

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



**TRABAJO DIRIGIDO**

**CASO:**

**“ADECUACIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES AL NUEVO  
SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES”**

**UNIDAD:**

**BIENES Y SERVICIOS CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA CIUDAD  
DE LA PAZ**

**POSTULANTES: HUANCA OVALLE BRYHAM ABRAHAM**

**LIMACHI MAMANI RUTH MERCEDES**

**TUTOR ACADEMICO: LIC. LEOPOUL MONTECINOS FLORES**

**TUTOR INSTITUCIONAL: LIC. ALVARO CHIRVECHES PINAYA**

**La Paz – Bolivia**  
**2019**

## INDICE GENERAL

### “ADECUACIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES AL NUEVO SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES”

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.1.1. Antecedentes Históricos Institucionales .....	1
1.1.2 Antecedentes de la plataforma de compras.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. Descripción y Análisis de la Situación Actual.....	5
1.2.2. Formulación del Problema .....	10
1.3. OBJETIVO GENERAL:.....	10
1.3.1. Objetivos Específicos.....	10
1.3.2. Resultados Esperados.....	10
1.4. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN .....	11
1.4.1. Temático: .....	11
1.4.2. Temporal:.....	11
1.4.3. Geográfico: .....	11
1.4.4. Institucional: .....	11
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 ADMINISTRACIÓN.....	12
2.2 ADMINISTRACIÓN PRIVADA .....	12
2.3 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN .....	12
2.4 FACTORES .....	14
2.5 FACTORES ORGANIZACIONALES.....	15
2.5.1 FACTORES ESTRUCTURALES Y PROCEDIMENTALES:.....	15
2.5.1.1 Organización.....	15
2.5.1.2 Diferentes niveles de la organización .....	16

2.5.1.3 Estructura organizacional.....	17
2.5.1.4 Organigrama .....	17
2.5.1.5 Manuales administrativos .....	18
2.5.1.6 Objetivo de los manuales .....	18
2.5.1.7 Proceso.....	19
2.5.1.8 Procedimiento .....	20
2.5.1.9 Funciones .....	20
2.5.2 FACTOR DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....	20
2.5.2.1 Planeación de recursos humanos (PHR) .....	20
2.5.2.2 Recursos humanos o capital humano .....	21
2.5.2.3 Definición de puesto de trabajo .....	21
2.5.2.4 Descripción de puestos.....	22
2.5.2.5 Concepto de integración.....	23
2.5.2.6 Definición de la integración de personal.....	23
2.5.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	24
2.5.3.1 Tecnología.....	24
2.5.3.2 Beneficios de la tecnología de los sistemas de información .....	25
2.5.3.3 Infraestructura informática.....	26
2.6 SISTEMAS .....	26
2.6.1 Sistema socio – técnico.....	28
2.6.2 Sistemas de adquisiciones electrónicas.....	28
2.7 COMPRAS .....	29
2.7.1 Objetivos específicos de las compras:.....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS LEGALES Y ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>31</b>
3.1 REFERENCIAS ORGANIZACIONALES .....	31
3.2 MISIÓN .....	31
3.3 VISIÓN .....	32
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	32
3.6 SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES SIICON V 3.0 .....	33

3.6.1 Características esenciales “SIICON - TRANSPARENZA VERSION 3.0” .....	33
3.6.2 Características Técnicas de la Plataforma.....	35
<b>MARCO LEGAL Y REFERENCIAS LEGALES.....</b>	<b>37</b>
3.6 ESTATUTO ORGÁNICO.....	37
3.7 REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS ...	38
3.7.1 ASPECTOS GENERALES .....	38
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
4.1. TIPO DE INTERVENCIÓN:.....	45
4.2. METODOLOGÍA .....	46
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	46
4.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN.....	48
4.4.1. Fuentes Primaria .....	48
4.4.1.1. Entrevista .....	48
4.4.1.2. Encuesta .....	49
4.4.2. Fuentes Secundarias.....	49
4.4.2.1. Análisis Documental.....	49
4.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN:.....	50
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>52</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
5.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL .....	54
5.2. ENCUESTA.....	61
5.3. ENTREVISTA.....	75
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
6.1. CONCLUSIONES .....	80
6.2 RECOMENDACIONES .....	85
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>88</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>88</b>
7.1. INTRODUCCIÓN: .....	88
7.2. OBJETIVO .....	89

7.3. ALCANCES .....	89
7.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	89
7.5. SISTEMA DE COMPRAS .....	91
7.6. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, MANUAL DE CARGO Y DE FUNCIONES.....	111
7.6.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:.....	112
7.6.1.1. Formalización del Diseño Organizacional:.....	112
7.6.1.2. Estructura del Manual de Cargos y Descripción de Funciones.....	113
7.6.1.3. Elementos que integran el manual de cargos y funciones:.....	113
7.7. DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA E INDUCTIVA: .....	116
7.7.1. Programa de capacitación preventiva unidad de bienes y servicios e informática .....	116
7.7.2. Programa de capacitación preventiva unidades solicitantes .....	117
7.7.3. Programa de capacitación inductiva.....	117
7.8. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS (RABOS) .....	118
7.9. DISEÑO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE CÓMPUTO.....	127
7.9.1. Características de Equipo para el Sistema. ....	128
7.10. DISEÑO DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN .....	129
7.10.1. Presupuesto de capacitación preventiva personal de bienes y servicios e informática .....	130
7.10.2. Presupuesto de capacitación preventiva unidad solicitante.....	130
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>131</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
8.1 CONCLUSIONES .....	131
8.2. RECOMENDACIONES .....	132
9. BIBLIOGRAFÍA: .....	133

## **TABLA DE FIGURAS**

### **INDICE**

<b>FIGURA N° 1: DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA...</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA N° 2: INTERRELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA N° 3: ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTOS REGIONAL LA PAZ C.S.B.P.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA N° 4: SISTEMA DE CONTRATACIONES SEGÚN SU NATURALEZA.....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA N°5: UNIDAD DE ANALISIS.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA N° 6: ¿Cuál es el nivel de conocimiento del Manual de funciones del Área de Bienes y Servicios?.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA N° 7: ¿Por qué medio conoce el personal de BB.SS el cronograma de actividades y la distribución de tareas? .....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA N° 8: ¿Cree que la cantidad de personal está acorde con la división de trabajo de la Unidad deBB.SS?.....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA N° 9: ¿Quién se encarga de capacitar al empleado que ocupa un puesto vacante en la unidad de BB.SS.?.....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA N° 10: ¿Cuándo queda un puesto vacante en la unidad de BB.SS. quien se encarga de realizar esas funciones?.....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA N° 11: ¿Cuánto tiempo de experiencia estima que necesita una persona para trabajar en el área de contrataciones BB.SS?.....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA N° 12: ¿Cómo considera la relación con las otras Unidades que intervienen en el proceso de compras y contrataciones?.....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA N° 13: ¿Con cuál de los participantes del proceso de contratación debe mejorar la comunicación la unidad de BB.SS?.....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA N° 14: ¿Cuál es el nivel de su conocimiento en sistemas informáticos de compras y contrataciones?.....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA N° 15: ¿Qué necesita el personal de BB.SS. para manejar un sistema informático de compras y contrataciones?.....</b>	<b>69</b>

<b>FIGURA N° 16:</b> ¿En qué medida el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS) tienen limitantes para la adecuación del nuevo sistema de contrataciones?.....	<b>70</b>
<b>FIGURA N° 17:</b> ¿Se debería adecuar el Reglamento de Administración Bienes, Obras y Servicios para el nuevo sistema informático de contrataciones?.....	<b>71</b>
<b>FIGURA N°18:</b> ¿Qué herramientas de trabajo es necesario mejorar en la unidad de BB.SS. para la implementación del sistema informático de compras y contrataciones?.....	<b>72</b>
<b>FIGURA N° 19:</b> ESQUEMA DE SOLUCIÓN DE PROPUESTA.....	<b>88</b>
<b>FIGURA N° 20:</b> DISEÑO ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE COMPRAS.....	<b>91</b>
<b>FIGURA N° 21:</b> DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	<b>115</b>
<b>FIGURA N° 22:</b> CARACTERÍSTICAS DE EQUIPO PARA EL SISTEMA.....	<b>126</b>

## **TABLA DE CUADROS**

### **INDICE**

<b>CUADRO N° 1: MODALIDAD DE CONTRATACIONES Y CUANTÍAS R.A.B.O.S.....</b>	<b>5</b>
<b>CUADRO N° 2: PROCESOS EJECUTADOS EN BIENES Y SERVICIOS C.S.B.P. GESTIÓN 2017.....</b>	<b>6</b>
<b>CUADRO N° 3: PERSONAL BIENES Y SERVICIOS ADMINISTRACIÓN REGIONAL LA PAZ.....</b>	<b>7</b>
<b>CUADRO N°4: UNIDADES ANÁLISIS.....</b>	<b>47</b>
<b>CUADRO N° 5: OPERALIZACION DE OBJETIVOS.....</b>	<b>50</b>
<b>CUADRO N° 6: PARAMETRIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMPRAS.....</b>	<b>52</b>
<b>CUADRO N° 7: ANALISIS DOCUMENTAL.....</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO N° 8: FLUJO DE PROCESO DE CONTRATACION.....</b>	<b>76</b>
<b>CUADRO N° 9: DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS DE COMPRA.....</b>	<b>108</b>
<b>CUADRO N° 10: ESQUEMA COMPARATIVO Y SUGERENCIA DE REDISEÑO.....</b>	<b>116</b>

## **TABLA DE ANEXOS**

### **INDICE**

**ANEXO N° 1:** ENCUESTA CSBP

**ANEXO N° 2:** ENTREVISTA ESTRUCTURADA CSBP

**ANEXO N° 3:** ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTOS REGIONAL LA PAZ  
CSBP

**ANEXO N° 4:** MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES CSBP

**ANEXO N° 5:** PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD DE  
BIENES Y SERVICIOS E INFORMÁTICA

**ANEXO N° 6:** PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDADES  
SOLICITANTES

**ANEXO N° 7:** PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA

**ANEXO N° 8:** PROFORMAS

**ANEXO N° 9:** DISEÑO DE CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS

**ANEXO N° 10:** PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD  
DE BIENES Y SERVICIOS E INFORMÁTICA

**ANEXO N° 11:** PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD  
SOLICITANTE

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a DIOS por estar siempre presente a nuestro lado en todo momento de nuestra vida y permitirnos el ingreso a la Universidad, vivir años maravillosos de carrera y estar hoy presentes en la culminación de nuestros estudios universitarios.

A la Caja de Salud de la Banca Privada por habernos permitido formar parte de la institución, también a todo el personal de la institución, por brindarnos apoyo en la documentación de propiedad institucional y de proporcionarnos toda la información solicitada para la realización de este trabajo.

De igual manera expresar nuestro especial reconocimiento al Lic. Álvaro Chirveches Pinaya, por permitirnos a través de la firma del Convenio con la Universidad Mayor de San Andrés y de la Carrera Administración de Empresas desarrollar la elaboración de nuestro trabajo en la Caja de Salud de la Banca Privada, bajo la modalidad de “Trabajo Dirigido”.

A nuestro Tutor Académico Lic. Leopoul Montecinos Flores, por sus amplios conocimientos en el área brindándonos las guías iniciales estratégicas bajo su apoyo y colaboración para la realización del trabajo.

Finalmente agradecer a nuestras familias, por su generoso e invaluable apoyo y su constante colaboración.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente documento se desarrolla el proceso de implementación del sistema de compras y contrataciones para la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada de la ciudad de La Paz y que factores se adaptan a la misma, mediante la metodología aplicada y en base a la referencia bibliográfica asignada.

El contenido está dividido en 7 capítulos los cuales son: I, aspectos generales que describe: Antecedentes de la Institución, el objetivo general y los objetivos específicos, teniendo muy en cuenta la problemática planteada que busca encontrar que factores organizacionales se deben adaptar al nuevo sistema de compras y contrataciones de la institución para evitar inconvenientes al momento de la implementación. II, marco conceptual y teórico, contiene los conceptos teóricos que respaldan técnicamente el trabajo dirigido. III, Referencia legal, IV, metodología que describe: Tipo de investigación, fuentes de información y técnicas de investigación a aplicar durante el desarrollo de la investigación y el diagnóstico. V, Resultados, se pudo identificar mediante el análisis documental, la encuesta y la entrevista que factores organizacionales se complementan con el nuevo sistema de compras y cuales se deberían adaptar al mismo VI, conclusiones y recomendaciones, contiene las conclusiones generales del trabajo dirigido y las recomendaciones para optimizar los elementos propuestos.

Por último, el capítulo VII, la propuesta desarrollada para la adecuación de cada uno de los factores organizacionales para la implementación del nuevo sistema de compras planteada en la problemática.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Dirigido realiza una investigación dentro del área de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), acerca de los factores organizacionales que se deben adecuar para la adquisición de un sistema de compras con la finalidad de poder subsanar los problemas existentes y para que en futuro no ocasionen dificultades al momento de implementarlo.

El trabajo se encuentra estructurado en siete capítulos los cuales comprenden: Aspectos Generales, Marco Conceptual y Teórico, Referencias Legales y Organizacionales, Metodología de la intervención, Resultados, Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones.

- El **primer** capítulo, se detalla los antecedentes de la Caja de Salud de la Banca Privada; la parte histórica, las actividades económicas, la ubicación geográfica, estructura organizacional y otros, comprendiendo el objetivo general y los objetivos específicos, teniendo muy en cuenta la problemática planteada.
- El **segundo** capítulo, detalla las fuentes teóricas conceptuales, el resultado de la investigación bibliográfica y la selección de conceptos teóricos que respaldan el análisis, siendo una búsqueda concreta de la investigación.
- El **tercer** capítulo, detalla las referencias organizacionales y legales que fueron esenciales en la investigación como, por ejemplo: Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, Estatuto Orgánico, Plan Estratégico Institucional y otras que coadyuvaran en el desarrollo de la investigación.
- El **cuarto** capítulo, se describe la metodología de la intervención, el tipo de intervención, la unidad de análisis, las técnicas de investigación y el diseño de instrumentos para el relevamiento de información.

- El **quinto** capítulo, detalla la preparación y organización del diagnóstico realizado, posteriormente se describe los resultados obtenidos en la recolección de la información de manera sistematizada de los factores organizacionales estudiados y se presenta un análisis de las factores describiendo las potencialidades y limitaciones de cada una de ellas en base a los instrumentos utilizados entre ambas el análisis de documental, la encuesta y entrevista realizada al personal de la Unidad de Bienes y Servicios.
- El **sexto** capítulo, desarrolla la propuesta siguiendo el tipo de intervención para el trabajo de dirigido “Diagnóstico y Propuesta”, en este capítulo se da inició con el planteamiento de varias propuestas como ser: Diseño de Nuevos Cargos, Manual de Cargos y Funciones, Programas de Capacitación Preventiva e Inductiva, Diseño Conceptual Administrativo, Actualización del Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS) y diseño de las características del equipo de cómputo, que responde a las necesidades encontradas en la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada.
- Finalmente, en el **séptimo** capítulo presentan las conclusiones a las que se llegó en el trabajo de investigación y las recomendaciones que se dan para mejorar la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada.



# **“ADECUACIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES AL NUEVO SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES”**

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.1.1. Antecedentes Históricos Institucionales**

La Caja de Salud de la Banca Privada, Ente Gestor de Prestaciones de Salud en el Sistema de Seguridad Social Boliviano, tiene sus orígenes en los Fondos para Empleados Bancarios, que fueron creados por Ley del 7 de diciembre de 1926, otorgándoseles institucionalidad mediante el Decreto Supremo N° 09543, enero de 1971, que administraban los Seguros a Largo y Corto Plazo.

El Decreto Supremo N° 21637, junio de 1987, crea la Caja Bancaria de Salud, que dio origen a la Caja Bancaria Estatal y a la Caja de Salud de la Banca Privada, esta última para brindar atención en salud a los trabajadores del sector bancario y financiero privado.

En enero de 1988, se inicia la atención médica en la ciudad de La Paz y en las capitales de cada departamento excepto Pando, mediante la modalidad de compra de servicios médicos, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, instaurando una novedosa forma de administración, que le dio mayor eficiencia y eficacia a la atención de nuestros asegurados.

La Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), al inicio de sus actividades, contaba con una población afiliada de 10.200 Asegurados en todo el país, con un presupuesto de Bs. 148.259,00 de los cuales el 1% se destinaban al Instituto Boliviano de Seguridad Social (IBSS), el 10% a gastos de administración y una suma de Bs. 131.951,00 para los servicios de salud.



El Honorable Directorio, con los legítimos Representantes del Sector Laboral y Patronal institucionalizó y consolidó el funcionamiento y organización de la Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), velando para que los recursos económicos aportados por sus afiliados sean administrados de la manera más transparente en la prestación de servicios de salud.

A través de una dirección y administración profesional e independiente se ha consolidado una base patrimonial estable, que ahora es capaz de proyectar a futuro la Excelencia en la Seguridad Social a Corto Plazo, para beneficio del trabajador del Sistema Bancario y Financiero. Estos logros se alcanzaron sin intervención estatal, ni en los aportes ni en la administración. Su gestión estuvo bajo la fiscalización del Instituto Boliviano de Seguridad Social (IBSS), ahora Autoridad de Supervisión de Seguridad Social (ASUSS).

Actualmente, la Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), es una institución sólida que atiende a una población asegurada y beneficiaria de 87.693 afiliados a nivel nacional.

El Honorable Directorio de la CSBP, según Resolución N° 125/2012, del 6 de noviembre de 2012, determina y define que la Caja de Salud de la Banca Privada inicia sus actividades formalmente el 14 de octubre de 1987.<sup>1</sup> La misma es una institución con alcance nacional, está organizada con una Oficina Nacional con sede en la ciudad de La Paz, tres Administraciones Regionales asentadas en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. También cuenta con cinco Agencias Regionales con asiento en Oruro, Potosí, Sucre, Tarija y Trinidad. Además, tiene una Oficina en la ciudad de Cobija.

En La Paz, funcionan dos Policonsultorios, uno en la ciudad de La Paz y otro en la Ciudad de El Alto más una Clínica propia. En Santa Cruz de la Sierra funcionan un Policonsultorio y una Clínica. En Cochabamba sólo cuenta con un Policonsultorio y contrata servicios de hospitalización a su vez las Agencias Regionales cuentan con

---

<sup>1</sup>Caja de Salud de la Banca Privada (2014). *Memoria institucional*.



Policonsultorios de especialidades médicas básicas, odontología. Contratan servicios para el resto de las especialidades y servicios hospitalarios. Finalmente, en Cobija se contratan los servicios de salud en general.<sup>2</sup>

Su domicilio legal en la ciudad de La Paz, está ubicado en el 5to Piso del Edif. “CSBP” localizado en la calle Capitán Ravelo Esquina Montevideo, inmueble N° 189, Zona San Jorge.

En la actualidad, se observa que la institución presenta un crecimiento de afiliados, infraestructura, mobiliario y en su personal. Al ser una entidad de seguridad social en salud se ven en la obligación de adquirir insumos médicos, reactivos, servicios médicos particulares, equipos médicos, aparatos de prótesis, material de escritorio, equipos de oficina y contratación de servicios tercerizados (seguridad privada, limpieza, servicio de alimentación y entre otros).

Una de sus mayores áreas administrativas involucradas es la Unidad de Bienes y Servicios, la misma es la encargada de la adquisición y contratación de bienes y servicios para su institución, teniendo como normativa máxima al Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS), como el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes, obras y servicios, y el manejo y disposición de bienes de la Caja de Salud de la Banca Privada. La misma, fue aprobada por Resolución de Directorio N° 152/98, del 23 de Noviembre de 1998, esta tubo modificaciones mediante RD N° 026/2016, el 09 de Marzo de 2016.<sup>3</sup>

En vista del incremento de las contrataciones de bienes y servicios dentro de la institución, se viene generando un mayor trabajo en las otras unidades como ser: Almacenes, Activos Fijos, Contabilidad y Presupuestos, debido a este crecimiento se implementaron mejores mecanismos de control y seguimiento, adquiriendo sistemas informáticos para contrarrestar estas situaciones como ser: el Sistema Administrativo

---

<sup>2</sup>Caja de Salud de la Banca Privada (2016). *Plan Estratégico Institucional RD N°100/2016*.

<sup>3</sup>Caja de Salud de la Banca Privada (2016). *Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios “RABOS” RD N° 026/2016*.



Financiero Integrado(SAFI) y el Sistema Integrado de Compras de Activos Fijos (SICAF).

### **1.1.2 Antecedentes de la plataforma de compras**

En cumplimiento al manual de procedimientos vigentes y al inciso f) del artículo 99 del Reglamento de Bienes, Obras y Servicios, en Sesión de Directorio N° 045/2017 de 30/11/2017, se puso en su conocimiento la implementación de la plataforma transaccional electrónica del sistema de administración de bienes y servicios SIICON TRANSPARENZA, versión 3.0 de la empresa ADLATINA S.R.L., quienes manifestaron su conformidad para la parametrización del sistema y posterior compra directa, que propone la reducción de tiempos y siendo un soporte que mantendrá mayor transparencia al momento de la adjudicación.

El Sistema SIICON TRANSPARENZA Versión 3.0 es un sistema que hace un registro en línea y acredita en una sola acción las condiciones legales de los proveedores y periódicamente pide actualizar sus condiciones si corresponde, otro aspecto es la información del proceso que se obtiene directamente en línea, disponible para las unidades solicitantes y los proveedores. Esta plataforma, tiene la capacidad de regular todos los procesos de contratación; sistematiza el ciclo de la contratación que se inicia con la planificación y concluye con el registro de pagos al proveedor. A su vez, este el sistema emite todos los documentos referentes al proceso como ser: cartas, informes de evaluación, memorándums, recibos, contratos, etc.

Por otra parte, este sistema desarrolla el proceso de evaluación emitiendo los criterios de calificación de acuerdo a los requerimientos, desburocratiza la integridad de procesos ya que la información se encuentra digitalizada y perfectamente ordenada. Además, genera información estandarizada y consolidada que constituye el marco referencial para la toma de decisión futura.



