistema de Control Gubernamental, estableciendo específicamente la realización de Auditorías Especiales a los procesos de contratación de obras mediante licitación pública, a la conclusión de cada gestión fiscal, tarea que debe ser ejecutada por la Contraloría General del Estado, previa modificación del Decreto Supremo N° 23215, mediante otra normativa. Crear un Comité de

Contrataciones para las licitaciones públicas en el rubro de obras, el cual debe estar integrado por un equipo multidisciplinario.

- Experiencia General, la experiencia general para el funcionario encargado de llevar adelante los procesos de licitaciones públicas, dentro del aparato estatal administrativo, deberá ser de al menos 3 años como mínimo y el Responsable del Proceso de Contratación – RPC, que lleva adelante los procesos de licitación pública, al menos deberá tener 1 año de experiencia en la Unidad de adquisiciones o licitaciones públicas. Para evidenciar este requerimiento se debe asegurar la Certificación respectiva, con cursos de especialización en el Sistema Administración de Bienes y Servicios, otorgado por el Centro de Capacitación (CENCAP) de la Contraloría General del Estado o Instituto Superior legalmente reconocido y avalado por el Ente Rector.
- Información, a través de una base de datos de funcionarios El Órgano Rector del SABS deberá crear una base de datos de los servidores públicos que cometieron actos de corrupción o contravenciones a las normativas del SABS. Esta base de datos debe estar elaborada en base a los informes con indicios de responsabilidad (administrativa, ejecutiva, civil o penal) emitido por la Unidad de Auditoría Interna de la entidad o como resultado de una Auditoría Especial, cuyos procesos deben estar concluidos de acuerdo a la Responsabilidad por la Función Pública.
- Fiscalización y Supervisión del Ente Rector, los procesos de contratación de obras mediante licitación pública deben ser fiscalizados por personal especializado en el rubro de obras y con amplia experiencia en licitaciones públicas, designado por el ente rector.

La verificación debe ser efectuada por un agente externo (representante del ente rector) en calidad de veedor, para: Verificar la existencia del estudio de factibilidad del suelo y que los planos estén debidamente aprobados y visados, y que el

costo total de la obra se encuentra presupuestado, antes de iniciar el proceso de licitación; para luego emitir un informe a la Dirección General de Normas de Gestión Pública sobre la viabilidad del proceso. Es recomendable que su formación académica sea Ingeniero Civil con amplios conocimientos del SABS, con experiencia en licitación pública en obras de 5 años.

Participar en algunas fases críticas del proceso de evaluación, que puede ir del inicio hasta la adjudicación final. Verificar si las Boletas de Garantía están emitidas por las aseguradoras legalmente constituidas, verificar el cumplimiento de los procedimientos, y las normativas vigentes.

- Reuniones de Autoevaluación (Comisión de Evaluación y Calificación. En la que participan los funcionarios de las Unidades solicitantes y del área administrativa), Al inicio del proceso se hará la reunión de coordinación para evaluar si la solicitud está dentro del presupuesto anual, en caso positivo cuidando que no sobrepase los márgenes permitidos 10% por norma. Si no es así reformulación.

Evaluar con el documento oficial de la Cámara de Construcción Departamental o Nacional los costos por materiales respectivos.

La Comisión de Calificación podrá contar con el asesoramiento de profesionales especializados de la entidad o contratados para el efecto, bajo el proceso correspondiente.

La Comisión de Calificación sesionará válidamente con la presencia de la totalidad de sus integrantes.

Las recomendaciones de la Comisión de Calificación serán adoptadas por consenso de sus integrantes; caso contrario, se harán constar, en el informe, las opiniones divergentes. Su actuación, durante el proceso de evaluación hasta la adjudicación, será reservada y confidencial.

El técnico del Área Administrativa será responsable de la custodia de todos los documentos del proceso. Dependiendo de la magnitud y complejidad del proceso, la Comisión de Calificación podrá conformarse con un número mayor de integrantes al establecido en cada modalidad de contratación.

Realizar reuniones de auto evaluación, dentro la entidad para que se genere el cambio necesario en cuanto a detección de riesgos y el perfeccionamiento del proceso, para dar al participante de la licitación la seguridad de un procedimiento limpio y transparente. Se deberá analizar las impugnaciones y determinar las causas de las mismas, para corregir en lo posterior.