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Descripción y Análisis de la Situación Actual

La Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), está en el desarrollo pleno de una cultura y gestión de calidad en las instancias, técnico médica y administrativa dentro de su institución. La Unidad de Bienes y Servicios de la CSBP, dentro de su gestión administra los procesos de compras de las Áreas y Sub áreas, contemplando las modalidades siguientes:

**CUADRO N° 1  
MODALIDAD DE CONTRATACIONES Y CUANTÍAS RABOS**

MODALIDAD	TIPOS DE CONVOCATORIA	CUANTIAS
LICITACION PUBLICA	NACIONAL	Cuando el monto estimado de la compra o contratación sea mayor a Bs700.000.-
	INTERNACIONAL	
	PROVEEDORES	Sin límite de monto
INVITACION PUBLICA	POR INVITACION	Cuando el monto estimado de la compra o contratación sea mayor a Bs200.000 hasta Bs700.000.-
COMPRAS Y CONTRATACIONES MENORES	POR SOLICITUD DE PROPUESTAS	Cuando el monto estimado de la compra o contratación sea - mayor a Bs5.000.- hasta Bs200.000 en ON y AD R. - mayor a Bs3.500.- hasta Bs200.000 en AG R.
	POR SOLICITUD DE COTIZACIONES	
COMPRAS Y CONTRATACIONES DIRECTAS		Para ON y AD R hasta Bs5.000.- Para AG R hasta Bs3.500.-
COMPRAS POR EXCEPCION		El Gerente General: Para ON mayores a Bs200.000.- Para AD R mayores a Bs50.000.- Para AG R mayores a Bs35.000. La ARPC: En ON hasta Bs200.000.- En AD R hasta Bs50.000.- En AG R hasta Bs35.000.-

**Fuente: RABOS según elaboración Caja de Salud de la Banca Privada**

*ON. Oficina Nacional.*

*AD R. Administración Regional.*

*AG R. Agencias Regionales.*

*ARPC. Autoridad Responsable del Proceso de Compra y Contrataciones*



Esta importante labor que desempeñan es una fuente que genera el funcionamiento de toda su organización desde la compra de: medicamentos, insumos médicos, servicios médicos particulares, material de escritorio, material de oficina, equipo médico, reactivos, productos ortopédicos, servicios tercerizados (Seguridad, limpieza, servicio de alimentación y entre otros).

Implicando una interacción a las diferentes Unidades Administrativas sean en cuestión de pagos, presupuesto, contratos entre otros.

En toda organización y específicamente dentro de sus unidades se tiene la necesidad de mejorar el ambiente laboral, las funciones de trabajo, los mecanismos de control entre otros aspectos, por este motivo se vio la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Bienes y Servicios Regional La Paz, las mismas se mencionan a continuación:

- *“Se tiene sobrecarga de Procesos de Compras y Contrataciones provocando incumplimiento al logro de objetivos.”*

La oficina de Bienes y Servicios Regional La Paz realiza un aproximado de **992** procesos anualmente como se describe a continuación:

**CUADRO N° 2.**  
**PROCESOS EJECUTADOS EN BIENES Y SERVICIOS CSBP GESTIÓN 2017**

REGIONAL	LICITACIONES PUBLICAS	INVITACIONES PUBLICAS	LICITACION PUBLICA DE PROVEEDORES	CONTRATACIÓN POR EXCEPCIÓN	COTIZACIONES	COMPRAS DIRECTAS	ORDENES DE COMPRA A PRECIO LICITACION
Procesos Administración Regional La Paz	11	2	2	3	476	313	185

**Fuente: Elaboración propia en detalle de compras Bienes y Servicios CSBP Gestión 2017**

Las mismas son preparadas, revisadas, transcritas y elaboradas según plazos y actividades determinadas en su manual de procedimientos, por diferentes circunstancias (cambio del personal, readecuación de tiempos en la ejecución del programa trimestral de compras, escases de proveedores en la base de datos y poco conocimiento de los rubros del mercado, equivocación en las



especificaciones técnicas o términos de referencia) estas mismas se ven afectadas llegando a incumplirse plazos y actividades previas.

- “El personal de la Unidad de Bienes y Servicios Regional La Paz, no es suficiente para la cantidad de procesos que se realizan y el personal contratado a plazo fijo no cuenta con una inducción ni funciones específicas”.

La Unidad de Bienes y Servicios, contrata personal con experiencia que se encarga de realizar y elaborar los procesos de compra según sea la modalidad establecida en su Reglamento de Adquisiciones de Bienes Obras y Servicios. A continuación, se detalla en el siguiente cuadro el personal correspondiente a la unidad:

**CUADRO N° 3.  
PERSONAL BIENES Y SERVICIOS ADMINISTRACIÓN REGIONAL LA PAZ**

UNIDAD BIENES Y SERVICIOS ADM. REGIONAL LA PAZ	ENCARGADO	ANALISTA	AUXILIAR	MENSAJERO COTIZADOR
Ítem	1	1	1	1
Contrato a plazo fijo			1	

**Fuente:** Elaboración propia

Según el Cuadro N° 3 se observa que la unidad cuenta con cuatro personas de planta de las cuales solo tres se encargan del trabajo operativo y también existe una persona de contrato a plazo fijo que debe adaptarse rápidamente al trabajo, la institución no realiza inducciones, ni cuenta con capacitaciones previas, y el personal nuevo debe efectuar diferentes funciones en la Unidad de Bienes y Servicios al no tener un puesto establecido.

Por otro lado, en el Cuadro N° 2 se menciona que se realizan como 992 procesos al año, haciendo una división exceptuando al encargado y al Mensajero cotizador entre los 3 empleados se tiene 330 procesos a cargo de cada uno por gestión, en vista que efectuarlos conlleva varias actividades hasta su conclusión, se observa que hay una sobrecarga de trabajo para ellos.



- *“Los procesos de compras y contrataciones son realizados en sus computadores en formato Excel y Word, ocasionando exceso de papeleo en sus archivos por la cantidad de impresiones que se maneja”.*

Se observa que los procesos de compra son realizados en formato Excel y Word ocasionando que la documentación física sea inconsistente, compleja y sea un exceso de papeleo para todas las áreas, provocando un inadecuado manejo de sus archivos y resguardo de la documentación. También, que la información que resguardan en sus computadores es susceptible a ser modificada o eliminada porque no cuentan con un sistema informático integrado de compras.

- *“La infraestructura es adecuada para el desarrollo de las actividades laborales”.*

Se cuenta con una infraestructura acorde al mobiliario existente, tanto para sus equipos, como para su sistema de correspondencia institucional los mismos que están en línea constantemente.

- *“La Unidad de Bienes y Servicios, utiliza una normativa que Reglamenta la Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS), que tiene inconsistencia en sus artículos provocando vacíos de información en su aplicación, también se cuenta con un manual de procedimientos que se debe adecuar con el nuevo sistema de compras y contrataciones”.*

El RABOS, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula la contratación de bienes, obras y servicios, y el manejo y disposición de bienes de la CSBP. Sin embargo, este reglamento tiene varias inconsistencias en sus artículos; mismos que fueron mencionados por parte de sus trabajadores, las mismas presentan vacíos de información, dando inicio a una mala interpretación por parte de sus usuarios.

Por otro lado, se cuenta con una guía de procesos y procedimientos que es utilizada para facilitar la realización de actividades de la unidad, el mismo es



incompatible con el nuevo sistema de compras y contrataciones porque está desburocratiza la secuencia de etapas que sigue el manual.

También cabe mencionar, que no se tiene una Guía de Solicitud de contratación de productos o servicios para la Unidad Solicitante, esto genera retrasos en el inicio del proceso.

- *“La Unidad de Bienes y Servicios, no implementó el sistema de contrataciones SIICON Versión 3.0 debido a que aún se están realizando las adaptaciones correspondientes y se observa que hay discrepancias de seguimiento, elaboración y control en sus compras en la actualidad”.*

La Unidad de Bienes y Servicios, no posee un sistema de información en línea con los almacenes que le permita el control y seguimiento sobre las existencias, la recepción de las adjudicaciones y la emisión de pagos, provocando un desconocimiento del inventario y de los activos fijos que en gran medida genera un desabastecimiento generando gastos innecesarios para la institución.

Por último, se puede observar que al existir la ausencia de un sistema informático de seguimiento y monitoreo del plan anual de contrataciones y programa trimestral de compras menores provoca; la ejecución parcial del presupuesto asignado, la mala información de cantidades, importes y descripciones del bien o servicios previstos, así como la reformulación y reprogramación que se puede tener. Basándose únicamente en un detalle de compras hecho en formato Excel proporcionado por la misma unidad de bienes y servicios que recopila toda las adquisiciones y contrataciones que se realizan al año.

Cabe aclarar que la Institución se encuentra a la espera de la parametrización del sistema de compras y contrataciones SIICON TRANSPARENZ A V. 3.0, que ayudará con las contrataciones y la existente discrepancia en los mecanismos de control y desconfianza en la forma de adjudicación.



### **1.2.2. Formulación del Problema**

¿Será que los factores organizacionales: Integración de Personal, Tecnológico, Estructural y Procedimental se adaptarán al nuevo sistema de compras y contrataciones en la Unidad de Bienes y Servicios (CSBP), ciudad de La Paz?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL:**

Identificar los factores organizacionales que interactúan con el nuevo sistema de compras y contrataciones en la unidad de bienes y servicios (CSBP), ciudad de La Paz.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- Conocer los alcances de la parte normativa del reglamento de administración de Bienes, Obras y Servicios, que se ajustan a las características esenciales del sistema de compras y contrataciones SIICON TRANSPARENZA V. 3.0.
- Determinar los factores organizacionales que son favorables a la nueva integración del sistema de compras y contrataciones de la Unidad Bienes y Servicios.
- Verificar las actividades del manual de procesos y procedimientos que se deben adecuar al nuevo sistema de compras y contratación en la unidad de bienes y servicios.

#### **1.3.2. Resultados Esperados**

- Tener conocimiento de la parte normativa que se ajusta con las características que proporciona el sistema de compras y contrataciones SIICON TRANSPARENZA V. 3.0.
- Obtención de factores organizacionales que coadyuven a la integración del nuevo sistema de compras y contrataciones de la unidad de bienes y servicios.
- Tener conocimiento de las actividades y los procedimientos que se deben adecuar al nuevo sistema de compras y contrataciones.



## **1.4. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN**

### **1.4.1. Temático:**

El alcance temático del presente trabajo se apoyará bajo la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas Pensum 2012, estableciendo temas de diagnóstico integral de la empresa, sistema de administración de bienes y servicios, y administración del proceso del desarrollo organizacional.

### **1.4.2. Temporal:**

El análisis temporal de la investigación requiere de datos históricos de la institución desde la gestión 2016 hasta la actualidad.

### **1.4.3. Geográfico:**

La investigación se llevará a cabo en la Unidad de Bienes y Servicios Administración Regional La Paz, el cual está ubicado entre las Calle Reyes Ortiz y Federico Zuazo, Edificio Torres Gundlach de ciudad de La Paz.

### **1.4.4. Institucional:**

El presente trabajo se desarrollará en la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP).



## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

#### 2.1 ADMINISTRACIÓN.

La administración es la ciencia de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.<sup>4</sup>

#### 2.2 ADMINISTRACIÓN PRIVADA

Es la entidad con fines lucrativos, la cual tiene ingresos gracias al giro de dicha entidad. Y consta de prestar un servicio para la comunidad. Como esta entidad consta de tomar decisiones propias, sin la intervención del Gobierno como en la Administración Pública.

Una empresa privada se refiere a una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios a diferencia con las Instituciones Estatales.<sup>5</sup>

#### 2.3 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones básicas de la administración son la planeación, organización, dirección y control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

Según la descripción se lo explica de esta manera:

---

<sup>4</sup>Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill. Pág. 6

<sup>5</sup>Licda, I. C. Rodas de López, L. G. Rodas, S. (2006). *Administración de Empresas*. Pág. 2

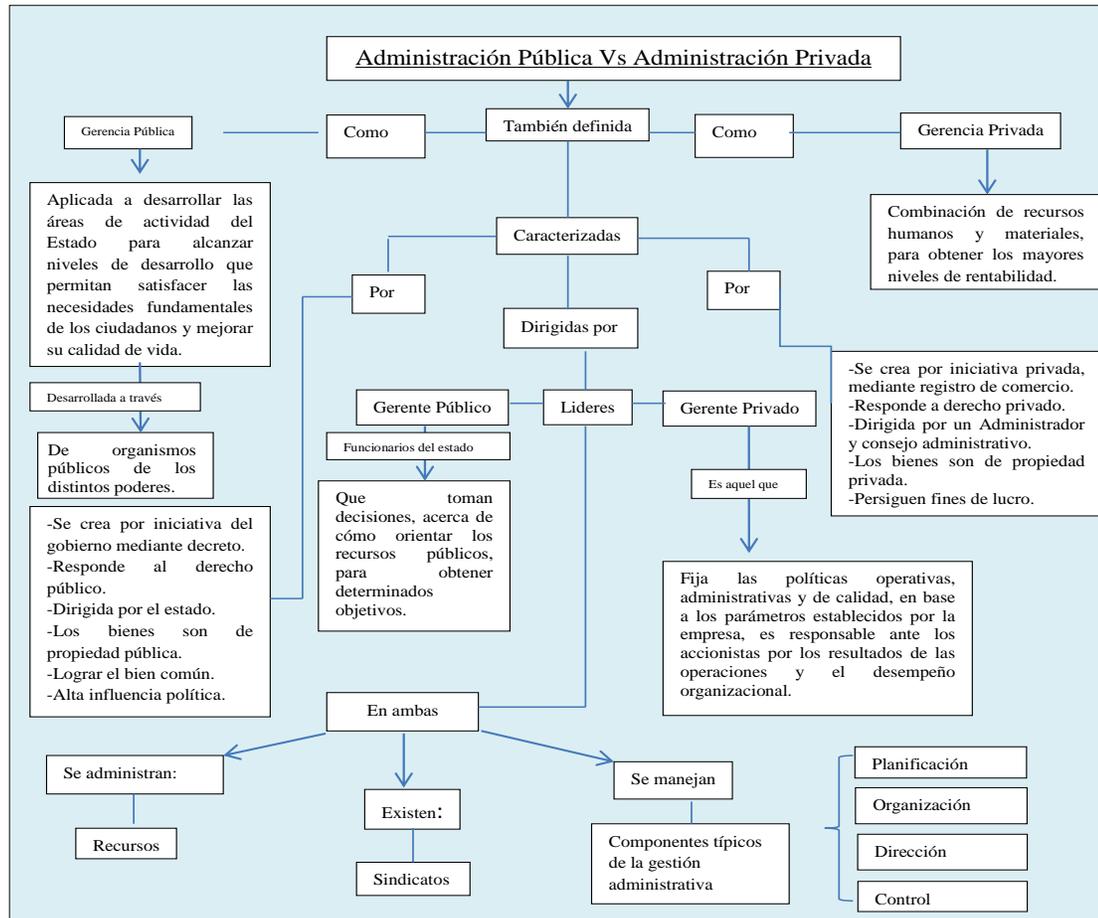


- **Planeación.** - Es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Por consiguiente, se dice, que la planeación determina a donde se pretende llegar.
- **Organización.** - Es la segunda función administrativa que consiste en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica y asignar las actividades a posiciones y personas específicas.  
Por lo mismo, la función organización es la que determina agrupa y asigna las actividades para el logro eficiente de los objetivos planteados.
- **Dirección.** - Tiene el papel de poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción como la puesta en marcha y tiene que ver mucho con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Además, es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y del personal en todos los niveles de la organización.
- **Control.** - Tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planteó organizo y dirigió se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada esta alcanzado o no los objetivos o los resultados deseados. En conclusión el control consiste en la verificación para comprobar si todas las situaciones ocurren de conformidad con el plan establecido.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill. Pág. 236, 237 y 238

**FIGURA N° 1**  
**DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**



**Fuente: Artículo de Hilda Domenica Rac Arredondo. Administración Pública y Privada. 2016**

## 2.4 FACTORES

Se trata de un fenómeno multidimensional que se encuentra íntimamente relegada a un sin fin de variables internas y externas. Entre los factores internos podemos mencionar la capacidad de aprendizaje, de percepción y de motivación por parte de los que forman parte de la institución, mientras que los factores externos se encuentran relacionados con ciertas cuestiones que hacen a las características fundamentales de la organización, como los factores tecnológicos y la unión grupal que exista.



## **2.5 FACTORES ORGANIZACIONALES**

Factores organizacionales influyen los procesos decisivos en las organizaciones.

Las decisiones de rutina pueden programarse, como en los casos en los cuales los registros sobre inventarios llevados en computador muestran que un cierto ítem tiene bajas existencias y se genera un orden de pedido. Decisiones más importantes sobre la dirección futura de la organización y sobre políticas también están muy influenciadas por factores organizacionales.<sup>7</sup>

En el diagnóstico previo se analizó la situación actual de la unidad de estudio, los mismos que fueron de carácter estructural, procedimental, de integración del personal y tecnológicos sobre estos se construyó los factores organizacionales del planteamiento del problema.

### **2.5.1 FACTORES ESTRUCTURALES Y PROCEDIMENTALES:**

#### **2.5.1.1 Organización**

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces.

Para poder realizar un estudio de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización.

La organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades de un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.<sup>8</sup>

Según Franklin Ficowsky y Enrique, la Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso

---

<sup>7</sup>Hall, R. H. *Organizaciones Estructura y Proceso*. Editorial Prentice. Pág. 38

<sup>8</sup>Koontz, H. y Weihrich, H. (1988). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw Hill. Pág. 289



administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas coordinado y estructurado vinculado con el entorno.<sup>9</sup>

### 2.5.1.2 Diferentes niveles de la organización

Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación de poder, es decir, por la jerarquía de autoridad, como ya se estudió en el modelo burocrático de Weber Persons destaca que las organizaciones poseen tres grandes niveles organizacionales:

- **Nivel Institucional:** Es el nivel más elevado, compuesto por los directivos o altos funcionarios. También se denomina nivel estratégico, se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización, y determina los asuntos relacionados con el largo plazo y la totalidad de la organización.
- **Nivel Gerencial:** Es el nivel intermedio; está situado entre el nivel institucional y el nivel técnico, y se encarga de relacionar e interpretar estos dos niveles. Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, el nivel gerencial se encarga de transformarlas en planes y programas para el nivel técnico lo ejecute.
- **Nivel Técnico:** Es el nivel inferior de la organización. También se denomina nivel operacional; allí se ejecuta las tareas, se desarrollan los programas y se aplican las técnicas. Se encarga de la ejecución de las operaciones y tareas, y está orientado a corto plazo y sigue los programas y rutinas establecidos en el nivel gerencial.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: Cuarta Edición. Pág. 4

<sup>10</sup>Parsons, T. (1956). *Algunos ingredientes de una teoría general de la organización formal, en estructura y procesos en una sociedad moderna*. Pág. 67



### 2.5.1.3 Estructura organizacional

Es el conjunto formal de dos o más elementos, que pertenece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene, aunque se modifique alguno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede ser encontrada en diferentes áreas; de ahí la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.<sup>11</sup>

Para Tomames (1975); “la estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes”.

Las organizaciones privadas funcionan con estricto apego a sus normas internas, por lo que cualquier modificación de sus estructuras por lo general parte de un proceso de análisis muy preciso el cual se basa en los siguientes motivos:

- Actualización o cambio del objeto de la organización.
- Nuevas estrategias corporativas, funcionales, de negocio o globales.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento del capital.
- Reestructuración de la forma de operar con motivos de la creación, desaparición, fusión de unidades.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Cumplimientos de normas de gestión de la calidad.<sup>12</sup>

### 2.5.1.4 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades

---

<sup>11</sup>Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: 7ta Edición, McGraw Hill. Pág. 505

<sup>12</sup>Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: 4ta Edición. Pág. 118



administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.<sup>13</sup>

De acuerdo a lo mencionado el organigrama es una representación gráfica, que ayuda a identificar qué áreas conforma cada Unidad.

### **2.5.1.5 Manuales administrativos**

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.<sup>14</sup>

Los manuales administrativos sirven para aplicar las normas más generales, con un lenguaje que pueden comprender el personal de todos los niveles, a fin de facilitar el adiestramiento y orientación del personal.

Por lo tanto, se puede decir que los manuales administrativos son un instrumento que expone con detalle de información referente a los puestos, la relación que existe entre ellos, jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividad que se desarrolla en la organización.

### **2.5.1.6 Objetivo de los manuales**

Los manuales administrativos se constituyen en un medio valioso para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización o al funcionamiento de la misma, buscando lograr los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para asignar responsabilidad, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

---

<sup>13</sup>Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: 4ta Edición Pág. 100

<sup>14</sup>Quiroga L. G. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Segunda Edición. Pág. 227



- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medida de modernización administrativa.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Los manuales administrativos en la Caja de Salud de la Banca Privada, buscan sintetizar las operaciones con base en el reglamento de administración y designar los responsables para la ejecución de la contratación de bienes, obras y servicios.

#### **2.5.1.7 Proceso**

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la institución.<sup>15</sup>

La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente.<sup>16</sup>

Se puede considerar que una organización está compuesta por un número determinado de sistemas de actividades humanas, procesos y procedimientos. Por consiguiente, en la Institución un proceso de es un conjunto de actividades secuenciales, las cuales permiten cumplir con los objetivos de la unidad.

---

<sup>15</sup>Quiroga, L. G. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Segunda Edición, Pág. 227

<sup>16</sup>Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: 4ta Edición Pág. 125



### **2.5.1.8 Procedimiento**

Es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella.

Por otra parte es necesario definir lo que es un Tarea “Es cada una de las acciones físicas o mentales o etapas para llevar a cabo una operación de terminada”.<sup>17</sup>

Con base a estas dos definiciones podemos entender que es necesario definir procedimientos para minimizar tiempos, tener más control en los procesos y orden de actividades.

### **2.5.1.9 Funciones**

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.<sup>18</sup>

Por lo tanto, es necesario plasmar parte de la forma de la organización que la Unidad ha adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, ya que de esa manera se describe el perfil y las funciones correspondientes para cada uno.

## **2.5.2 FACTOR DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL**

### **2.5.2.1 Planeación de recursos humanos (PHR)**

Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Las decisiones eficaces del proceso empleo empiezan con la planeación de recursos humanos. La planeación de recursos humanos implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico.

---

<sup>17</sup>Folger, O. *Procedimientos Diagramas de Procesos y Formularios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi. 1999. Pág. 23

<sup>18</sup>Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: 4ta Edición. Pág. 199



### **2.5.2.2 Recursos humanos o capital humano**

Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de estos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimiento, etcétera. Que son base que lo hace diferente de los otros recursos. La administración de recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- Reclutamiento.
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Administración y desarrollo

El mencionado proceso deben de coordinarlo las personas que cumplan con el perfil para que obtengan los mejores resultados para el bien de la empresa.<sup>19</sup>

### **2.5.2.3 Definición de puesto de trabajo**

Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

Es conveniente dejar establecido, desde un principio, que cuando se hace mención al puesto, y muy concretamente a su clasificación, se debe hacer abstracción de los

---

<sup>19</sup>Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria Pág. 103



atributos personales de los empleados que los ocupan o vayan a ocuparlos, tales como edad, sexo, nacionalidad, carga familiar, experiencia, simpatía o buena apariencia.