Existen algunos casos concretos, mencionados en la recopilación de información, que requieren algunas acciones, estos casos son los siguientes:

- a. Existen casos de potenciales proponentes, que solo sirven de relleno en licitaciones, porque la elección ya se ha realizado de forma previa.
- b. Los actores principales no denuncian en forma pública las extorsiones que sufren por parte de autoridades y operativos de la entidad para conseguir información de los procesos.
- c. Es necesario mejorar la imagen del Ministerio frente a los proveedores o potenciales proponentes para generar mayor confianza en los procesos.
- d. Otros aspectos menores.

### **Técnica**

Implementar un sistema de control interno de alerta temprana, a través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten cada vez de mejor manera y forma, dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos.

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida del sistema. Este conjunto de herramientas de software para gestión de flujos que incluye herramientas para diseño de formularios, creación de documentos, asignación de roles y usuarios, crear reglas de encaminamiento, interconexión con sistemas de terceros y diseñar un proceso individual de forma rápida y fácil. La aplicación es intranet, lo que permite trabajar a lo largo de diferentes oficinas y locaciones geográficas.

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

Es necesario mejorar la imagen del MOPSV frente a los proveedores o potenciales proponentes para generar mayor confianza frente a las convocatorias de los procesos de contratación considerando:

- Publicar con frecuencia los resultados de las contrataciones, en cuanto al área técnica como en cuanto al estado del proceso.

- Buscar la mayor participación de proponentes a quienes se les ofrezca igualdad de condiciones.
- Permitir su participación en reuniones para mejorar y agilizar el proceso.
- Difundir experiencias de procesos exitosos al medio involucrado en contrataciones de obras por licitación pública nacional.
- Solicitar a la Contraloría General del Estado y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a través de la Dirección General de Normas de Gestión Pública, una participación más directa en los procesos y puedan avalar el cumplimiento de cada entidad.
- Respecto al seguimiento efectuado por el SICOES, se obtuvo los siguientes resultados:
  - Si bien el ente rector hace seguimiento a través del formulario habilitado para tal efecto, donde se verifica los requisitos para la publicación, el cumplimiento de plazos, la solicitud de actas de adjudicación y la solicitud de actas de entrega, se ha detectado que no existe un seguimiento a la información recibida.
  - No se ha hecho seguimiento a los procesos de impugnación.
  - No se cuenta en el SICOES con ningún estudio sobre las causas más frecuentes que afectan los procesos hasta el punto de llegar a la impugnación.
  - Existe desconfianza entre los proponentes en los procesos de licitación por experiencias pasadas donde se ha percibido falta de transparencia.

En consecuencia, el Estado no ha sido un buen comprador, pese a la excesiva burocratización y regulación de la función pública, donde la necesidad de una gestión por resultados se confunde con actividades confusas, mal definidas y superpuestas afectando la gestión de adquisiciones y contrataciones del Estado.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

Como resultado de la investigación se procede a continuación a brindar algunas recomendaciones generales, como sigue:

- En primera instancia se recomienda presentar a la institución estos hallazgos para que pueda analizarlas y vea la manera de aplicar medidas en lo que concierne al Ministerio.
- Difundir los resultados, empezando por el ente rector, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a través del Dirección General de Normas de Gestión Pública para que pueda hacer una aplicación piloto de estas sugerencias en otros organismos similares del Estado, para ver la posibilidad de generalización.
- Concientizar a los actores sociales para que a través de mayor participación puedan demandar y exijan mayor transparencia en el servicio público. La transparencia en la función pública.
- Se sugiere que se revisen los procedimientos de coordinación e interacción entre Unidades solicitantes, por lo general Infraestructura, en los casos de contrataciones de obras por licitación pública con la unidad de contrataciones de obras, para evaluar los procesos y acortarlos.
- Que la comisión de evaluación este integrada por gente especializada en obras con amplia experiencia en licitación pública y sobre todo con amplios conocimientos y dominio del SABS debidamente certificado.
- Con la propuesta planteada, que es bastante accesible, es factible incrementar la transparencia y la efectividad. La parte que requiere mayor incidencia es la de la normativa, que puede ser propuesta al ente rector para su incorporación en la próxima modificación de la ley.

- Para un mejor control y con la finalidad de transparentar los procesos, las mismas deben ser sistematizadas, mediante un sistema habilitado en la intranet institucional, que está estructurado en base a los procedimientos de las modalidades de contratación.
  
- Se deben realizar auditorías especiales a los procesos de contrataciones de bienes y servicios, dando énfasis al rubro de obras, las mismas que deben ser realizadas por la Unidades de Auditoría Interna de cada entidad, como también por la Contraloría General del Estado.
  
- El ente rector debe elaborar programas de monitoreo de los procesos de contrataciones llevados a cabo mediante la licitación pública nacional, en base a las publicaciones registradas en el SICOES.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Von Bertalanffy, Ludwig; “Teoría General de Sistemas”, Petrópolis, Vozes.1976.
- Chiavenato, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 8va. Edición, Ed. McGraw-Hill, 2000.
- Benavides, Olga; “Competencia y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas”, Ed. Mac Graw Hill, Colombia, 2002.
- Muris, A., “La Administración por Objetivos, una opción en la búsqueda de la Excelencia”, Rev. Educación Superior, Vol. XVIII, N° 3, 1998.
- Killian Z.; “Planificación y Control de la Producción Pública”, Ed. Lito Formas, 2004.
- Escola, Héctor Jorge; “Tratado Integral de los Contratos Administrativos”, Buenos Aires, Depalma, Vol. I, 1987.
- Langrod, Georges; “Contratos Administrativos”, Michigan, Universidad Michigan, Vol. IV, 1985.
- Gonzales, Navarro Francisco; “Derecho Administrativo Español”, 2da. Edición, Pamplona, EUNSA, 1993.
- Álvarez, Carmen; “Licitaciones”, Universidad Santa Maria, Caracas, 2007.
- Sayagues Laso, Enrique; “La licitación pública”, Buenos Aires, Editorial COLEX, 2005.
- Bezzi, Osvaldo; “El Contrato de Obra Pública”, Edit. Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1982.
- Luis, Cayuela Sebastián; “Los Contratos de las Administraciones Públicas”, Ed Estudios Financieros, España, 1997
- Ortiz Moreno, Humberto. "Banco Mundial: la corrupción afecta el desarrollo económico de Latinoamérica", La Jornada, Sábado 16 de Junio del 2005.
- López, Mariano; “Contrato de Suministro y Centralización de las Compras Públicas”, Barcelona España, Edit. Atelier, 2000.
- Hernández, R. Fernando; “Control Interno”, Lima Perú, Edit. Tinco S.A., 2005.

- Aldave U., Juan H., Meniz Roque Julio; “Auditoría y Control Gubernamental”, Lima Perú, Editora grafica Bernilla, 2005.
- García, Bedoya Samuel; “Gestión y Control de los Organismos Supervisores de Servicios Públicos”, Lima Perú, Edit. ABC Ltda., 2004.
- Instituto de Auditores Internos de España Coopers & Lybrand; “Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO”, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998.
- Datos de la Contraloría General del Estado, 2006.
- Gallón Gómez, Santiago Alejandro; “El Fenómeno de la Corrupción y su influencia en las Contrataciones Estatales”, Ed. Cobas, Colombia, 1999.
- Meyer, David; “Modernización y Lucha contra la Corrupción, Eficiencia y Transparencia en Adquisiciones Públicas”, Ed. APEC, Chile, 2007.
- Datos actuales del SICOES (Sistema de Contrataciones Estatales) dependiente de la Dirección General de Normas de Gestión Pública.
- Ley N° 1178 de la Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo N° 26237 Responsabilidad por la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 0181 y sus Normas Complementarias.
- Ley N° 2209 de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera de la República Oriental de Uruguay, promulgado el 10 de junio de 1997.
- Ley N° 323, Ley de Contrataciones del Estado de Nicaragua de 02 de diciembre de 1999.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del sector público Mexicano de 07 de junio de 2009.
- Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado Peruano de 03 de junio de 2008.
- Las políticas de adquisiciones de bienes y obras (Doc. GN-2349-4) y las políticas de selección y contratación de consultores (Doc. GN-2350-4) en proyectos

financiados por el Banco Mundial (en adelante denominadas las nuevas políticas de adquisiciones).

- Las políticas de adquisiciones de bienes y obras, y las políticas de selección y contratación de consultores, en proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Revisión documental de la entidad objeto de la investigación

### **ARTÍCULOS INTERNET**

Sitio de Publicación de Compras Estatales – Normativa Uruguay

<http://www.comprasestatales.gub.uy>