Es muy común el error de relacionar el puesto de trabajo con la persona que lo ocupa y con sus cualidades buenas o malas, lo cual puede conducirnos a decisiones equivocadas sobre la importancia o necesidad de las funciones del puesto en cuestión.<sup>20</sup>

#### **2.5.2.4 Descripción de puestos**

Descripción de puestos se llama al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos a los candidatos a ocupar dichos puestos.

Idalberto Chiavenato (1999) llama a la descripción de puestos, diseño de cargo y la define de la siguiente manera:

- Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

Posteriormente agrega “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: Primera edición editorial Universidad Estatal a Distancia Pág. 8

<sup>21</sup>Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: Primera edición editorial Universidad Estatal a Distancia Pág. 171



### 2.5.2.5 Concepto de integración

Integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente.<sup>22</sup>

### 2.5.2.6 Definición de la integración de personal

La función gerencial de integración de personal o *staffing* se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, el integrar al personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

- La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
- Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
- En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.

---

<sup>22</sup>Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, 1ra Edición Pág. 102



- A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.<sup>23</sup>

## 2.5.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

### 2.5.3.1 Tecnología

El factor tecnológico comprende tanto los conocimientos y las habilidades, como el sistema técnico y las capacidades que se utilizan en una organización. La tecnología en una organización se incorpora mediante la materia prima, las máquinas y el conocimiento que traen los recursos humanos, así como a través del conocimiento que se va generando en su interior con el desarrollo continuo de sus actividades.

Mintzberg sostiene que cuando el sistema técnico es muy regulador, el trabajo operativo es más formalizado y por lo tanto la estructura del núcleo operativo, mas burocrática mientras que, cuando el sistema técnico es sofisticado, afecta al staff de apoyo, porque requiere de profesionales, originando una descentralización horizontal selectiva y un mayor uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo (Mintzberg, 1984,301). Cuando el sistema técnico es sofisticado, afecta la facilidad con la que se puede comprender o no el trabajo en la organización (Mintzberg, 1984, 206).

Willam Davidow y Michael Malone resumen el creciente consenso en la importancia de la tecnología de la siguiente manera: las computadoras pueden reunir información en forma más segura y efectiva que las personas. Pueden producir sumarios y transmitir la información a las personas que tienen que tomar las decisiones a velocidades impresionantes.

Lo más interesante es que, con frecuencia, esta información es tan buena y los análisis tan precisos, que ya no se requieren decisiones ejecutivas. Un empleado bien entrenado, que actúa directamente en una situación concreta, puede hoy en día tomar

---

<sup>23</sup>Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. 14ª edición Mcgraw Hill. Pág. 284



una decisión más rápido y en forma más adecuada que unos directivos que se halle a miles de kilómetros de distancia (Rifkin, 1996,135).

La expansión de la electrónica y la informática acelera el desarrollo de pequeñas y medianas empresas muy especializadas que coexistirán con firmas de grandes estructuras muy flexibles relacionadas con sus prestatarios por medio de una diversidad de lazos. Los sistemas de información y de comunicación en las empresas se manifiestan como un conjunto de conocimientos y saberes, de programas y soportes técnicos que, integrados en redes, transforman los procesos productivos y la formas de distribución tradicionales.<sup>24</sup>

### **2.5.3.2 Beneficios de la tecnología de los sistemas de información**

La tecnología de los sistemas de información puede proporcionar siete beneficios importantes:

- **Reducciones de costos e incremento en eficiencia** Estos avances se pueden lograr mediante la simplificación de los procesos de suministro y la liberación de personal del área para que lleve a cabo trabajos con mayor valor añadido.
- **Accesibilidad de los datos** Un acceso rápido y sencillo a los datos fundamentales en tiempo real ayuda a tomar decisiones sólidas, facilita la identificación temprana de los problemas de suministro y proporciona información útil para las negociaciones.
- **Comunicación rápida** Una comunicación acelerada mejora la efectividad y la eficiencia de la cadena de suministro, especialmente en el caso de los proveedores globales; reducir el tiempo de entrega puede aumentar la participación de mercado y reducir los inventarios.
- **Dedicación de recursos a aspectos estratégicos** Se pueden utilizar más recursos (por ejemplo, personal y presupuestos) en iniciativas de suministro estratégico, y en proyectos y proveedores estratégicos y esenciales porque se

---

<sup>24</sup>Guilli, J. Arostegui, A. Doval, I. Iesulauro, A. Schulman D. (2007) *Diseño Organizativo Estructura y Proceso*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.



dedica menos tiempo a las actividades administrativas y tácticas del suministro.

- **Exactitud de los datos** La automatización reduce los errores, en especial en los datos de entrada; los beneficios incluyen menores inventarios (inventarios de seguridad) y menos faltantes de inventarios, costos más bajos por despachos urgentes y aumento de la satisfacción del cliente.
- **Integración de sistemas** La integración a través de departamentos, proveedores y clientes puede proporcionar información exacta con una base oportuna para ayudar en la planeación de la producción/materiales y en la toma de decisiones.
- **Control monetario** Los sistemas empresariales proporcionan control en relación con la manera en la que se gasta el dinero y en dónde.<sup>25</sup>

### 2.5.3.3 Infraestructura informática

Una infraestructura informática equivale al conjunto de recursos de la organización que le proporcionan la capacidad de generar nuevos sistemas de tecnología de información. Una infraestructura informática incluye no solo los recursos físicos, como el hardware, el software, la infraestructura de datos y las comunicaciones existentes, sino también los recursos no físicos, como el conocimiento, los planes, la gente y las capacidades.<sup>26</sup>

## 2.6 SISTEMAS

Un sistema “puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos, energía, materia unidos al ambiente que rodea en el sistema para suministrar información, energía o materia”.<sup>27</sup>

De acuerdo a lo mencionado un sistema es un conjunto de partes coordinadas para lograr un objetivo o un conjunto de metas y constan de cuatro elementos

---

<sup>25</sup>Leenders, J. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. España: 14 Edición McGraw Hill. Pág. 86

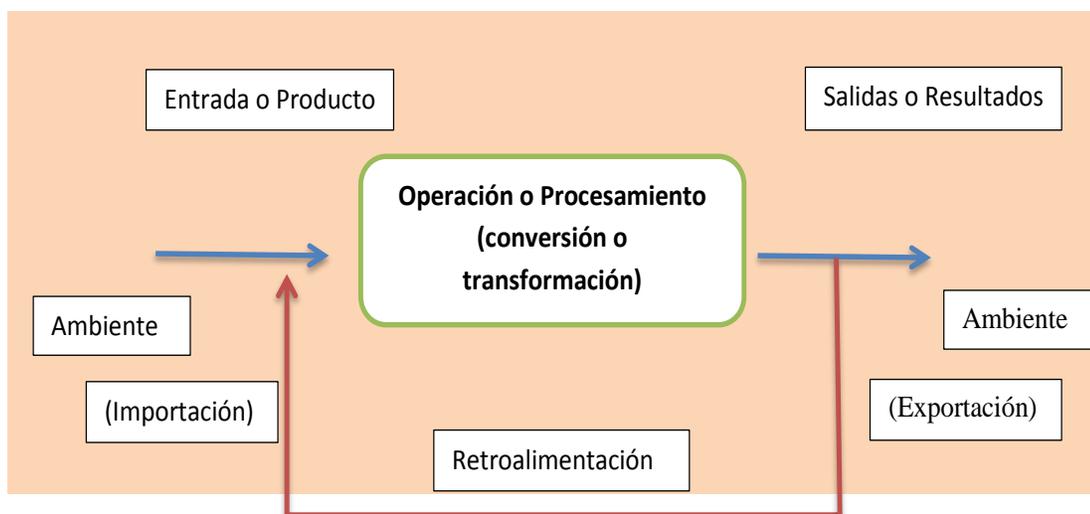
<sup>26</sup>Gómez, G. (2003). *Diseño y Aplicación de Sistemas Administrativos*. McGraw Hill. Pág. 19

<sup>27</sup>Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: Ed. McGraw Hill. Pág. 74

fundamentales para la realización y unificación de resultados, las cuales ayudan a un mejor análisis y procesamiento de la información desde su inicio hasta la finalización, son los siguientes:

- **Entrada:** Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante, las entradas son ingresos del sistema (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- **Procesamiento:** Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recursos o insumos recibidos por el sistema.
- **Salida:** Son el resultado de la operación del sistema, mediante estas (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno, si es positiva la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema, en caso sea negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

**FIGURA N° 2**  
**INTERRELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA**



Fuente: Administración de Recursos Humanos 2ª Edición Idalberto Chiavenato



### **2.6.1 Sistema socio – técnico**

Los sistemas de información constan de sistemas tecnológicos de información utilizados dentro de un sistema de actividad humana. Por lo tanto sirve de puente la tecnología de la información y la actividad humana, parte de la actividad humana implicara utilizar el sistema tecnológico de información.<sup>28</sup>

### **2.6.2 Sistemas de adquisiciones electrónicas**

Un sistema de adquisiciones electrónicas es un paquete de software que permite presentar una requisición, su autorización, ordenamiento, recepción, facturación y el pago de bienes y servicios a través de internet. Algunas organizaciones se automatizan desde la requisición hasta la orden y otras hasta el pago. Un sistema de compras electrónicas de fin a fin que incluya contratos y cuentas por pagar electrónicas dentro del ciclo se denomina sistema integrado desde la adquisición hasta el pago.

Con frecuencia, la adopción de este tipo de sistema es impulsada por las ineficiencias del proceso actual, bajo nivel de cumplimiento interno, altos costos de transacciones, escasa visibilidad de los gastos y/o control insuficiente sobre los gastos organizacionales. A menudo, las medidas del desempeño de los sistemas de adquisiciones electrónicas incluyen:

- 1) El porcentaje del gasto organizacional bajo el control de la adquisición (también denominado compra o suministro), 2) los costos, desde la requisición hasta la orden, 3) los ciclos, desde la requisición hasta la orden y 4) el porcentaje de gastos fuera del contrato (gastos independientes).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Gómez, G. (2003). *Diseño y Aplicación de Sistemas Administrativos*. Ed. McGraw Hill. Pág. 7

<sup>29</sup>Leenders, J. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. España:14 Edición McGraw Hill Pág. 90



## 2.7 COMPRAS

“Sinónimo de adquirir, acción de comprar, adquirir por dinero”. Del latín: *Comprare*-adquirir.

Adquirir: “Alcanzar la posesión de una cosa, por trabajo. Sinónimo de comprar, conseguir y obtener, acción de adquirir y hacer propio lo que a nadie pertenece”.<sup>30</sup>

### 2.7.1 Objetivos específicos de las compras:

➤ **Reducción de costos**

Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo-beneficio-utilidad.

➤ **Comprar al mínimo precio**

Sin olvidar, la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.

➤ **Servicio**

Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que les da servicio, para con ello cumplir con los requerimientos solicitados.

➤ **La responsabilidad del área de compras**

Tiene varias actividades:

- Precios, proveedores, pedidos, inspección de lo adquirido, cuando así lo amerite.
- Los que comparte con otros departamentos sobre:
  - Informes, inventarios, convenios, contratos, almacenaje, etcétera.
  - Actividades que son su obligación y le interesan.
  - Recibir, almacenar, dar seguimiento, etcétera.

➤ **Controlar los convenios**

En este objetivo al área de compras le interesan todos los convenios que fueron, son y serán necesarios para el financiamiento que otorgue el proveedor.

---

<sup>30</sup>Sangri A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Primera Edición Editorial Grupo editorial Patria Pág. 5



- Tiempo de pago.
- Solo las compras de acuerdo a los requerimientos y los parámetros.
- Solo compromisos autorizados por el departamento afectado.
- Mantener inventarios tanto en existencia como en el departamento de contabilidad.
- Seguir el o los procedimientos escritos para pedidos y órdenes de compra.

➤ **Control de los tratados comerciales con los proveedores**

En lo referente a:

- Buenas relaciones.
- Ética.
- Mantener una política de varios proveedores (tres) para el abastecimiento de las materias primas básicas.
- Actuar inteligente e íntegramente, en la adquisición por medio de:

Volumen, precio, plazos de pago, descuentos, fechas de entrega, etcétera.

- Mantener confidencialidad de las cotizaciones u otras informaciones de los proveedores.
- Asegurar el prestigio e imagen de la empresa.
- Solo el área de compras debe adquirir, para evitar entre otras:
- Condiciones desventajosas a los proveedores.
- Obligar a los proveedores a reducir forzosamente sus precios.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup>Sangri A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Primera Edición Editorial Grupo editorial Patria Pág. 6



## CAPÍTULO III

### REFERENCIAS LEGALES Y ORGANIZACIONALES

#### 3.1 REFERENCIAS ORGANIZACIONALES

La Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), es uno de los Entes Gestores de Seguridad Social en Bolivia que presta servicios de seguridad social en el régimen de corto plazo; enfermedad común, maternidad y riesgos profesionales.

Mediante D.S. N° 25289, del 30 de enero de 1999, se reconoce la personalidad jurídica de la Caja de Salud de la Banca Privada, en su actual estructura y organización como Entidad Gestora del Sistema Nacional de Seguro Social de Salud. Desde aquella fecha brinda prestaciones de salud integrales a favor de los asegurados, tanto titulares, como beneficiarios, en su calidad de trabajadores activos o jubilados del sector bancario, ramas afines y otros.<sup>32</sup>

La Caja de Salud de la Banca Privada, es una institución con alcance nacional está organizada con una Oficina Nacional con sede en la ciudad de La Paz, tres Administraciones Regionales asentadas en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. También cuenta con cinco Agencias Regionales con asiento en Oruro, Potosí, Sucre, Tarija y Trinidad, además, tiene una Oficina en la ciudad de Cobija. En La Paz funcionan dos Policonsultorios, uno en la ciudad de Nuestra Señora de La Paz y otro en la Ciudad de El Alto y una Clínica propia. En Santa Cruz de la Sierra funcionan un Policonsultorio y una Clínica. Cochabamba sólo cuenta con un Policonsultorio y contrata servicios de hospitalización. Las Agencias Regionales cuentan con Policonsultorios de especialidades médicas básicas y odontología, contratan servicios para el resto de las especialidades y servicios hospitalarios. Finalmente, en Cobija se contratan los servicios de salud en general.

#### 3.2 MISIÓN

“Proteger la salud de nuestra población asegurada con calidad humana, profesional y tecnología, contribuyendo a mejorar su bienestar”.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Caja de Salud de la Banca Privada. (2016). *Plan Estratégico Institucional RD N°100/2016*

<sup>33</sup>Caja de Salud de la Banca Privada. (2016). *Plan Estratégico Institucional RD N°100/2016*

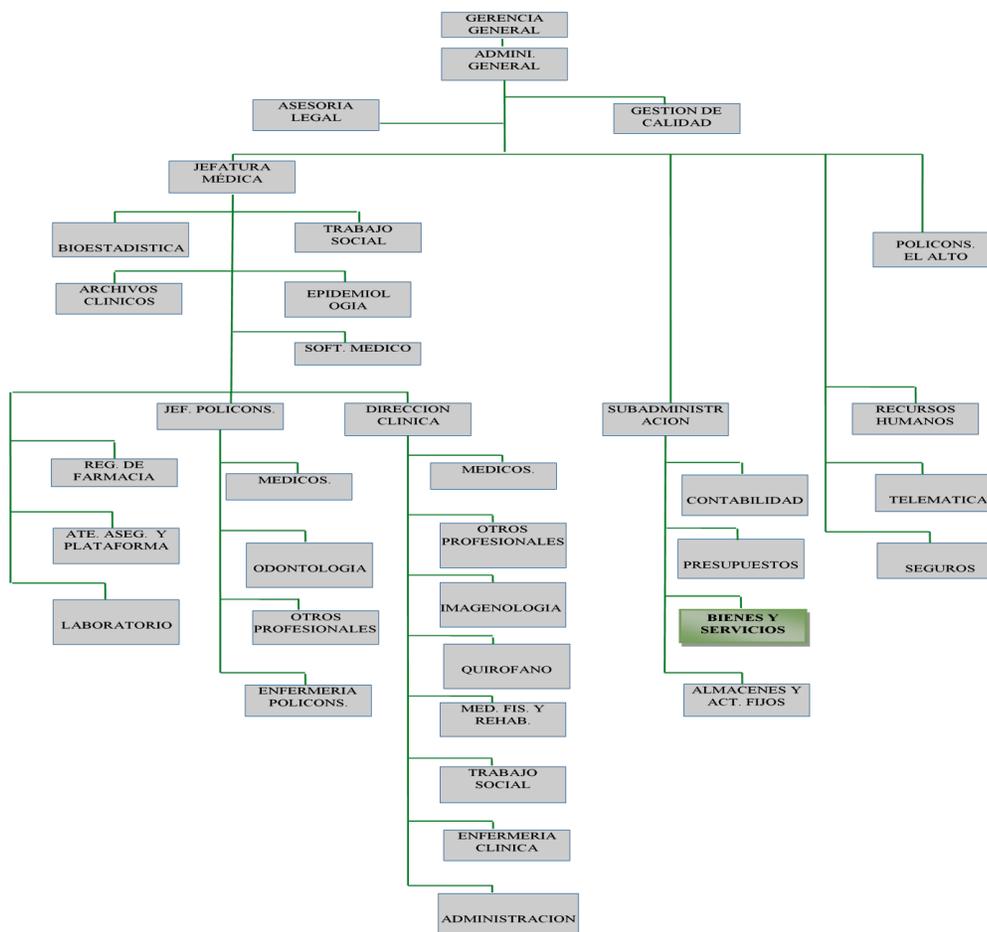
### 3.3 VISIÓN

“Ser una institución de excelencia en las prestaciones de salud”.<sup>34</sup>

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante informe cite: ON-RH-I-202-16, del 7 de diciembre de 2016, el Jefe Nacional de Recursos Humanos informa que debido al crecimiento de la Caja de Salud de la Banca Privada, originado entre otros, en el crecimiento de la población asegurada, se ha producido un incremento en el número de cargos respecto a los originalmente considerados en el Organigrama Institucional. Aprobado mediante Resolución de Directorio N° 121/2016, del 23 de noviembre de 2016.

**FIGURA N° 3**  
**ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTOS REGIONAL LA PAZ C.S.B.P.**



Fuente: Elaboración propia según Estructura Organizacional de la CSBP

<sup>34</sup>Caja de Salud de la Banca Privada. (2016). *Plan Estratégico Institucional RD N°100/2016*



### **3.6 SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES SIICON V 3.0**

#### **3.6.1 Características esenciales “SIICON - TRANSPARENZA VERSION 3.0”**

##### **Modalidades de Contratación.**

Tiene la capacidad de procesar la totalidad de modalidades de contratación contenidos en el Reglamento de Administración de Bienes y Servicios, para este efecto la plataforma contemplara el ciclo completo del proceso, que comprende las siguientes etapas:

1. Planificación del PTCM y del PAC
2. Inicio del proceso
3. Formalización del proceso de contratación
4. Publicidad del proceso de contratación
5. Actividades previas
6. Recepción de propuestas
7. Evaluación de procesos
8. Adjudicación/ Declaratoria desierta del proceso
9. Formalización de la contratación
10. Firma de contrato / orden de compra
11. Recepción de bienes y servicios
12. Registro del pago a proveedores
13. Interposición y resolución de recursos administrativos
14. Capacidad de recibir WEB services

##### **Módulo de Gestión de Proveedores**

SIICON – TRANSPARENZA V. 3.0, cuenta con el módulo de gestión de proveedores el mismo que permite las siguientes funcionalidades:

1. Registro en línea de potenciales proveedores
2. Registro de la documentación legal, administrativa y técnica de los proveedores.
3. Central de riegos, modulo donde la institución podrá reportar posibles incumplimientos de los proveedores



4. El correcto y completo registro de los proveedores permitirá establecer tres canales o estados de proveedores: a) Canal Rojo: Inhabilitado para presentarse a procesos de contratación: b) Canal Amarillo: Habilitado para presentarse a procesos de contratación, pero con restricciones o hasta cierta fase del proceso: y c) Canal Verde: Habilitado para presentarse sin restricciones a los procesos de contratación.
5. SIICON –TRANSPARENZA, incorporara un módulo denominado central de riesgos, donde se podrán reportar y documentar eventuales incumplimientos de parte de los proveedores, situación que los podrá poner en estado de suspensión parcial o total, hasta que se levante la restricción.
6. Los proponentes que estén debidamente habilitados, podrán informarse y gestionar su participación en los diferentes procesos de contratación, depositando su propuesta técnica directamente en la plataforma transaccional.
7. Los proveedores al momento de registrarse, se comprometerán a mantener actualizada su información legal, administrativa y técnica (experimental), por lo cual no será necesario que para cada formalización de contrato los mismos presenten sus documentos de manera recurrente.
8. Todos los actos, sean estos relevantes o no, serán comunicados a los proveedores por la vía de la plataforma y a los correos señalados por el proveedor.

#### **Módulo de Gestión del Catálogo de Productos.**

SIICON – TRANSPARENZA, V. 3.0, cuenta con el módulo de gestión de proveedores mismo que permite las siguientes funcionalidades:

1. La gestión de la versión 14 del catálogo de bienes y servicios de las Naciones Unidas.
2. Sobre la base del punto el sistema permitirá adaptar el catálogo de acuerdo a las necesidades de la Caja de Salud de la Banca Privada.



3. Debajo de la categoría PRODUCTO, el sistema permitirá administrar elementos de calificación específicos, que admitan campos tales como archivos de especificaciones técnicas, fotografías, etc.

### **Módulo de Auditoría Digital**

SIICON –TRANSPARENZA, a partir de su versión 3.0, incorpora el registro de procesos digitales para propósitos de auditoría, con el propósito de determinar posibles desviaciones dentro de los procesos de contratación, contando con las siguientes características:

1. Seguimiento de todas las pistas digitales, sobre las transacciones consideradas como críticas, para este efecto el módulo de auditoría registrara todo los cambios o modificaciones realizados, dejando constancia de la hora, fecha, usuario y modificación incorporada.
2. Generación automática de los informes de Auditoría los mismos que serán aplicados a solicitud del usuario responsable y sobre los procesos de contratación desarrollados.
3. Este módulo es opcional y puede ser adquirido bajo la forma de licenciamiento o bien puede ser solicitado como servicio adicional.

### **3.6.2 Características Técnicas de la Plataforma**

1. Las licencias de todos los módulos señalados que componen la plataforma transaccional SIICON – TRANSPARENZA V. 3.0, tendrán carácter ilimitado, es decir que la Caja de Salud de la Banca Privada podrá generar tantos cuantos usuarios estime por conveniente.
2. La licencia tampoco establece límite de usuarios externos (Proveedores).
3. La plataforma será instalada en los servidores del centro de Datos de la Caja de Salud de la Banca Privada, para lo cual se hará un análisis previo sobre las características y necesidades básicas del entorno WEB de trabajo: Servidor de servicios de internet, versión de Framework, versión de la base de datos, etc.



4. La plataforma transaccional SIICON – TRANSPARENZA se encuentra en lenguaje C-Sharp.
5. El motor de base de datos será SQL Server
6. La plataforma transaccional genera la estructura y jerarquía de usuarios y roles de acuerdo a los parámetros establecidos en el marco Normativo.
7. Los usuarios finales deberán contar con un acceso a internet de velocidad mediante razonable, además de tener instalados mínimamente los siguientes programas: Acrobat Reader, Microsoft Office o equivalente, cualquier archivo que sea subido como parte de la carpeta digital de antecedentes del proceso de contratación, podrá ser abierto, teniendo en cuenta que se debe disponer del programa con el cual fue generado.
8. SIICON – TRANSPARENZA tiene la propiedad WEB – Responsiva, por lo que sus pantallas se adaptan a la condición de ejecución en PC, tabletas y teléfonos inteligentes (algunas propiedades del sistema podrían verse limitadas o afectadas en este tipo de dispositivos).
9. La plataforma transaccional SIICON – TRANSPARENZA V. 3.0, propondrá un programa de informes, reportes y generación de documentos auxiliares los mismos podrán ser modificados, incrementados a requerimiento de la institución.
10. Las condiciones cerradas de negociación de compra de la Plataforma SIICON – TRANSPARENZA V. 3.0, será mediante la entrega de los programas ejecutables y/o librerías de ensamblaje, no así la entrega de los códigos fuentes. La institución será propietaria de la licencia adquirida y tendrá derecho a acceder a todas las actualizaciones mientras se encuentre vigente la provisión del servicio de mantenimiento.
11. La empresa propone con el pago de la Licencia Inicial, un soporte técnico y asistencial en horario de oficina y de lunes a viernes por el lapso de 12 meses calendario **más un adicional de 6 meses completamente gratuito**, a partir del mes 19 se podrá renovar el periodo de mantenimiento **a un costo anual equivalente al 12% del valor del licenciamiento original.**



## MARCO LEGAL Y REFERENCIAS LEGALES

### 3.6 ESTATUTO ORGÁNICO

**Artículo 3.-** (Órgano de Supervisión y Control). En aplicación y cumplimiento del Art. 28, inc. K) y I) del Decreto Supremo No. 24855, del 22 de septiembre de 1997, la Caja de Salud de la Banca Privada (CSBP), está sujeta a sus propias normas, su misión institucional y plan estratégico institucional, supervisión y fiscalización del Ministerio de Salud y Deportes a través del Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES), de acuerdo al D.S. 25798, del 02 de junio de 2000.

**Artículo 61.- (Disposiciones Complementarias).** Con carácter complementario al Presente Estatuto Orgánico, formarán parte de la normatividad de la CSBP, los siguientes instrumentos:

- a) Reglamento de Prestaciones.
- b) Reglamento Interno de Personal.
- c) **Reglamento de Administración de Bienes y Servicios.**
- d) Reglamento de Afiliación y vigencia de Derecho.
- e) Manual de Funciones.
- f) Reglamento de Control.
- g) Reglamento de Inversiones.
- h) Otros aprobados en conformidad al presente Estatuto.<sup>35</sup>

### **Resolución del Directorio N° 026/2016**

De conformidad al Estatuto Orgánico de la CSBP, el Directorio, como máxima instancia normativa y fiscalización, es la autoridad encargada de la aprobación del presente Reglamento de Administración de Bienes, Obras y servicios la misma que es aprobada mediante Resolución del Directorio N° 026/2016, el 09 de marzo de 2016.

---

<sup>35</sup>Caja de salud de la Banca Privada. (2003.)Estatuto Orgánico Pág. 1 y 17



## **3.7 REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS**

### **3.7.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **Artículo 1. (Concepto)**

El Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula la contratación de bienes, obras y servicios, y el manejo y disposición de bienes de la Caja de Salud de la Banca Privada.

#### **Artículo 2. (Objeto)**

El objeto del presente Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, es establecer los principios, normas y condiciones que regulen los procesos de administración de bienes, obras y servicios y las obligaciones y derechos que derivan de éstos en el marco normativo de la Caja de Salud de la Banca Privada. Asimismo, establece los elementos esenciales de organización, funcionamiento y control interno, relativo a la administración de bienes, obras y servicios desde su solicitud hasta la disposición final de los mismos.

#### **Artículo 3. (Base legal de creación de la CSBP)**

La Caja de Salud de la Banca Privada, institucionalizada por D.S. N° 25289, de 30 de enero de 1999, como ente gestor de salud dentro del régimen social a corto plazo, es parte integrante del Sistema Nacional de Seguridad Social. Sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, patrimonio independiente, autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera, encargada de la promoción de la salud y el otorgamiento de prestaciones integrales en los regímenes de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo para trabajadores y jubilados, de conformidad al Código de Seguridad Social, su Reglamento y disposiciones legales complementarias y conexas.



#### **Artículo 4. (Marco jurídico)**

El marco jurídico del presente Reglamento comprende:

- a) Código de Seguridad Social y su Reglamento.
- b) Decreto Supremo N° 24855, del 22 de septiembre de 1997, que establece que la CSBP, está sujeta a sus propias normas y su misión y plan estratégico institucional, bajo la supervisión y fiscalización del Ministerio de Salud y Deportes.
- c) Decreto Supremo N° 25289, del 30 de enero de 1999, que institucionaliza la CSBP.
- d) Decreto Supremo N° 25798, del 2 de junio de 2000, que establece la supervisión y fiscalización del Ministerio de Salud y Deportes a través del Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES).
- e) Estatuto Orgánico de la CSBP, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 52 – 2003 y vigente desde julio de 2003.
- f) Reglamento de Prestaciones de la CSBP, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 128/2007 del INASES, del 23 de abril de 2007.
- g) Código de Ética de la CSBP.
- h) El Reglamento Interno de Personal.

#### **Artículo 5. (Principios)**

En la aplicación del presente Reglamento, se deben considerar los siguientes principios:

##### **5.1 Principio de Legalidad**

La actividad administrativa y todos los actos relacionados con la contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes de la CSBP, deben estar enmarcados en el Estatuto Orgánico, el Código de Ética y el presente Reglamento de la CSBP.



## **5.2 Principio de Transparencia**

Los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes, deberán contar con los suficientes medios documentales que contengan información cierta, útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable, verificable y accesible.

## **5.3 Principio de Responsabilidad**

Las acciones de los funcionarios de la CSBP, así como de los consultores y representantes de las empresas que participan o asesoran en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios, al igual que el manejo y disposición de bienes deben ejecutarse con seriedad y las más altas capacidades en el marco de los compromisos asumidos.

Los funcionarios de la CSBP, en lo relativo a la contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes, deben cumplir con el presente reglamento y las demás disposiciones establecidas para el efecto, asumiendo las consecuencias de sus actos y omisiones en el desempeño de sus funciones.

## **5.4 Principio de Licitud**

Los actos de los funcionarios de la CSBP, relacionados con los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes, deben reunir los requisitos de legalidad, conciencia moral y transparencia.

## **5.5 Principio de Buena Fe**

Se presume que los actos de quienes intervienen en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios, así como en el manejo y disposición de bienes, se hallan enmarcados en altos valores morales.

Se presume el correcto y ético actuar de los funcionarios de la CSBP, así como de los proponentes y proveedores.



## **5.6 Principio de Igualdad e Imparcialidad**

En los procedimientos de compras y contrataciones, los funcionarios de la CSBP y quienes participen en los mencionados procedimientos, actuarán con equidad hacia las personas individuales o jurídicas que presenten ofertas para la provisión de bienes, obras y prestación de servicios requeridos; demostrando trato no parcializado ni sesgado.

## **5.7 Principio de Confidencialidad**

Todos los funcionarios de la CSBP, que participen en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes o que tengan acceso a dicha información, guardarán la reserva y el secreto profesional sin revelar información que sea de su conocimiento.

## **5.8 Principio de Eficacia**

Los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y manejo y disposición de bienes deben permitir alcanzar los resultados y objetivos programados en esta materia.

## **5.9 Principio de Eficiencia**

Los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y el manejo y disposición de bienes deben ser realizados oportunamente en tiempos óptimos y con los menores costos posibles.

## **Artículo 6. (Ámbito de aplicación)**

El presente Reglamento, es de uso y aplicación obligatoria para todas las unidades desconcentradas y funcionarios de la CSBP: Oficina Nacional, Administraciones Regionales y Agencias Regionales. La administración de cualquier bien, obra o servicio adquirido o contratado, debe necesariamente regirse por el presente Reglamento.



### **Artículo 7. (Aprobación y vigencia)**

De conformidad al Estatuto Orgánico de la CSBP, el Directorio, como máxima instancia normativa y de fiscalización, será la autoridad encargada de la aprobación del presente. Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios mediante Resolución.

La vigencia del presente Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, así como la aplicación del mismo debe efectuarse conjuntamente con los Manuales de Procedimientos y los Modelos de Pliegos de Condiciones, una vez aprobados. Asimismo, el Directorio deberá considerar y aprobar posteriormente las modificaciones y ajustes que correspondan, en función al análisis de experiencias, observaciones y recomendaciones resultantes de su aplicación y de la revisión periódica que permita mantener actualizado el Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios.<sup>36</sup>

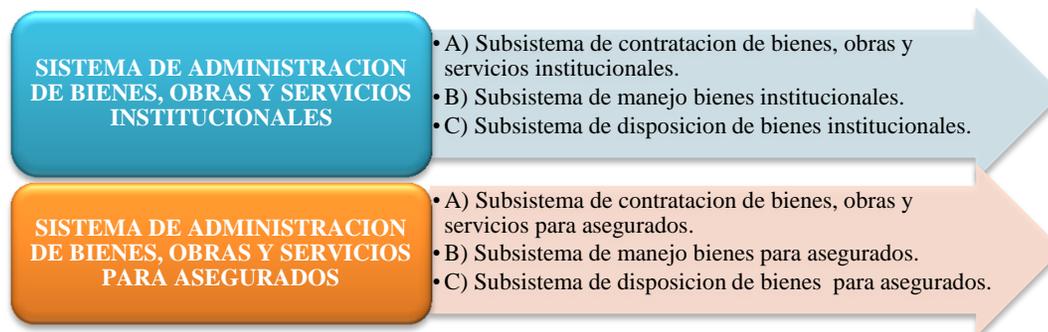
### **Artículo 10. (Sistema de administración de bienes, obras y servicios de la CSBP)**

Al ser la CSBP, un ente gestor de salud encargada de la promoción de la salud y el otorgamiento de prestaciones integrales en los regímenes de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales, requiere para el logro de sus objetivos de la provisión de bienes, obras y servicios se dividirá en:

---

<sup>36</sup>Caja de Salud de la Banca Privada. (2016). *Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios* RD N° 026/2016 pág. 1-3

**FIGURA: N° 4**  
**SISTEMA DE CONTRATACIONES SEGÚN SU NATURALEZA**



**Fuete: Elaboración propia según Reglamento de Administración de Bienes, Obras y servicios**

## **Artículo 12.- Definiciones**

### **12.1 Autoridad Responsable del Proceso de Contratación (ARPC)**

Es el funcionario de la CSBP, por designación del Gerente General, tiene la responsabilidad de dirigir de velar por la correcta y buena ejecución de los procesos de contratación de bienes, obras y servicios institucionales y para asegurados en las modalidades de Licitación Pública, Invitación Publica y cundo corresponda, Compras y Contrataciones Directas y Compras por Excepción, desde la autorización del inicio del proceso hasta su conclusión.

**12.2 Bienes.** Son aquellos considerados por el Código Civil, como muebles e inmuebles, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, bienes de consumo, fungibles, corpóreos o incorpóreos, materias primas, productos terminados o semiterminados, maquinarias, herramientas y equipos otros en estado sólido, liquido o gaseoso, la energía eléctrica, así como los servicios accesorios al suministro de estos, siempre que el valor de los servicios no exceda al de los propios bienes.

**12.3 Contrato.** -Es el instrumento legal que regula la relación contractual entre la CSBP y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes. Construcción de obras y provisión de servicios requeridos por la CSBP.



**12.4 Programa anual de contrataciones (PAC).** -Es el instrumento de planificación de las compras y contratación de un bien, obras y servicios de la CSBP, durante una gestión, en función de su POA y Presupuesto, para las modalidades de Licitación e Invitación Pública.

**12.5 Programa trimestral de compras y contrataciones menores (PTCM).** -Es el instrumento de aplicación de las compras y contrataciones de bienes y servicios durante un trimestre, para la modalidad de Compras y Contrataciones Menores.

**12.6 Proveedor o Contratista.** -Es la persona natural o jurídica legalmente constituida, que provee bienes, obras o servicios a la CSBP.

**12.7 Responsable de compras y contrataciones menores (RCM).**- Es el funcionario de la CSBP, que por designación del Gerente General, tiene la responsabilidad de dirigir y velar por la correcta y buena ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios institucionales y para asegurados, en las modalidades de compras y contrataciones menores y cuando corresponda por el monto, de compras y contrataciones directas, en la cuantías que le corresponde, desde la autorización de inicio del proceso hasta su conclusión.

**12.8 Unidad de Bienes y Servicios.** Es la unidad de la CSBP, encargada de la ejecución de las actividades administrativas para la compra o contratación de bienes, obras y servicios, así como del manejo y disposición de bienes de uso y consumo institucional.

**12.9 Unidad Jurídica.** Es la unidad encargada de promocionar asesoramiento legal y atender los asuntos jurídicos en las contrataciones de bienes, obras y servicios, así como en el manejo y disposición de bienes que ejecuta la CSBP.

**12.10 Unidad Solicitante.**- Es la unidad, donde se origina la demanda de la contratación de bienes, obras y servicios.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Caja de Salud de la Banca Privada. (2016). *Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios* RD N° 026/2016 pág. 4-13



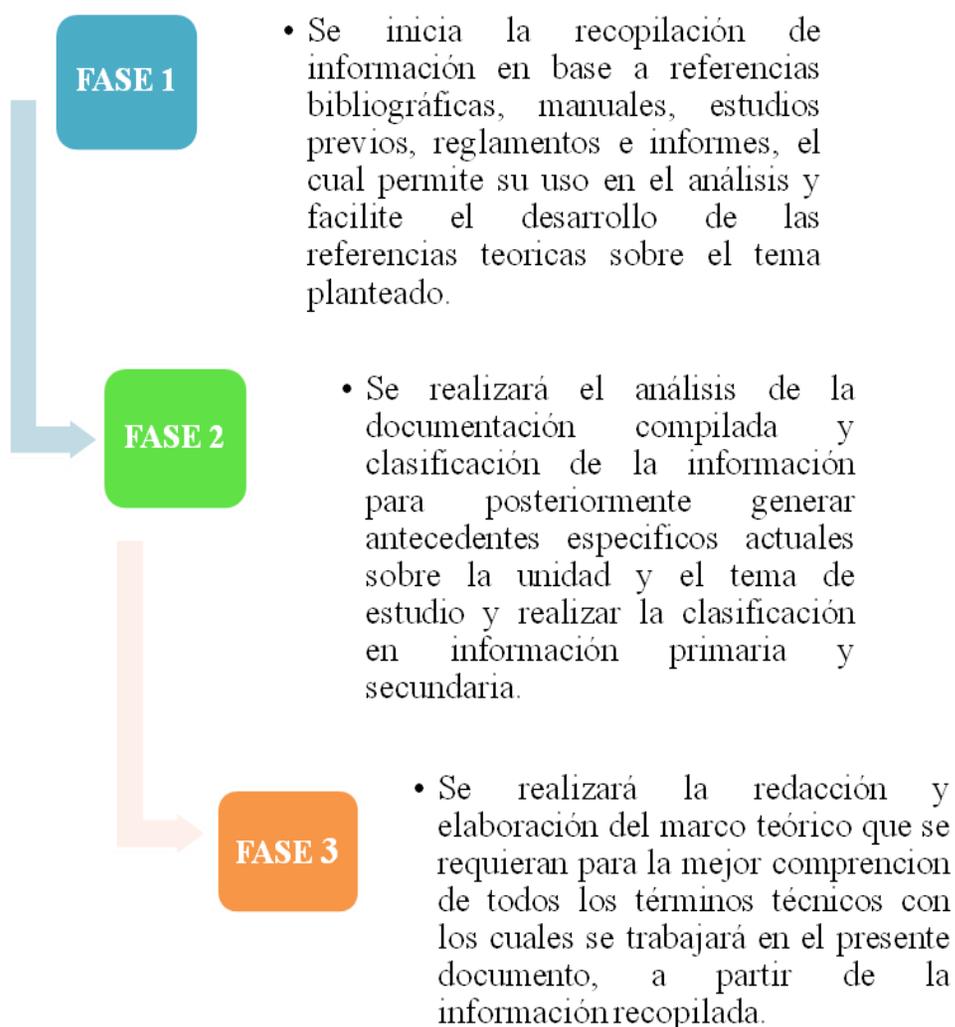
## CAPÍTULO IV

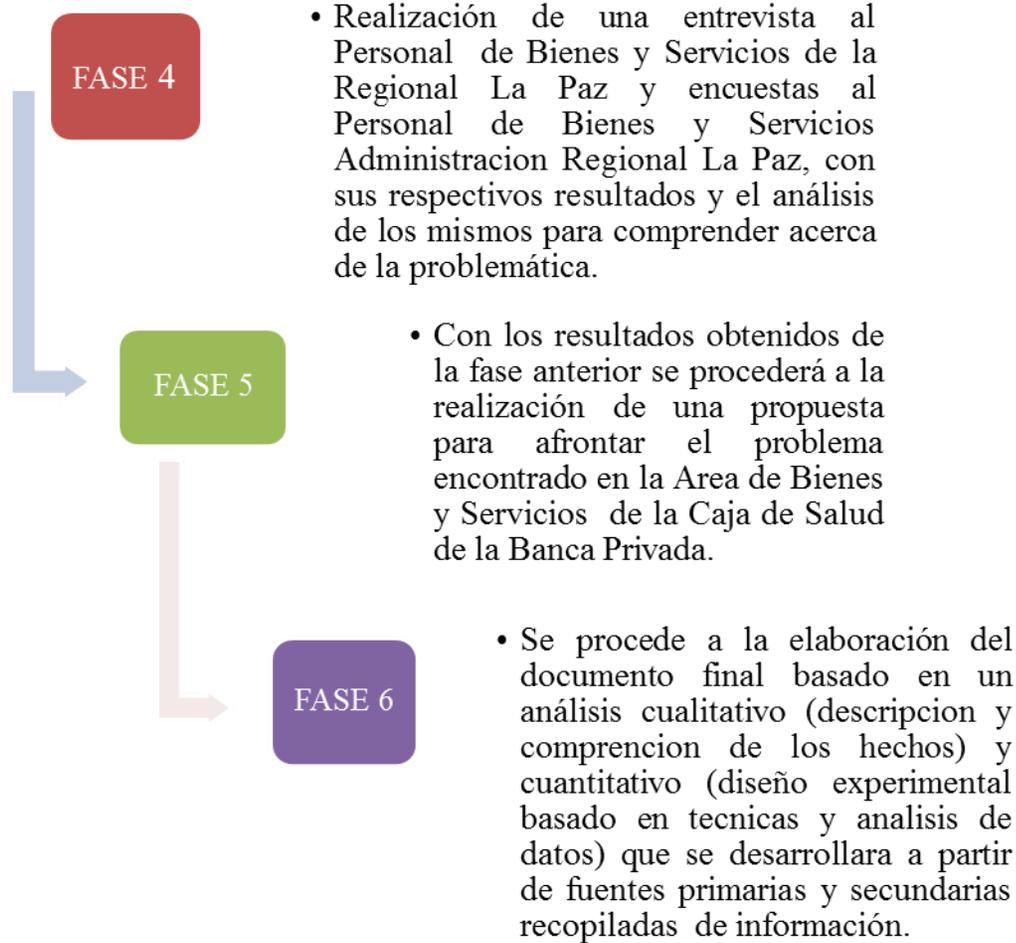
### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. TIPO DE INTERVENCIÓN:

El tipo de intervención a emplear en el presente trabajo es: DIAGNOSTICO – PROPUESTA, misma que efectuará la realización de un estudio sobre una situación dada y posteriormente la elaboración de una propuesta de solución al problema.

A continuación, se detalla en el siguiente esquema los pasos mencionados:





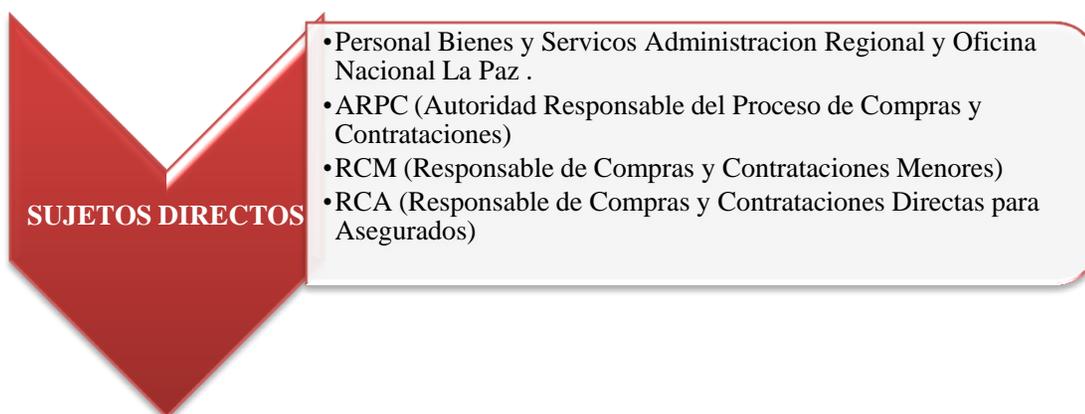
## 4.2. METODOLOGÍA

La metodología de investigación en el desarrollo del presente trabajo será deductivo – inductivo, razonamiento que permita pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares para poder llegar a una conclusión inductivo - deductivo de hechos particulares a afirmaciones generales para poder plantear una propuesta de solución.

## 4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son los sujetos “que van a ser medidos”, en este caso serán los involucrados administrativamente en el proceso de implementación de un Sistemas de Compras y Contrataciones. La presente investigación de estudio se realizará en la CSBP, y como sujetos directos se tiene:

**FIGURA N° 5  
UNIDAD DE ANÁLISIS**



**Fuente:** Elaboración Propia.

La Unidad de Análisis para el desarrollo del presente trabajo se asignará mediante la totalidad de los empleados pertenecientes al Área de Bienes y Servicios Regional y Oficina Nacional La Paz (CSBP), así mismo a sus Autoridades Responsables de Autorizar las compras o contrataciones en bienes y servicios es decir a los ARPC, RCM y RCA.

**CUADRO N°4  
UNIDADES ANÁLISIS**

Área	Número de Empleados
<b>ARPC Oficina Nacional</b>	<b>1</b>
<b>Bienes y Servicios Oficina Nacional</b>	<b>1</b>
<b>Bienes y Servicios Administración Regional La Paz</b>	<b>5</b>
<b>ARCP Administración Regional La Paz</b>	<b>1</b>
<b>RCM Sub - Administración Regional La Paz</b>	<b>1</b>
<b>RCM Administración Clínica Regional La Paz</b>	<b>1</b>
<b>RCA Responsable de Compras y Contrataciones Directas para Asegurados</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Elaboración Propia según Sub-Administración Regional La Paz CSBP



Por lo tanto, se tiene: A 11 personas para realizar la encuesta dentro del Área de Bienes y Servicios de la CSBP y a sus respectivas Autoridades Responsables de Autorizar las Compras y Contrataciones.

#### **4.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN**

En primera instancia, para la recolección de información y las fuentes que se utilizarán son: información primaria e información secundaria.

##### **4.4.1. Fuentes Primaria**

La investigación primaria demuestra desde un punto de vista personal sobre eventos detallados que pueden o no ser claras, precisos o completos y por consiguiente se complementa información recogida en la primera intención.<sup>38</sup>

##### **4.4.1.1. Entrevista**

Es un diálogo en el que la persona en este caso el (investigador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer sus ideas en relación al tema de estudio, es importante elegir bien las preguntas siendo que estas deben extraer la información que se requiere para la investigación.<sup>39</sup>

Se procede la obtención de información mediante la entrevista aplicada específicamente al personal de la CSBP, ya que será una información obtenida cara a cara conformada por las siguientes personas:

- Autoridad Responsable del Proceso de Compras y Contrataciones (ARPC).
- Responsable de Compras y Contrataciones Menores (RCM).
- Responsable de Compras y Contrataciones Directas para Asegurados (RCA).

---

<sup>38</sup>YAPU, M, “Pautas Metodológicas para Investigación Cualitativas y Cuantitativas en Ciencias Sociales y Humanas”, 2006, Fundación PIEB, 2<sup>da</sup> Edición

<sup>39</sup>Vargas, G. C. (2017). *Todo Menos Tesis*. La Paz, Bolivia: Imprenta Inventa publicidad e Impresos  
Pág. 67



#### **4.4.1.2. Encuesta**

“Es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar”.<sup>40</sup>

Se elabora un modelo de encuesta para el siguiente personal de la CSBP:

- Unidad de Bienes y Servicios Regional La Paz y Oficina Nacional.
- Autoridad Responsable del Proceso de Compras y Contrataciones (ARPC).
- Responsable de Compras y Contrataciones Menores (RCM).
- Responsable de Compras y Contrataciones para Asegurados (RCA).

Cabe mencionar que en la investigación no se tiene una muestra. Dado que la población de estudio es pequeña y se realiza la encuesta a todo el personal de la Unidad de Bienes y Servicios.

#### **4.4.2. Fuentes Secundarias**

Son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios.<sup>41</sup>En el presente trabajo se recopila documentos acerca de los reglamentos, manuales, memorias institucionales e informes relevantes para conocer más a la CSBP.

##### **4.4.2.1. Análisis Documental**

Este método “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>Vargas, G. C. (2017). *Todo Menos Tesis*. La Paz, Bolivia: Imprenta Inventa publicidad e Impresos

<sup>41</sup>Losantos, M. (2011). *Fuentes de la Información* Pág. 8

<sup>42</sup>Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia:3º Ed. Editorial Persons, Pág. 111



El éxito de este método de investigación depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por este todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportaran información o darán testimonio de una realidad o un acontecimiento. Para ello se dispondrán del Reglamento de Administración Bienes, Obras y Servicios y también si es necesario de documentos elaborados por la CSBP.

#### 4.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN:

**CUADRO N° 5  
OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS**

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	TECNICA A UTILIZAR	NÚMERO DE PREGUNTAS
1.- Conocer los alcances de la parte normativa del reglamento de administración de Bienes, Obras y Servicios, que se ajustan a las características esenciales del sistema de compras y contrataciones SIICON TRANSPARENZA V. 3.0.	<b>NORMATIVA</b>	*Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios. <b>Indicador:</b> -Compatibilidad de la normativa con el sistema de compras y contrataciones.	<b>NINGUNO</b>	<b>ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>	<b>NINGUNO</b>
2.- Determinar los factores organizacionales que son favorables a la nueva integración del sistema de compras y contrataciones de la Unidad Bienes y Servicios.	<b>DIAGNOSTICO FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Factor de Integración del Personal</b> <b>Indicador</b> -Tiempo de experiencia necesario en el área de compras -Necesidad de personal en la unidad. - capacitaciones adecuadas al personal - Personal calificado en su Puesto de trabajo	*Autoridad Responsable del Proceso de Compras y Contrataciones (ARPC)  *Responsable de Compras y Contrataciones Menores (RCM) *Responsable de Compras y Contrataciones	<b>ENCUESTA</b>	4-6-7 y 8



		<p><b>Factor Tecnológico</b> <b>Indicador:</b> - Tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades -Conocimientos técnicos en sistemas informáticos de contrataciones -Acceso al sistema de contrataciones</p> <p><b>Factor Estructural y Procedimental</b> <b>Indicador:</b> - El personal tiene Conocimiento de la división de sus funciones a desempeñar -La normativa actual es acorde al sistema informático de contrataciones -Grado de conocimiento de la relación interpersonal entre las demás áreas</p>	Directas para Asegurados (RCA) *Personal de Bienes y Servicios.		9-10 y 13
					1-2-3-5-11 y 12
3.- Verificar las actividades del manual de procesos y procedimientos que se deben adecuar al nuevo sistema de compras y contrataciones en la unidad de bienes y servicios	<b>MODALIDADES DE CONTRATACIÓN</b>	Licitación Pública Invitación Publica Compras y Contrataciones Menores Compras y Contrataciones Directas Compras por Excepción <b>Indicador:</b> Compatibilidad del manual de procesos y procedimientos con el sistema.	*Autoridad Responsable del Proceso de Compras y Contrataciones (ARPC) *Responsable de Compras y Contrataciones Menores (RCM)	<b>ENTREVISTA</b>	1-2-3-4 y 5

**Fuente:** Elaboración Propia



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

El presente capítulo describe los resultados obtenidos con el análisis documental, la encuesta y la entrevista, que se realizó dentro de la CSBP.

A continuación, se detalla las actividades que se desarrolló para la parametrización del sistema de compras y contrataciones.

**CUADRO N° 6**  
**PARAMETRIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMPRAS**

<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>				
<b>FECHA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>TAREAS DE COORDINACION</b>
17/04/2018 AL 19/04/2018	ENLACE VIA ZOOM	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.  LIC. ABRAHAM PEREZ JEFE NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS	ING. JOSE FLORES INFORMATICA LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Video conferencia sobre el tema de registro de Proveedores y Compras Menores.
23/04/2018 AL 27/04/2018	VERIFICACION DE REGISTRO DE PROVEEDORES (SIICON TRASPARENZA SOFTWARE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES)	LIC. ABRAHAM PEREZ JEFE NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Enlace del sistema de compras SIICON V. 3.0, a efectos de que se pueda llenar registros de proveedores: <b>PASO N° 1</b> <a href="http://200.105.147.197/siicon/proveedoresstep1.aspx">http://200.105.147.197/siicon/proveedoresstep1.aspx</a> <b>PASO N° 2</b> <a href="http://200.105.147.197/siicon/wwpbaseobjects.seclogin.aspx">http://200.105.147.197/siicon/wwpbaseobjects.seclogin.aspx</a>
30/04/2018 AL 04/05/2018	PARAMETRIZACIÓN DATOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO CON EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.	ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Información Solicitada: 1). La base de datos de la unidad solicitante. 2). El personal involucrado con el proceso de contratación.



16/05/2018	AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR LIC. MAURICIO LANDEAU ENC. BIENES Y SERVICIOS ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Remitir procesos de compras mayores.  Enviar las bases del proceso en formato WORD.
10/07/2018 AL 12/07/2018	VIDEO CONFERENCIA: SISTEMA SIICON	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.  LIC. ABRAHAM PEREZ JEFE NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR LIC. MAURICIO LANDEAU ENC. BIENES Y SERVICIOS ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Video conferencia sobre el manejo de la modalidad de compras mayores
16/07/2018	AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR LIC. MAURICIO LANDEAU ENC. BIENES Y SERVICIOS ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Remitir procesos de compras menores.  Enviar las bases del proceso en formato WORD.
20/08/2018 AL 22/08/2018	VIDEO CONFERENCIA: SISTEMA SIICON	LIC. ABRAHAM PEREZ JEFE NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR LIC. MAURICIO LANDEAU ENC. BIENES Y SERVICIOS ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Video conferencia sobre el manejo de la modalidad de compras menores



14/09/2018	PRESENTACION DEL SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	LIC. CARLOS OPORTO GERENTE DE CONSULTORIA ADLATINA ADVISORY S.R.L.  LIC. ABRAHAM PEREZ JEFE NACIONAL DE BIENES Y SERVICIOS	LIC. ALVARO CHIRVECHES SUBADMINISTRADOR ING. PATRICIA ZUAZO ANALISTA DE COMPRAS LIC. GENNI HIZA ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. SANTA CRUZ  LIC. ORLANDO PINTO ENC. DE BIENES Y SERVICIOS REG. COCHABAMBA RUTH LIMACHI UNIVERSITARIO BRYHAM HUANCA UNIVERSITARIO	Revisión del sistema de compras y contrataciones presentado por la empresa ADLATINA S.A.
------------	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración Propia

Por lo expuesto anteriormente, todas las actividades se realizaron de acuerdo a los horarios establecidos con la Empresa ADLATINA S.A., como también con la comisión conformada por la Institución, para el seguimiento y verificación de las etapas de procesos y procedimientos del sistema SIICON TRANSPARENZA V. 3.0 Además, mencionar que las actividades se llevaron a cabo en el Auditorio de Oficina Nacional de la Caja de Salud de la Banca Privada.

## 5.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Cabe mencionar que el análisis documental y la entrevista se realizaron para poder obtener más información del Manual Procedimientos y el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, que se maneja en la Institución y como esta misma se complementa con un sistema de compras y contrataciones, desde el punto de vista y manejo de la Unidad de Bienes y Servicios, así como de sus responsables de contratación.

La recolección de la información se la hizo basándose en una técnica llamada análisis documental, con el objetivo de conocer los alcances del RABOS, mediante una revisión y análisis documental, donde se identificó la relación de las actividades y procedimientos generales de las modalidades de compras y contrataciones en base a los artículos del Reglamento, frente a las características esenciales del Sistema de Compra SIICON - TRANSPARENZA V. 3.0, para verificar la similitud que existe entre ellos y ver la compatibilidad con la normativa vigente como se muestra a continuación:



**CUADRO N° 7**  
**ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ANÁLISIS DOCUMENTAL**  
**COMPATIBILIDAD DE LA NORMATIVA CON EL SISTEMA DE CONTRATACIONES**  
**SIICON TRANSPARENZA VERSION 3.0**

<b>MODALIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS SIICON - TRANSPARENZA V. 3.0</b>	<b>REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS (RABOS)</b>
<b>Modalidades de Contratación</b>	1. Planificación del PTCM y del PAC.	Según Artículo 19 y 21. Identifica los procesos de compras y contrataciones de bienes, obras y servicios institucionales y para asegurados, en las modalidades de Licitación Pública e Invitación Pública. El PTCM, debe ser elaborado por el Jefe Nacional de Bienes y Servicios, y en cada una de las Administraciones Regionales y Agencias Regionales, por los Encargados de Bienes y Servicios, antes del inicio de cada trimestre.
	2. Inicio del proceso.	Solo en las modalidades de licitaciones e invitaciones, Según Artículo 61. Indica que se debe realizar la publicación en medios de prensa autorizados. Según Artículo 89. La Unidad de Bienes y Servicios, en función a la Base de Datos de Proveedores y la lista corta presentada por la US. Seleccionara a aquellos que considere con capacidad de proveer los bienes o servicios requeridos, se debe tener tres solicitudes de propuestas.
	3. Formalización del proceso de contratación	Según Artículos 63 y 94. Aprobación del Pliego Específico de Cotizaciones en la modalidad de Licitaciones Públicas, mediante resolución emitida por la ARCP. El RCM, en el plazo de dos días hábiles computables a partir de la recepción del informe de Calificación y Recomendaciones, adjudicará la compra o contratación a favor del proponente.



	<p>4. Publicidad del proceso de contratación.</p>	<p>Según Artículo 201. La CSBP, publicará un aviso al menos por una vez en medios de prensa autorizado por el Directorio, con una anticipación de por lo menos diez días hábiles antes de la fecha de cierre de presentación de propuesta. Además, se realiza la publicación en dos modalidades específicas que es Licitación Pública e Invitación Pública. La institución cuenta con servicio de publicidad terciarizada.</p>
	<p>5. Actividades previas.</p>	<p>Independientemente de las modalidades, según Artículos 60, 62, 88, 90 y 91. Generalmente inicia con la solicitud de la Unidad Solicitante, la elaboración de especificaciones técnicas, la solicitud de compra o contratación dirigida al encargado correspondiente, aprobación del sistema de evaluación y adjudicación. Ampliación de propuestas en caso de no contar con las tres cotizaciones establecidas. Designación de la comisión de calificación y de recepción para la evaluación de las propuestas y/o cotizaciones presentadas.</p>
	<p>6. Recepción de propuestas.</p>	<p>Según Artículo 64, 92 y 93. Deberá ser registrada en un Libro de Actas o Registro Electrónico consignándose el nombre, dirección, teléfono, fecha y hora de recepción y nombre de la persona que la presento, debiendo extenderse un recibo de constancia.</p>
	<p>7. Evaluación de Procesos.</p>	<p>Según Artículo 69, 92 y 93. La comisión de calificación evaluará las propuestas presentadas de acuerdo al sistema de evaluación y adjudicación establecido en el PEC y descrito en el Artículo N° 18. Debe emitir informe de calificación y recomendación a la ARCP. En caso de compras menores en función del sistema de calificación y adjudicación establecido para el proceso y remitirán al RCM el Informe y Recomendación correspondiente en un plazo no mayor a tres (3) días hábiles a partir de la apertura de propuestas.</p>



	8. Adjudicación/ Declaratoria desierta del proceso.	Independientemente de las modalidades, Según Artículos 72, 94 y 95. Se declarara desierta una convocatoria si se produce las siguientes causales: a) Si no se hubiese presentado propuestas. b) Si como resultado del proceso de calificación, ningún proponente hubiese cumplido con lo exigido en la solicitud. c) Si la oferta económica excediese el presupuesto determinado.
	9. Formalización de la contratación.	Según Artículos 23 y 71. La ARCP notificara a los proponentes con una copia de la resolución de adjudicación o declaratoria desierta a todos los proponentes cuyas propuestas hayan sido abiertas, en plazo de dos días hábiles computables a partir de la fecha de emisión de dicha resolución.
	10. Firma de contrato / orden de compra.	Según Artículo 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83 y 96. Presentación de documentos de diez (10) días a partir de la notificación, el proponente debe presentar los documentos respectivos para autenticar el Asesor legal, así como la Garantía de primer requerimiento de cumplimiento de contrato en caso de Licitación. En caso de Compras Menor el plazo de entrega sea mayor a quince (15) días hábiles deben contar con un contrato que establezca las obligaciones, derechos y penalidades por retraso. Los proponentes deben presentar los documentos legales en un plazo no mayor a siete (7) días hábiles computables a partir de la notificación de adjudicación.
	11. Recepción de bienes y servicios.	Según Artículos 136 al 144. La recepción es la primera fase del ingreso de los bienes a la entidad. Toda recepción de bienes estará basada en documentos que autorice su ingreso emitidos por autoridad competente. Estos bienes para su incorporación al activo fijo de la CSBP, será realizada por la Comisión de Recepción y debidamente registrado por el Encargado de Almacén. Deben contar con la codificación, clasificación y catalogados para facilitar la entrega del bien.



	12. Registro del pago a proveedores.	Según Artículo 84. Se realizara en el tiempo, forma y condiciones estipuladas en el contrato. Las facturas o notas fiscales deberán ser presentadas a la CSBP, de acuerdo a lo estipulado en norma vigente.
	13. Interposición y resolución de recursos administrativos.	Según Artículos 105 al 123. Por lo que se refiere al Recurso Administrativo de Impugnación, procederá contra las resoluciones emitidas y notificadas en los procesos de contratación, siempre que los mismos afecten, lesionen o causen perjuicio a los legítimos intereses del interesado o proponente. Otro punto es la Impugnación Contra la Resolución que Aprueba el PEC. Cuando contiene errores, ex anticipadas o tratamientos discriminatorios que puedan resultar atentatorio a los principios de igualdad e imparcialidad por el presente Reglamento. Con respecto a Recurso de Impugnación Contra la Resolución de Adjudicación procede cuando el proponente, considere que la Resolución de Adjudicación emitida, afecta, lesiona o causa perjuicios a sus legítimos intereses.
	14. Capacidad de recibir WEB services.	No contempla
<b>Módulo de Gestión de Proveedores</b>	1. Registro en línea de potenciales proveedores.	No contempla
	2. Registro de la documentación legal, administrativa y técnica de los proveedores.	No contempla
	3. Central de riegos, modulo donde la institución podrá reportar posibles incumplimientos de los proveedores.	No contempla
	4. El correcto y completo registro de los proveedores permitirá establecer tres canales o estados de proveedores: a) Canal Rojo: Inhabilitado para presentarse a procesos de contratación: b) Canal Amarillo: Habilitado para presentarse a procesos de contratación pero con restricciones o hasta cierta fase del proceso: y c) Canal Verde: Habilitado para presentarse sin restricciones a los procesos de contratación.	No contempla



	5. SIICON – Transparencia, incorporara un módulo denominado central de riesgos, donde se podrán reportar y documentar eventuales incumplimientos de parte de los proveedores, situación que los podrá poner en estado de suspensión parcial o total, hasta que se levante la restricción.	No contempla
	6. Los proponentes que estén debidamente habilitados, podrán informarse y gestionar su participación en los diferentes procesos de contratación, depositando su propuesta técnica directamente en la plataforma transaccional.	No contempla
	7. Los proveedores a momento de registrarse, se comprometerán a mantener actualizada su información legal, administrativa y técnica (experimental), por lo cual no será necesario que para cada formalización de contrato los mismos presenten sus documentos de manera recurrente.	No contempla
	8. Todos los actos, sean estos relevantes o no, serán comunicados a los proveedores por la vía de la plataforma y a los correos señalados por el proveedor.	No contempla
<b>Módulo de Gestión de Catálogo de Productos</b>	1. La gestión de la versión 14 del catálogo de bienes y servicios de las Naciones Unidas.	No contempla
	2. Sobre la base del punto el sistema permitirá adaptar el catálogo de acuerdo a las necesidades de la Caja de Salud de la Banca Privada.	No contempla



	3. Debajo de la categoría PRODUCTO, el sistema permitirá administrar elementos de calificación específicos, que admitan campos tales como archivos de especificaciones técnicas, fotografías, etc.	No contempla
<b>Módulo de Auditoría Digital</b>	1. Seguimiento de todas las pistas digitales, sobre las transacciones consideradas como críticas, para este efecto el módulo de auditoría registrara todo los cambios o modificaciones realizados, dejando constancia de la hora, fecha, usuario y modificación incorporada.	Según Artículo 28.2. El Directorio, semestral o anualmente, instruirá la contratación de empresas auditoras externas o asesores individuales o designará a la Unidad de Auditoría Interna de la Oficina Nacional de la CSBP, la revisión de los procesos de contratación una vez finalizados los mismos. Estas empresas, consultores o la Unidad de Auditoría Interna serán los encargados de informar al Directorio si los procesos de contratación concluidos han seguido lo estipulado en el presente Reglamento y si se han elegido las mejores propuestas considerando los objetivos de la CSBP.
	2. Generación automática de los informes de Auditoría los mismos que serán aplicados a solicitud del usuario responsable y sobre los procesos de contratación desarrollados.	
	3. Este módulo es opcional y puede ser adquirido bajo la forma de licenciamiento o bien puede ser solicitado como servicio adicional.	

**Fuente:** Elaboración propia.

Se identificó que una de las características que ofrece el sistema informático de compras es la **Capacidad de Recibir WEB Services**, la misma no se contempla dentro de la normativa de la institución.

Con referencia al **Módulo de Gestión de Proveedores**, que abarca las características de registro en línea de potenciales proponentes y el registro de la documentación legal, administrativa y técnica y demás funcionalidades. En comparación con el RABOS se menciona que la base de datos de proveedores es proporcionada por la parte administrativa de alto nivel.

Con relación a la **característica de base de proveedores** que maneja el Sistema SIICON-TRANSPARENZA V. 3.0, el RABOS, no contempla dentro de su normativa



vigente un capítulo para las empresas que se postulan en alguna convocatoria o que mecanismo deberían seguir para registrarse en la base de datos.

El *Módulo de Gestión de Catálogo de Productos* del sistema de compras y contrataciones SIICON-TRANSPARENZA V. 0.3, permite adaptar un catálogo de las Naciones Unidas, de acuerdo a la necesidad de la Institución el cual ayudará en la clasificación específica de productos que admitirá campos como los archivos de especificación técnica, la misma no está reglamentada por el RABOS.

Con referencia al *Módulo de Auditoría Digital*, el mismo se identifica como la generación automática de informes de auditoría y los mismos serán aplicados al usuario responsable de manera que es una opción de seguimiento y control en los procesos de compra, según el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicio, en el artículo N° 28 se contempla la auditoría que maneja la institución pero no indica nada relacionado cuando existe una auditoría digital dentro de un sistema de compras y contrataciones.

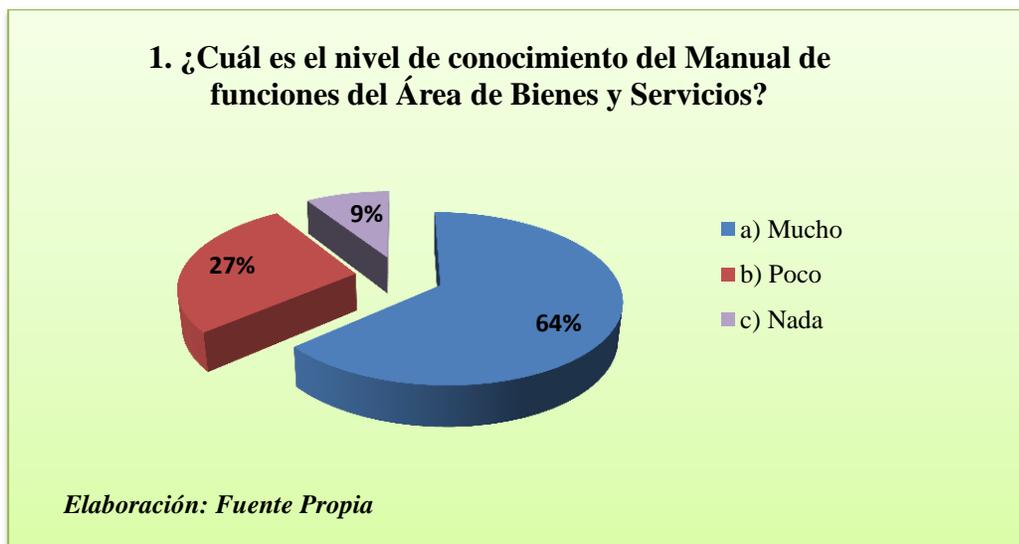
En base a todo el análisis, se pudo evidenciar que se debe actualizar el RABOS, a las características que exige el sistema informático de compras y contrataciones.

## **5.2. ENCUESTA**

La presente encuesta se realizó al personal de Bienes y Servicios y a los responsables de contrataciones de la regional La Paz y Oficina Nacional, para poder determinar si los factores organizacionales que se tienen en esta área se pueden adaptar a un sistema de compras y contrataciones con el motivo de que se pueda generar la implementación del mismo sin inconvenientes ni dificultades.

*(Véase Anexo N° 1: Encuesta CSBP).*

FIGURA N° 6

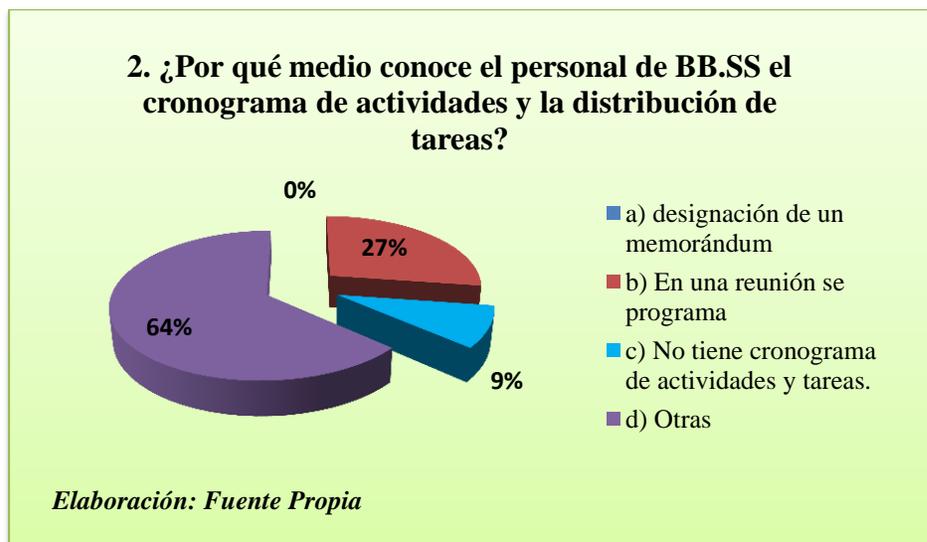


1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del Manual de funciones del Área de Bienes y Servicios?		ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESPUESTA	PORCENTAJE
	a) Mucho	1	2	4	7	64%
	b) Poco	1	1	1	3	27%
	c) Nada			1	1	9%
	<b>TOTAL RESPUESTA</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

La encuesta realizada refleja que el 64% de los encuestados tienen mucho conocimiento sobre el manual de funciones del Área de Bienes y Servicios una mayor parte de este porcentaje lo conforma el Área de Bienes y Servicios según refleja el cuadro de respuestas y un 27% indica que tienen poco conocimiento del mismo manual y solo un 9% indicio que no tienen conocimiento de las funciones a seguir.

Cabe aclarar que algunas personas tienen menos de un año de antigüedad en el cargo que desempeñan.

FIGURA N° 7



2. ¿Por qué medio conoce el personal de BB.SS el cronograma de actividades y la distribución de tareas?					
	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
a) Mediante designación de un memorándum se distribuye las tareas y actividades.				0	0%
b) En una reunión se programa las actividades y tareas con el Jefe inmediato.		1	2	3	27%
c) No tiene cronograma de actividades y tareas.			1	1	9%
d) Otras	2	2	3	7	64%
<b>TOTAL RESPUESTA</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según los encuestados un 64% indica que no se tiene informes de cómo se cronograma y distribuye las tareas en el Área de Bienes y Servicios, en ese mismo porcentaje algunos indican que la información que se maneja es mediante hojas de ruta y otros indican que solo es por su manual de funciones también indican que estas actividades se las menciona en el RABOS directamente.

El 27% de los otros encuestados indican que se coordina en una reunión las actividades y la distribución de tareas y un 9% que desconocen si tiene un medio para coordinar el cronograma de actividades y las tareas a desempeñar.

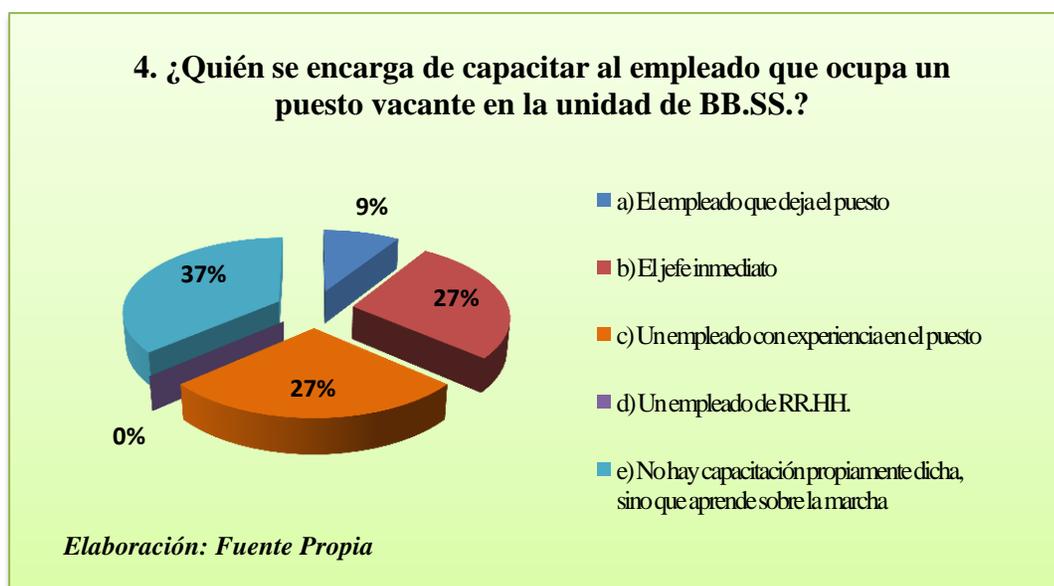
FIGURA N° 8



3. ¿Cree que la cantidad de personal está acorde con la división de trabajo de la Unidad de BB.SS.?	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE	
	a) Cuenta con la cantidad adecuada de personal para desempeñar su trabajo.	1	1	2	4	37%
	b) Ni de acuerdo ni desacuerdo.		2	2	4	36%
	c) No cuenta con la cantidad adecuada de personal para desempeñar su trabajo.	1		2	3	27%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

Según los encuestados el 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la cantidad del personal contratado en el área de Bienes y Servicios por que indican que hay etapas donde si el trabajo es mucho y en otras ocasiones disminuyen los procesos de contrataciones, también se puede ver que un 37% está de acuerdo con la cantidad de personal y un 27% no le parece la cantidad adecuada para el trabajo que se desempeña.

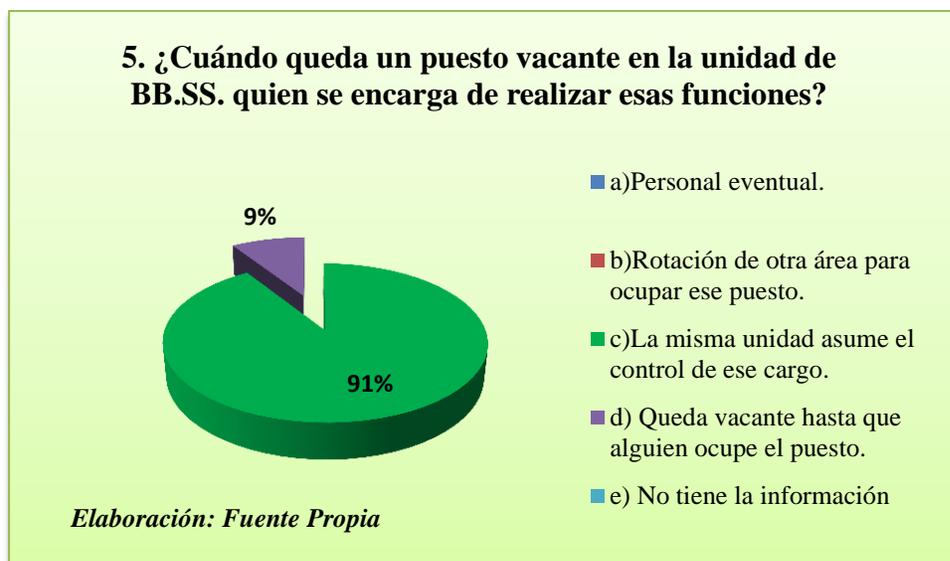
FIGURA N° 9



	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
4. ¿Quién se encarga de capacitar al empleado que ocupa un puesto vacante en la unidad de BB.SS.?			1	1	9%
a) El empleado que deja el puesto			1	1	9%
b) El jefe inmediato	1	1	1	3	27%
c) Un empleado con experiencia en el puesto	1		2	3	27%
d) Un empleado de RR.HH.				0	0%
e) No hay capacitación propiamente dicha, sino que aprende sobre la marcha		2	2	4	37%
<b>TOTAL RESPUESTA</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta que se realizó se observa que existe un 37% indica que no hay una capacitación para ocupar un puesto vacante sino que el personal aprende sobre la marcha, también está un 27% del encuestado que indican que la capacitación corre por cuenta de un empleado con experiencia en el puesto, 27% indico que la capacitación lo realiza el jefe inmediato y un 9% indica que el mismo personal que deja el puesto capacita al empleado que ocupara su lugar.

FIGURA N° 10



	ARPC	RCM/ RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE	
5. ¿Cuándo queda un puesto vacante en la unidad de BB.SS. quien se encarga de realizar esas funciones?	a) Personal eventual.			0	0%	
	b) Rotación de otra área para ocupar ese puesto.			0	0%	
	c) La misma unidad asume el control de ese cargo.	2	2	6	10	91%
	d) Queda vacante hasta que alguien ocupe el puesto.		1		1	9%
	e) No tiene la información				0	0%
	<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta realizada el 91% indica que cuando queda un puesto vacante en el Área de Bienes y Servicios la misma Unidad asume el control de ese cargo y solo un 9% indico que se queda vacante hasta que alguien lo vuelva a ocupar el puesto.

Cabe aclarar que parte de los empleados mencionaron que se puede tardar un par de meses hasta volver a contratar a un nuevo empleado siempre y cuando sea haya programado su contratación en la gestión pasada.

FIGURA N° 11

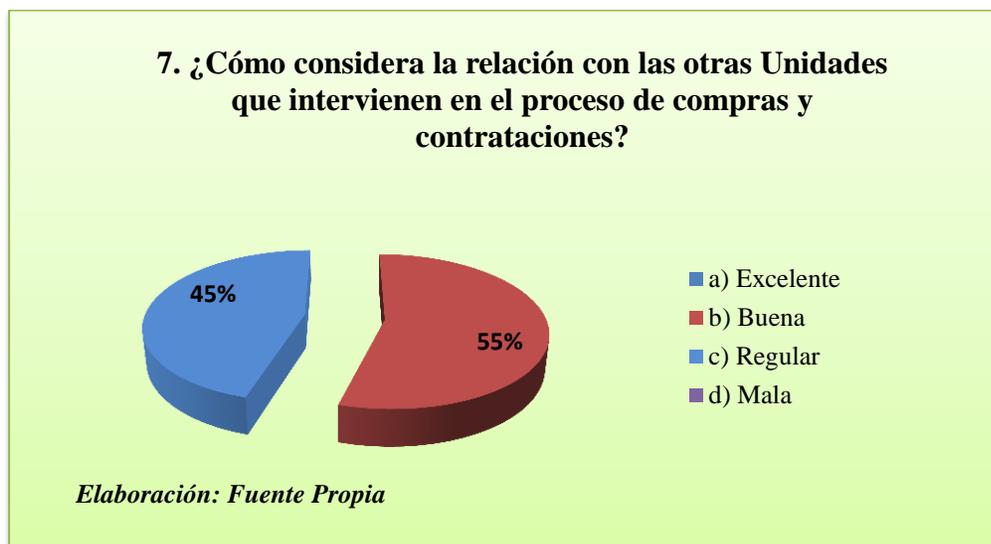


	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
6. ¿Cuánto tiempo de experiencia estima que necesita una persona para trabajar en el área de contrataciones BB.SS?					
a) 6 meses a 1 año	1	1	1	3	27%
b) 2 a 3 años	1	2	5	8	73%
c) 5 años o más				0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta realizada se observa que un 73% de las personas indican que el tiempo mínimo que necesita tener una persona para trabajar en el área de contrataciones es de 2 a 3 años y solo un 27% indico que el tiempo de experiencia debería ser de 6 meses a 1 año.

Cabe aclarar que dos de las autoridades responsables en procesos de compras y contrataciones solo tiene un año de experiencia en contrataciones según la encuesta llenada.

FIGURA N° 12

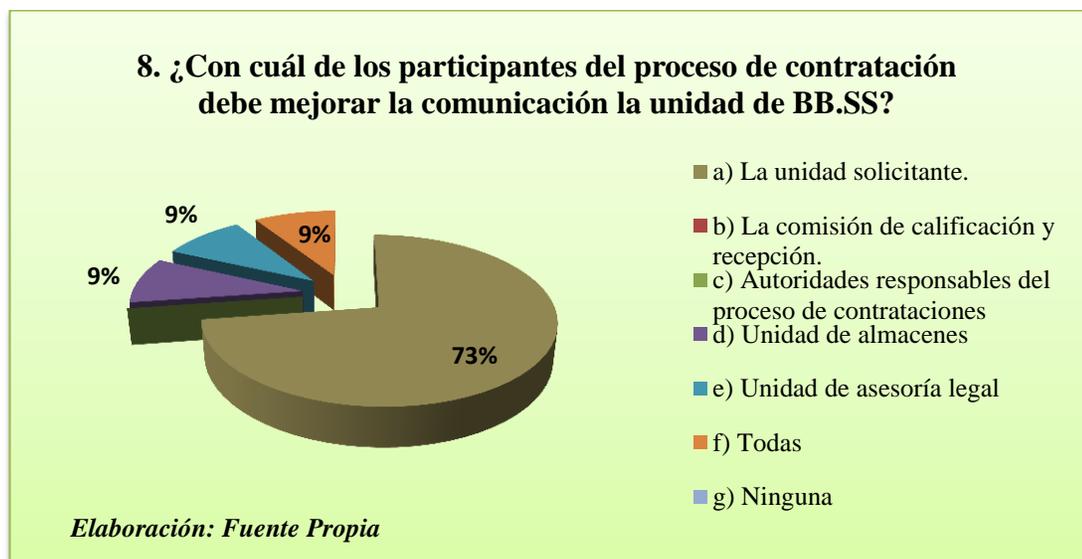


	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
7. ¿Cómo considera la relación con las otras Unidades que intervienen en el proceso de compras y contrataciones?	a) Excelente			0	0%
	b) Buena	1	2	3	55%
	c) Regular	1	1	3	45%
	d) Mala			0	0%
	<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

Según la encuesta realizada un 55% de los encuestados indican que la relación que se tiene en los procesos de compras y contrataciones con las demás Unidades que intervienen en este proceso es buena y 45% lo consideran como regular.

Esto se ve que puede llegar el quiebre de su punto de equilibrio generando un inconveniente en el futuro con las demás unidades que incorporan el proceso de compras y contrataciones.

FIGURA N° 13



	ARPC	RCM/ RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
a) La unidad solicitante.	1	2	5	8	73%
b) La comisión de calificación y recepción.				0	0%
c) Autoridades responsables del proceso de contrataciones				0	0%
d) Unidad de almacenes		1		1	9%
e) Unidad de asesoría legal			1	1	9%
f) Todas	1			1	9%
g) Ninguna				0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta realizada el 73% de los encuestados indican que se debería mejorar la comunicación con la Unidad Solicitante en el proceso de contrataciones, un 9% que se debería mejorar la comunicación con la Unidad de Almacenes y el otro 9% que se debería mejorar la comunicación con la Unidad de Asesoría Legal.

Cabe aclarar que la mayor parte de las personas indican que el proceso de contratación que se realiza comienza con la Unidad Solicitante y que es fundamental llevar una mejor comunicación con los responsables para evitar dificultades en todo el procedimiento.

FIGURA N° 14

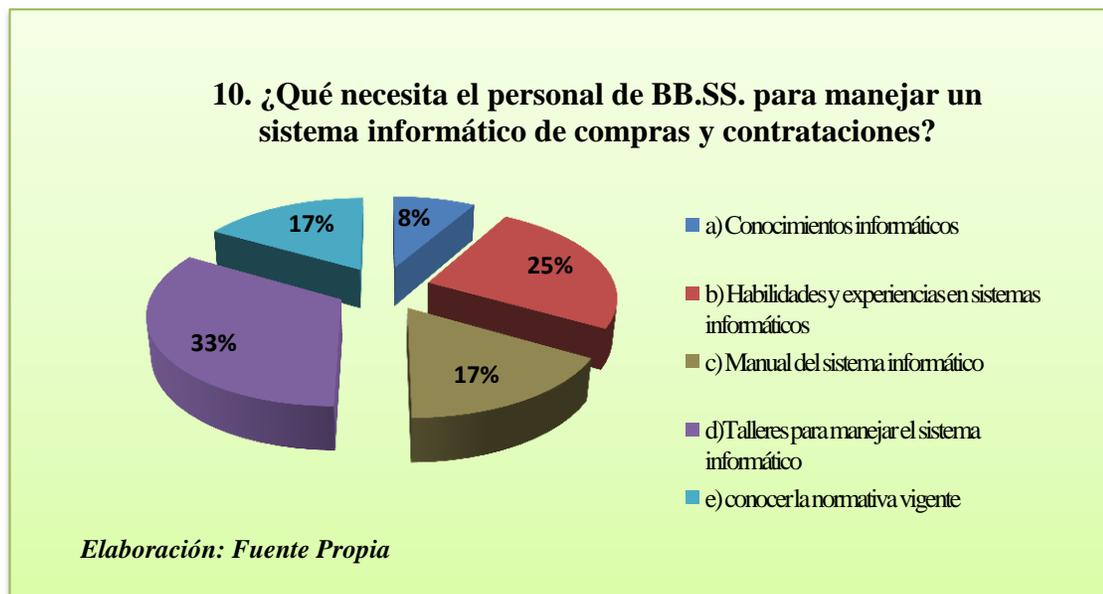


	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
9. ¿Cuál es el nivel de su conocimiento en sistemas informáticos de compras y contrataciones?					
a) Mucha	1	1	4	6	55%
b) Poca	1	2	2	5	45%
c) Nada				0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta realizada el 55% de los encuestados tiene mucho conocimiento en sistemas informáticos de compras y contrataciones y el otro 45% indican que tienen poco nivel de conocimiento en este aspecto.

Por otra parte mencionaron la mayoría de los encuestados que tuvieron un gran aporte de parte de la plataforma informática que se lleva en las contrataciones estatales el SICOES.

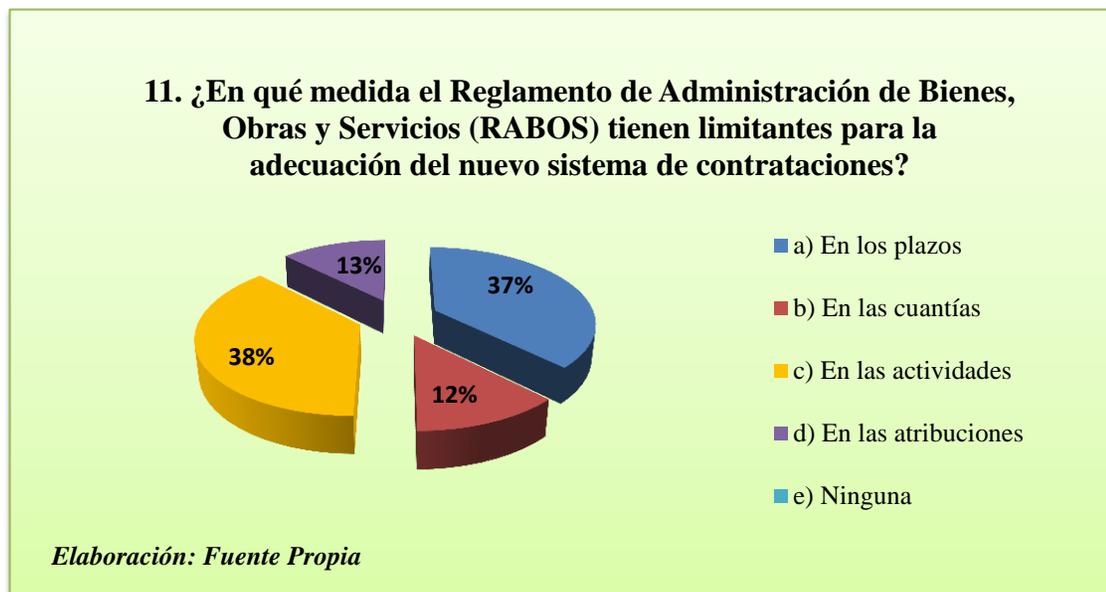
FIGURA N° 15



	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
10. ¿Qué necesita el personal de BB.SS. para manejar un sistema informático de compras y contrataciones?					
a) Conocimientos informáticos		1	1	2	8%
b) Habilidades y experiencias en sistemas informáticos	1	3	2	6	25%
c) Manual del sistema informático	1	1	2	4	17%
d) Talleres para manejar el sistema informático	1	2	5	8	33%
e) Conocer la normativa vigente	1		3	4	17%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Para esta pregunta se tomó en cuenta las repuestas de marcado de varias opciones, según la encuesta realizada se puede observar que el 33% de los encuestados indican que se necesita talleres para aprender a manejar un sistema informático, un 25% indica que se necesita solo de habilidades y experiencias en sistemas informáticos de compras y contratación, el 17% indico que es necesario conocer el manual del sistema informático y el otro 17% indico que es necesario conocer la normativa vigente de la Institución en compras y contrataciones, también indica un 8% que solo se necesita de conocimientos informáticos para manejar el sistema de contrataciones.

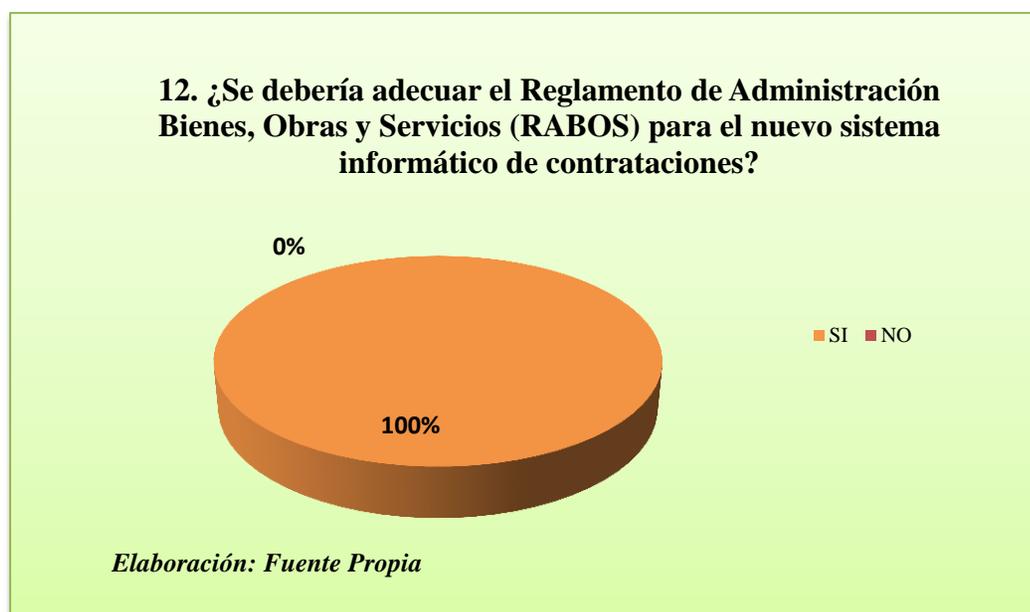
FIGURA N° 16



	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
11. ¿En qué medida el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS) tienen limitantes para la adecuación del nuevo sistema de contrataciones?					
a) En los plazos	1	2	3	6	37%
b) En las cuantías		1	1	2	12%
c) En las actividades	1	2	3	6	38%
d) En las atribuciones		1	1	2	13%
e) Ninguna				0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Para esta pregunta se tomó en cuenta las repuestas de marcado de varias opciones, según la encuesta realizada se puede recabar la información que un 37% de los encuestados indicaron que el Reglamento de Bienes, Obras y Servicios tiene limitantes en los plazos, un 38% indica que los limitantes son en las actividades, un 13% consideran que sus atribuciones los limitan a realizar las funciones y un 12% que son las cuantías donde limitan el modo correcto para escoger las modalidades de contratación. Además, mencionan que se debe adecuar estos puntos para el nuevo sistema de contrataciones partiendo como base la adaptación desde su reglamentación.

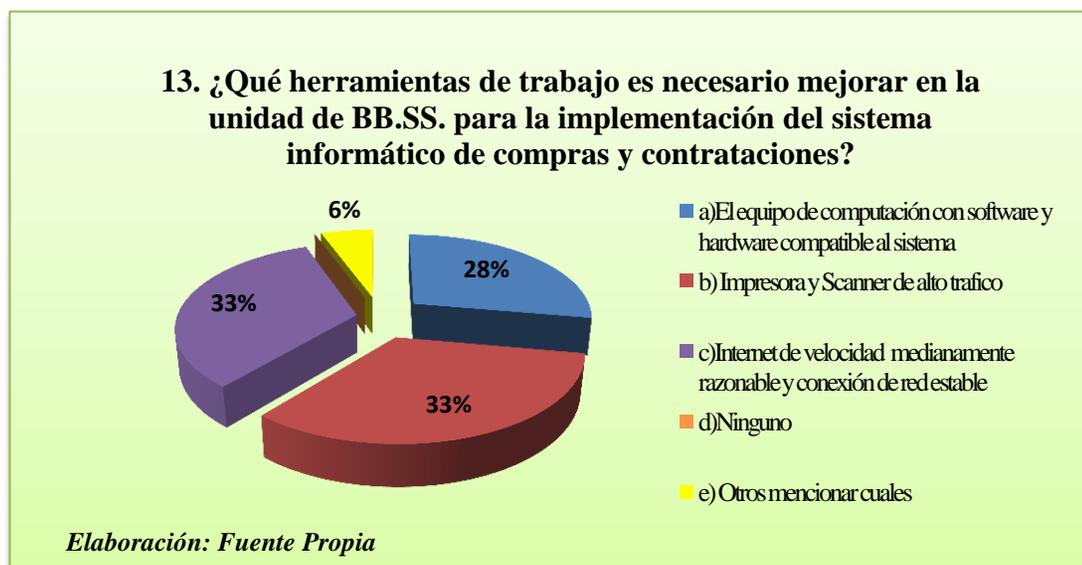
FIGURA N° 17



	ARPC	RCM/RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
12. ¿Se debería adecuar el reglamento de Bienes, Obras y Servicios (RABOS) al nuevo sistema informático de contrataciones?					
a) SI	2	3	6	11	100%
b) NO				0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Según la encuesta realizada se puede observar que el 100% de los encuestados indican que se debería adecuar el Reglamento de Administración Bienes, Obras y Servicios de la Institución para el nuevo sistema informático de contrataciones que se piensa adquirir.

FIGURA N°18



	ARPC	RCM/ RCA	PERSONAL DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL RESP.	PORCENTAJE
a) El equipo de computación con software y hardware compatible al sistema informático de compras y contrataciones.	1	2	2	5	28%
b) Impresora y Scanner de alto trafico	1	1	4	6	33%
c) Internet de velocidad medianamente razonable y conexión de red estable	1	3	2	6	33%
d) Ninguno				0	0%
e) Otros mencionar cuales	1			1	6%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Para esta pregunta se tomó en cuenta las repuestas de marcado de varias opciones, según la encuesta realizada un 33% de los encuestados indican que es necesario adquirir equipos de impresoras y scanner de alto tráfico con la implementación del nuevo sistema de compras, el otro 33% de los encuestados indican que se debe mejorar el internet para que sea de velocidad razonable y contar con una conexión de red estable, un 28% indica que se debe mejorar los equipos de computación, actualizando el software y hardware para que sean compatibles con el sistema de contrataciones y un 6% indica que se debe realizar capacitaciones para las Unidades Solicitantes y Comisiones de Calificación.



### 5.3. ENTREVISTA

Para el relevamiento de información se trabajó con las Autoridades Responsables de Contrataciones de la Institución, los mismos son conformados de esta manera:

- Autoridad Responsable del Proceso de Contratación (ARPC).
- Responsable de Compras y Contrataciones Menores (RCM).
- Responsable de Compras y Contrataciones Directas para Asegurados (RCA).

Con el propósito de conocer sobre el proceso de compras y contrataciones de la Institución, se realizó una entrevista cuya primera y segunda pregunta se refleja la opinión de las Autoridades Responsables de Contratación.

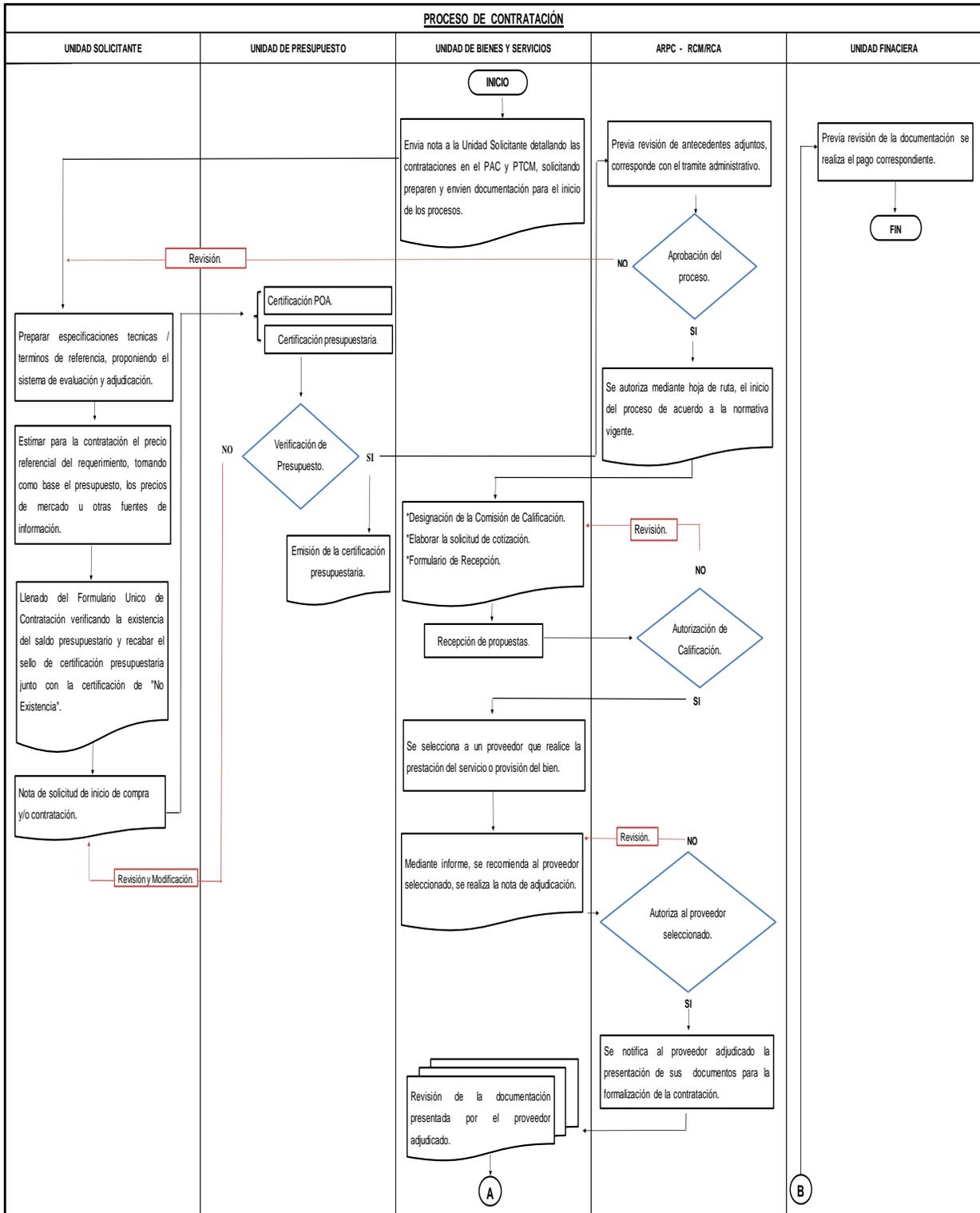
*(Véase Anexo N° 2: Entrevista estructurada CSBP).*

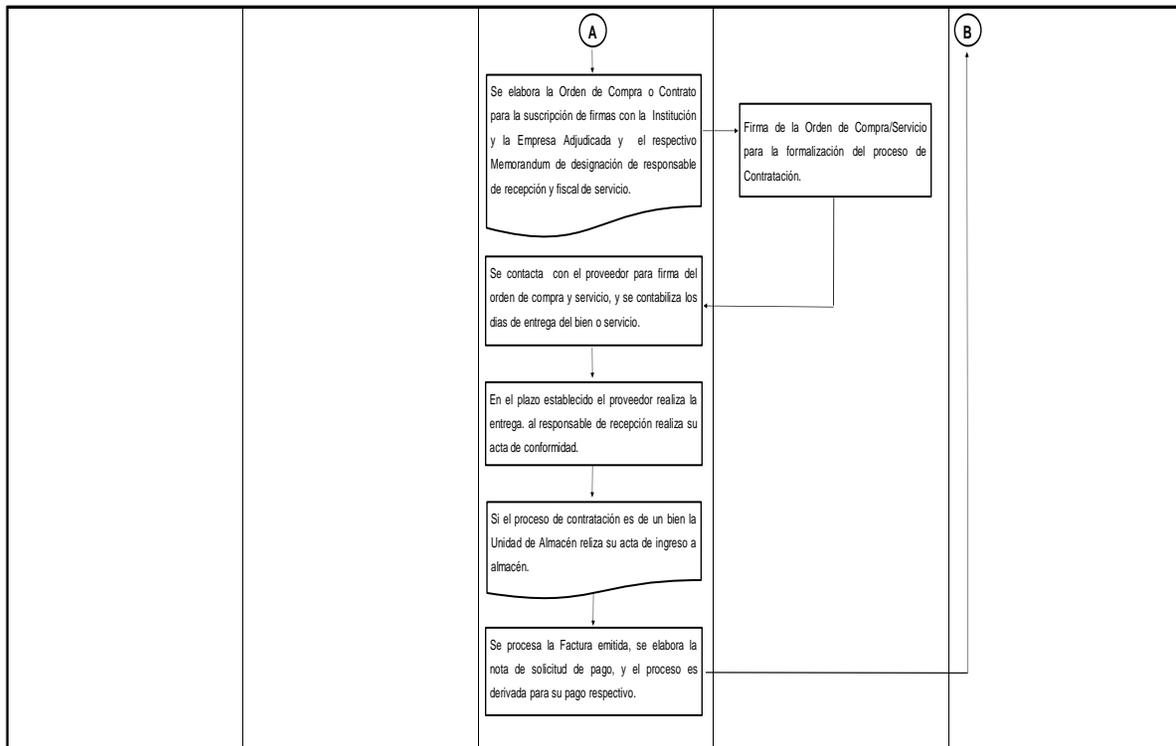
Se realizó la entrevista a las Autoridades Responsables de Contratación de la Institución y con la información recolectada en *la primera y segunda pregunta* se pudo elaborar un Flujo grama que explica los pasos que sigue una compra y contratación de Bienes, Obras y Servicios, independientemente de las modalidades que maneja la Institución el cual no forma parte del Manual de Procesos y Procedimientos, debido a que no se tiene un diagrama de flujo establecido por parte de la Institución.

En el siguiente diagrama de flujo se menciona a las Unidades involucradas desde el inicio hasta su conclusión en un proceso de compra y contratación dando relevancia a la Unidad Solicitante conjuntamente con la Unidad de Bienes y Servicios, el cual se presenta a continuación:



## CUADRO N° 8 FLUJO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN





**Fuente:**Elaboración Propia

Mencionan los entrevistados que cada procedimiento que se realiza es de forma burocrática debido a que no se tiene control en los tiempos y que existe un excesivo papeleo de los procesos al momento de autorizar los mismos.

Con relación a la descripción anteriormente mencionada por los entrevistados, en la **tercera pregunta** respondieron que el procedimiento que sigue el Área de Bienes y Servicios, es de elaborar de forma manual la solicitud de cotización y enviarla a la dirección indicada por los Proveedores mediante el Mensajero, procedimiento que representa un desperdicio de papel y una gran inversión de tiempo innecesario al ocupar un personal de la misma unidad en esa actividad. Asimismo, se menciona que en algunos casos se envía por correo corporativo las solicitudes de cotización a los proveedores que se encuentran en otros departamentos. Sin embargo, esto se debería de elaborar y realizar por medio de vía web o mediante correo corporativo en su totalidad y así poder agilizar todos los procesos de compras, según la opinión de los entrevistados.



Por otra parte las Autoridades Responsables de Compras, mencionan que las Unidades Solicitantes tienen varias dificultades en la descripción de las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia a la hora de enviar la solicitud de compra o contratación de bienes y servicios. El cual provoca al personal del Área de Bienes y Servicios encontrar proveedores que cumplan con lo exigido en la solicitud de cotización. Y en muchos casos los procesos de compras y contrataciones quedan declaradas desiertas y remitidas a las Unidades Solicitantes para que se revise y se haga una modificación en las especificaciones técnicas o términos de referencia provocando una demora innecesaria en el proceso de contratación.

Cabe aclarar que la Unidad Solicitante, elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia según su criterio, ya que la Institución no cuenta con un guía de parámetros de bienes y servicios estandarizados.

Por otro lado, indican que el procedimiento de Recepción de Propuestas es innecesario, misma que es entregada a la Asistente Administrativa, para el registro manual al Formulario de Propuestas con la fecha y hora establecida. Luego se debe remitir al responsable de comprar Bienes y Servicios para la apertura de propuesta conjuntamente con una Comisión de Calificación para la revisión y evaluación. Además, el personal del Área de Bienes y Servicio debe realizar la transcripción manual de toda la información que contiene las propuestas.

Comentan que al analizar todas estas actividades evidencian que son tareas innecesarias el cual genera burocracia en los procedimientos de compras y contrataciones, generando disconformidad por parte de las Unidades Solicitante al tener que esperar mucho tiempo la adjudicación de su compra.

Con relación a la **cuarta pregunta**, de acuerdo a la respuesta dada por las Autoridades Responsables de Compras y Contrataciones, mencionan la necesidad de adecuar los plazos y cuantías de todas las Modalidades de Compras, los cuales se convierten en un limitante a la hora de agilizar los procesos de compras. Además, al incrementar el número de asegurados es necesario realizar compras con mayor urgencia para poder cubrir las necesidades. También mencionan que al pasar los años los precios de los



bienes y servicios se incrementaron a causa de la inflación y los costos de las mismas son elevados.

A raíz de estos se ve en la premura de aumentar el límite de las cuantías de los procesos de compra directa debido a que en algunos casos los precios que cotizan los proveedores superan los precios referenciales que la institución presenta, siendo los mismos que sobrepasan la modalidad de contratación.

Las Autoridades Responsables de Contratación, mencionan que también existe una gran necesidad de actualizar el RABOS, debido a que el mismo tiene incongruencias en sus artículos los cuales presentan dificultades de interpretación al usuario y obligan a tomar alternativas no contempladas en la reglamentación provocando errores en sus labores diarias.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Una vez cumplido exitosamente con la recopilación de datos y la obtención de los resultados que se realizó en la Unidad de Bienes y Servicios Regional La Paz de la Caja de Salud de la Banca Privada, y luego de realizar la evaluación correspondiente en diversos aspectos y en cuanto a las variables de estudio se tiene las siguientes conclusiones:

➤ **Normativa.**

Se concluye que las características del Nuevo Sistema de Contrataciones SIICON -TRANSPARENZA versión 3.0, es compatible, pero no en su totalidad con el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, en relación con las actividades y procedimientos de compras de todas las modalidades. Sin embargo, no se tiene relación con las siguientes funcionalidades que presenta el sistema: Módulo de *Gestión de Proveedores* el mismo que permite el registro en línea de proveedores y el registro de la documentación legal, administrativa y técnica. Como también la *Gestión de un Catálogo de Productos*, que adopta la versión 14 del catálogo de bienes y servicios de las Naciones Unidas. Como también el Módulo de *Auditoría Digital*, permite la generación automática de los informes sobre los procesos de compra.

Cabe aclarar, que algunos de estos módulos que ofrece este sistema no son de mucha importancia para tenerlos reglamentados por parte de la institución, pero por otro lado mediante este análisis documental también se pudo encontrar dentro del reglamento de administración de Bienes, Obras y Servicios, varias incongruencias en sus artículos, por lo que surge la necesidad de poder realizar una revisión y actualización del mencionado reglamento, para el manejo actual de los usuarios debido a que presentan dificultades al momento de interpretarlo.



➤ **Factores Organizacionales:**

**Factor de integración del personal:** Se pueden emitir las siguientes conclusiones dentro de este factor:

- Se manifiesta que no se tiene una persona instruida para capacitarlos al momento de ingresar en el área de Bienes y Servicios, esto puede provocar errores en las funciones a desempeñar y ocasionar sanciones a toda la unidad.
- Al existir un puesto vacante en el área mencionada los mismos trabajadores toman el control de esas funciones hasta que se ocupe ese cargo, provocando que se genere sobrecarga de trabajo, estrés y disconformidad por parte del personal.
- La experiencia de trabajo de los empleados está acorde con la estimación que debe tener el personal para estas funciones, esto es un plus que contribuirá en el desarrollo de la unidad.
- La relación que mantiene la unidad con las otras áreas administrativas en los procesos de compras tiene una respuesta favorable, esto es importante porque fortalece a una mejor integración del personal con su unidad de trabajo.
- Existe una falta de comunicación para algunos casos con la unidad solicitante esto puede provocar que los procesos de contratación tengan demoras al proceder con el inicio de compra o que sigan un mecanismo incorrecto de trabajo.

En conclusión, para mejorar y adecuar este factor es necesario tener un “**Programa de capacitación e inducción**” al momento de ingresar un nuevo personal en el área de Bienes y Servicios. También se necesita para colaborar con la implementación de un sistema de compras un cronograma de actividades para capacitar al personal que utilizará el sistema que permita tener un correcto aprendizaje del mismo.



Por otra parte, es necesario mejorar la comunicación del personal de Bienes y Servicios con la unidad solicitante, con el motivo de tener mayor información de los procesos de compra que se lleva a cabo y de minimizar los errores y las dificultades posibles.

**Factor tecnológico:** Dentro del siguiente factor se pudo encontrar estas conclusiones:

- Se tiene una perspectiva dividida en todo el personal de Bienes y Servicios, de lo que se necesita para manejar un sistema de compras y contrataciones. Remarcan que es necesario las capacitaciones, actualizar manuales y conocer el reglamento de principio a fin.
- El personal indica que para integrar un nuevo sistema informático que generará gran relevamiento de informaciones recomendable adquirir nuevos equipos de cómputo y adecuar a las características mínimas que exige el sistema a implementar y proporcionarle todo el soporte técnico que solicita.

En conclusión, para mejorar y adecuar este factor es necesario poder realizar la **renovación de los equipos de cómputos**, ya que es necesario que el personal tenga las herramientas óptimas para la implementación de un sistema de compras. Así mismo, de poder contar con equipos para la reestructuración del personal de Bienes y Servicios que se realizó en este tiempo.

Por otra parte, cabe aclarar que en las sesiones que se realizó para la programación y adecuación del sistema de contrataciones SIICON TRANSPARENZA, al trabajo que realiza la Unidad de Bienes y Servicios, no se identifica una integración con la unidad de presupuestos para la emisión de certificación presupuestaria, no generaba control en los seguimientos de avance del PAC y PTCM, tampoco realizaba el control de las entregas y pagos ya efectuados, por tal motivo la institución vio conveniente buscar otras alternativas de empresas para adquirir este sistema de compra y contratación.

Se realizará una inversión que esté acorde a la necesidad de su departamento de compras.



Por tal motivo surge la necesidad de elaborar el “*Diseño conceptual del sistema de contrataciones*” para evitar inconvenientes anteriormente ocurridos con el sistema SIICON TRANSPARENZA V. 3.0, que no cumplía las exigencias ni las especificaciones instruidas por la institución.

**Factor Estructural y Factor procedimental:** Este factor nos lleva a las siguientes conclusiones:

- Más de la mitad de los encuestados conocen el manual de funciones de bienes y servicios esto permite que las funciones específicas a desempeñar se realicen de manera correcta.

Por otro lado, no se realizó una actualización a estos manuales para incluir a los nuevos cargos que se reestructuraron para el sistema de compras, con la modificación de puestos se ve la necesidad de renovarlos.

- Existe la necesidad de manejar una información única y clara para organizar y programar sus actividades, con el fin de distribuir correctamente sus tareas y así tener un trabajo que sea equilibrado y no se sobre sature a algunas personas.
- Al tener una respuesta dividida de que, si se necesita más personal en la unidad de Bienes y Servicios, se hace una comparación con la cantidad de procesos que maneja el área y como resultado se tiene una sobrecarga de trabajo, que en muchos casos se ve reflejado cuando existe poco personal en la unidad.
- Las cuantías, plazos y las actividades que están establecidos en su reglamentación de contrataciones puede provocar que no se tenga un eficiente trabajo por parte del área de Bienes y Servicios, ya que se tiene limitantes a la hora de proceder con sus cargos y funciones.
- Se necesita con urgencia una adaptación y actualización del reglamento de contrataciones de la Caja de Salud de la Banca Privada esto ayudaría a que un sistema informático de compras y contrataciones se adecue de una manera



idónea y mejorando el trabajo de todo su personal tomando como sugerencia sus modificaciones a las cuantías plazos y actividades.

En conclusión, para mejorar y adecuar este factor es necesario “**Actualizar la Reglamentación de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS) y la estructura organizacional**”.

Por otra parte, al tener una reestructuración en la institución por la compra del sistema y para contar con el personal de planta que el área de Bienes y Servicios necesita, se debe modificar y actualizar los “**Manuales de cargos y funciones**” antes mencionados.

**Modalidades de Contratación:** Mediante la entrevista realizada se pudo obtener la información de que actividades se realizan en un proceso de compras de la misma podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Los procedimientos que realizan las unidades solicitantes, para solicitar el inicio de una compra son realizados de forma burocrática en cuyo caso no se tiene un control de los plazos, ocasionando una pérdida de tiempo y exceso de papeleo al autorizar los mismos.
- Por otro lado, mencionan que las unidades solicitantes en muchas ocasiones hacen un incorrecto manejo de las especificaciones técnicas o de los términos de referencia para solicitar su compra, proporcionando datos que dificultan a la unidad de Bienes y Servicios conseguir un proveedor que cumpla con las especificaciones y términos presentados.
- También se puede constatar que la actividad de envió de solicitudes de cotización por medio de él mensajero-cotizador es un gasto de tiempo y de trabajo por la unidad de Bienes y Servicios, el cual podría ser utilizado en llevar a cabo un proceso de contratación.
- Otro aspecto que se identificó dentro de los procedimientos la recepción y registro de las propuestas, el cual es recibida y registrada mediante un formulario de recepción de propuestas, para posteriormente ser enviada al



personal de la Unidad de Bienes y Servicios para la transcripción de toda la información que será comparada por la comisión para su calificación y posterior elección de la empresa adjudicada, siendo esta actividad una pérdida de tiempo el cual podría ser aprovechado directamente por el personal de la Unidad en llevar a cabo otra contratación.

En conclusión, se puede colocar en evidencia que es necesario un sistema de compras para agilizar los procesos de contratación eliminando el uso de demasiados recursos materiales de oficina, de personal puestos en otras tareas y de manejar especificaciones técnicas o términos de referencia incompletos y no estandarizados en la forma de calificar y evaluar.

Por otra parte, al analizar la entrevista acerca de las modalidades de compra, se pudo generar un flujo procedimental de una compra, el mismo servirá para el diseño conceptual administrativo de un sistema de compras que pueda ser la base al momento de parametrizarlo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

En base al análisis y sistematización de la información recopilada, se recomienda lo siguiente:

### **Normativa.**

Se debe actualizar algunos artículos del Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, para la mejor interpretación del personal, con esta finalidad se podrá tener un reglamento que disminuya los errores en los procedimientos que se manejan en las compras.

### **Factores Organizacionales**

- **Factor de integración del personal**

Se recomienda que se incluya capacitaciones para mejorar las habilidades del empleado, con esto se tendría un mayor desarrollo de conocimiento que ayudaría para no tener que buscar un personal con tantos años de experiencia y tener el personal que



se sienta más integrado con su institución, estas capacitaciones también servirán para dar inducciones al nuevo personal de Bienes y servicios.

También se recomienda que cuando se genere un puesto vacante se pueda utilizar la información del personal de la institución, que tenga el requerimiento mínimo para ocupar ese puesto para ayudar a no sobrecargar las áreas, viéndose reflejados estos mismos en los contratos eventuales que realizan y en las ocasiones que por ley las personas deben tomar sus vacaciones o ausencias de alguna índole.

- **Factor tecnológico**

Verificando con el área de activos fijos se pudo constatar que no es necesario mejorar todo el equipo que tiene el área de Bienes y Servicios. Sin embargo, es preciso cambiar algunos equipos de cómputo, ya que los mismos se encuentran en mal estado, a su vez se tuvo una reestructuración en su personal y se creó nuevos cargos, por estos motivos se recomienda adquirir un nuevo equipo que esté acorde a las especificaciones que exigen un sistema de compras.

Es necesaria la adquisición de Scanners para la unidad debido a que se mantendrá un gran uso de estos equipos en sus instalaciones, se debe mejorar su conexión de red y de internet ya que todo el sistema estará frecuentemente en conexión con varios equipos y necesitará habilitar más su flujo de datos.

- **Factor estructural**

Se recomienda diseñar el organigrama de los nuevos cargos, ya que la Institución cuenta con un organigrama desactualizado y no figuran los nuevos cargos de la unidad de Bienes y Servicios. Como también, es necesario actualizar los manuales de cargos agregando las funciones de los nuevos cargos y de esa manera poder mejorar la difusión de las funciones en el área de bienes y servicios esto permitirá que su trabajo se realice de forma correcta evitando que se tenga duplicidad o incumplimiento de sus funciones.



- **Factor procedimental**

Se recomienda tener mejor control y seguimiento a las Unidades Involucradas en los procedimientos de compras y contrataciones, esto ayudará a reducir la carga laboral al Personal de la Unidad de Bienes y Servicios.

Para que no exista confusión en la implementación de un sistema de compras y en los Procesos de Adquisición de Bienes, Obras y Servicios se recomienda plasmar un Diseño Conceptual Administrativo, que contenga determinados componentes de ese sistema, describiendo las entradas y salidas, así como las actividades de los procesos de compras y contrataciones a realizar.



## CAPÍTULO VII

### PROPUESTA

#### **7.1. INTRODUCCIÓN:**

Luego de haber realizado el diagnóstico sobre la situación en el que se encuentra la Unidad de Bienes y Servicios Regional La Paz de la Caja de Salud de la Banca Privada, se observó que los Factores Estructurales, Integración del Personal, Procedimentales y Tecnológicos, requieren una *“Adecuación de los factores organizacionales para la Implementación de un Sistema de Compras”*.

A través del cual se busca el funcionamiento integral de la Unidad de Bienes y Servicios para el logro de los objetivos propuestos conjuntamente con las Unidades Involucradas y poder unificar estos factores fácilmente a un sistema de compras y contrataciones.

- **Factor Estructural:** La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de actividades que deben desarrollar el personal de la Unidad de Bienes y Servicios para trabajar de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas.
- **Factor de integración del Personal:** Para el logro de los objetivos es necesario mejorar la contribución productiva del personal de la Unidad de Bienes y Servicios, a través de capacitación preventiva e inductiva, para la formación y actualización permanente que proporcione nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes en el personal de la Unidad de Bienes y Servicios.
- **Factor Procedimental:** Se basa en integrar y fortalecer los procedimientos que funcionan como un solo sistema, que ayudará la ejecución de los procesos de compras y contrataciones. Mejorando este factor se tendrá resultados óptimos, mediante la gestión eficaz de proceso y el eficiente uso de los recursos.



- **Factor Tecnológico:** A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para mejorar los procedimientos e implementar nuevas herramientas de trabajo dentro de las empresas, el cual permita la reducción de la burocracia administrativa y tener una base de datos actualizada.

## **7.2. OBJETIVO**

Proponer a la Caja de Salud de la Banca Privada, la adecuación de los factores organizacionales para el sistema de compras.

## **7.3. ALCANCES**

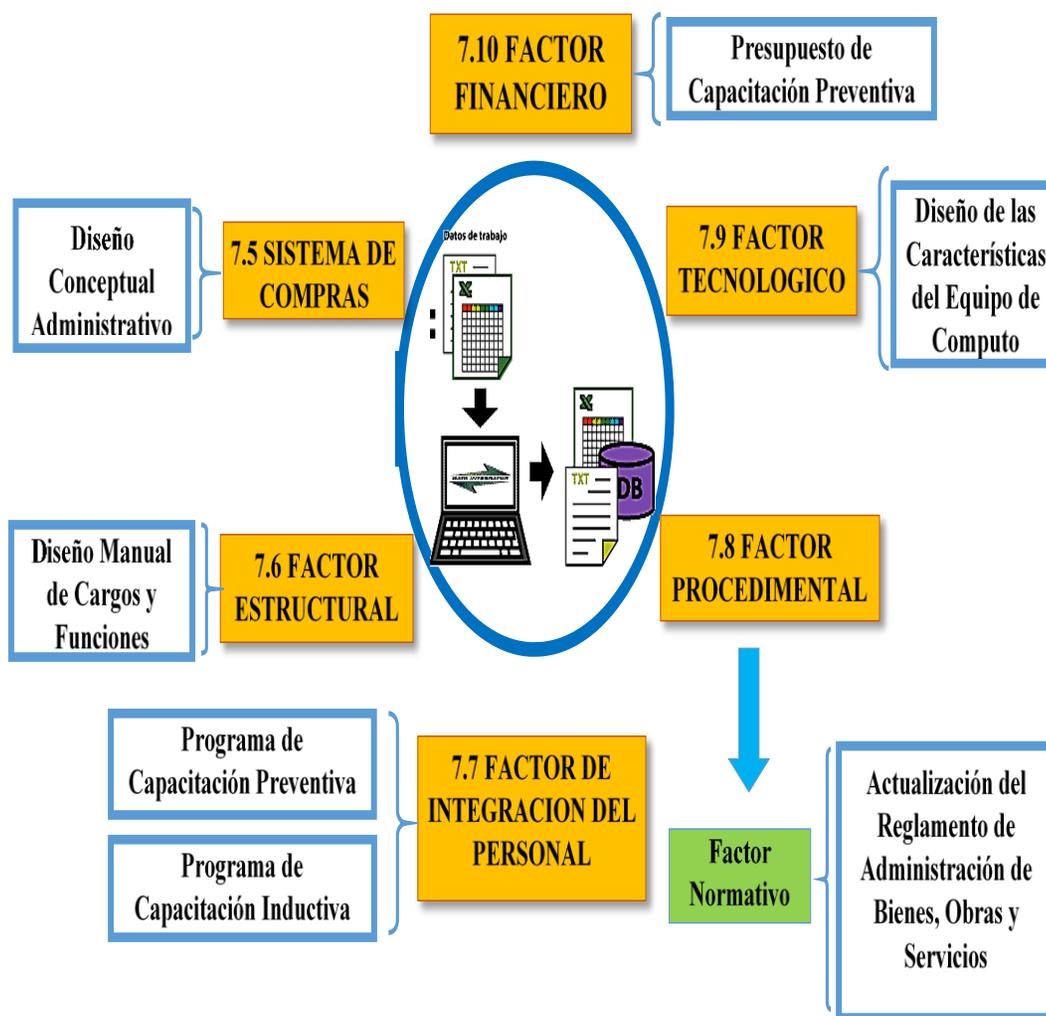
La presente propuesta es de aplicación para la Unidad de Bienes y Servicios Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz.

## **7.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La **Adecuación de los Factores Organizacionales para la Implementación de un Sistema de Compras**, surge como una respuesta a la necesidad de tener los componentes de trabajo aptos para la implementación de un Sistema de Compras para la Unidad de Bienes y Servicios, con este motivo se desarrolla una propuesta que ayude al mejoramiento de la problemática identificada, el mismo que les permita evitar complicaciones en su área de trabajo en relación a las compras y contrataciones y esto beneficiará a los Asegurados de la Institución. Los elementos que conforman la propuesta de solución de la adecuación de factores organizacionales son los siguientes: el nuevo diseño de la estructura como un producto intermedio, el diseño del manual de cargos y funciones que establece con claridad cómo se dará cumplimiento a los requisitos y funciones del personal nuevo en el área de bienes y servicios, también se tiene el diseño de programas de capacitación, diseño conceptual administrativo del sistema de compras, actualización del reglamento de administración, obras, bienes y servicios y el diseño de características de adquisición de equipos para el manejo del sistema. Por lo mencionado anteriormente, la propuesta de adecuación de los factores organizacionales para la implementación de un sistema de compras para la unidad de bienes y servicios, se basa en el siguiente esquema:

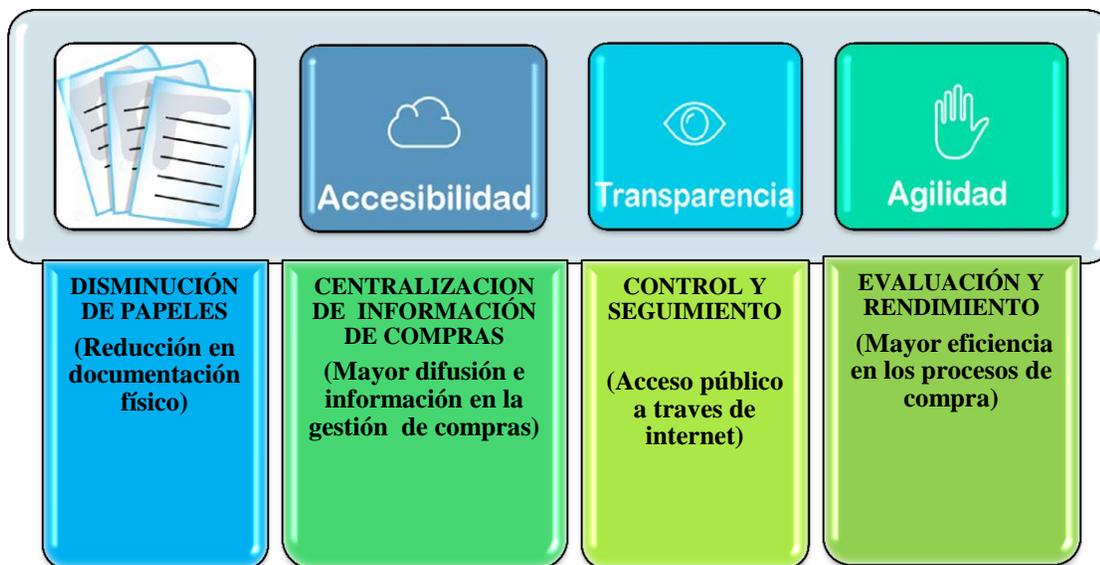
**FIGURA N° 19**  
**ESQUEMA DE SOLUCIÓN DE LA PROPUESTA**

**PROPUESTA DE ADECUACION DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES CON EL SISTEMA DE COMPRAS**



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA N° 20**  
**DISEÑO ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE COMPRAS**



**Fuente:** Elaboración propia

## **7.5. SISTEMA DE COMPRAS**

El Diseño Conceptual Administrativo comprende un conjunto de recursos y procesos que permitan la organización, clasificación y determinación de procedimientos de compra y contratación, enfocada a guiar el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo del diseño conceptual administrativo es obtener un proceso detallado y creativo que facilite la creación de un sistema de compras a los desarrolladores con las especificaciones que la institución requiere y necesita.

Con este fin se plantea un diseño conceptual que abarque las etapas desde la planificación de las compras, seguido de los mecanismos de inicio de proceso, así como el registro de sus proveedores y llegando hasta la adjudicación de la compra.

De esta manera ofrecer a la Institución un diseño que les permita conceptualizar el cómo debería ser su sistema de compras, con la finalidad de anticiparse a lo que las empresas ofrecen y para evitar tener la entrega de un sistema que no esté acorde con los parámetros establecidos o que no cumpla con las exigencias de la Institución.



## DISEÑO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DE COMPRAS

### ETAPA 1.-POA

En base al Plan Estratégico institucional (PEI) se proyectará cada año la ejecución de actividades de compras que se contemplan en el Plan Operativo Anual (POA) la misma que se aprobarán mediante Resolución Ejecutiva.

La CSBP realizara su POA mediante su propio sistema y tendrá que poder vincular su archivo al nuevo sistema de compras y contrataciones, para que se pueda tener un monitoreo y para que las unidades solicitantes puedan generar una base de datos de su PAC concerniente a la compra o contratación que realizaran el siguiente año.

El sistema de compras y contrataciones emitirá un detalle de la adquisición del bien o servicio, la cantidad, la unidad y el precio referencial para que las mismas puedan cumplir las metas planteadas en el POA.

Caja de Salud de la Banca Privada www.csbp.com.bo		PAC 2018		
EN LA SIGUIENTE DETALLE SE DEBERA LLENAR EL ITEM, LA DESCRIPCION GENERAL, LA CANTIDAD, LA UNIDAD Y EL PRECIO REFERENCIAL SIN INCLUIR LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS O TERMINOS DE REFERENCIA.				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO REF.

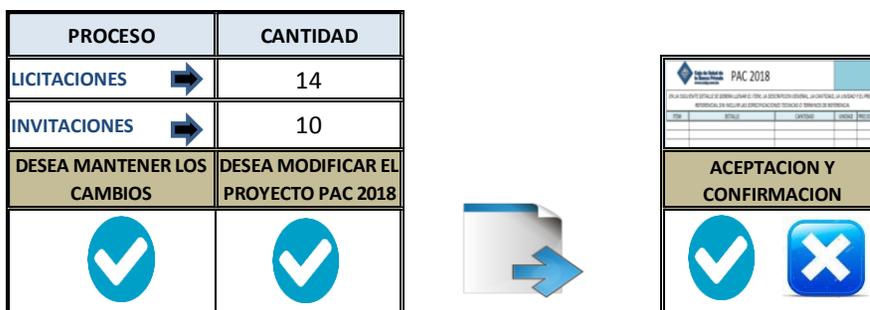
### ETAPA 2.-PAC

Después de tener las actividades programadas para el siguiente año en el Sistema de Compras, el Encargado de BBSS debe agrupar cada grupo al Programa Anual de Contrataciones (PAC) del sistema de compras, al finalizar toda la agrupación el sistema emitirá dos mensajes uno indicando **Guardar el Proyecto** y el otro indicando la **Confirmación** para enviar el PAC al RCM o ARPC para su autorización respectiva.

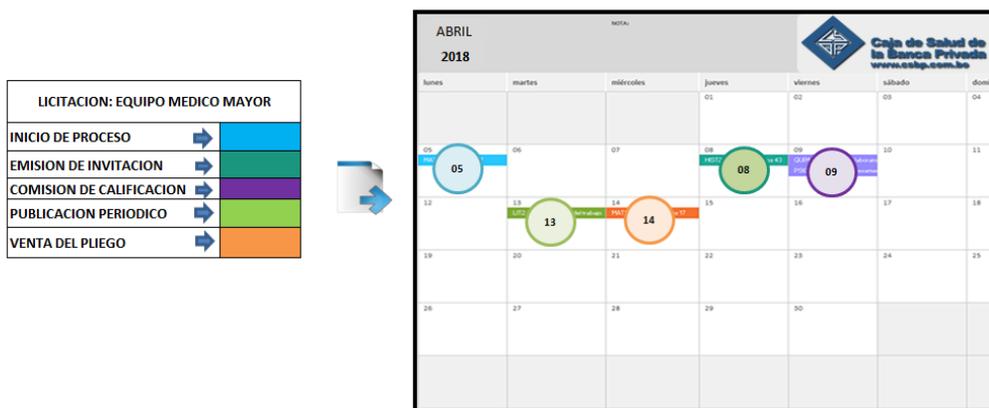
<b>Caja de Salud de la Banca Privada</b> www.esbp.com.bo		PAC 2018			
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO REF.	
1	ADQUISICION DE MATERIAL DE OSTEOSYNTHESIS →				
2	ADQUISICION DE EQUIPO MEDICO MAYOR →				
		HISTEROSCOPIO	10	EQUIPO	50000
		ECODOPLERS	5	EQUIPO	8000
		MICROSCOPIOS	40	EQUIPO	5000
3	ADQUISICION DE REACTIVOS →				

El RCM o ARPC emitirá su criterio y solo con **presionando el botón** de aceptación y confirmación se procederá a dar paso a la planificación estimada del PAC.

Caso contrario podrá realizar cambios solo con presionar el botón de modificaciones.



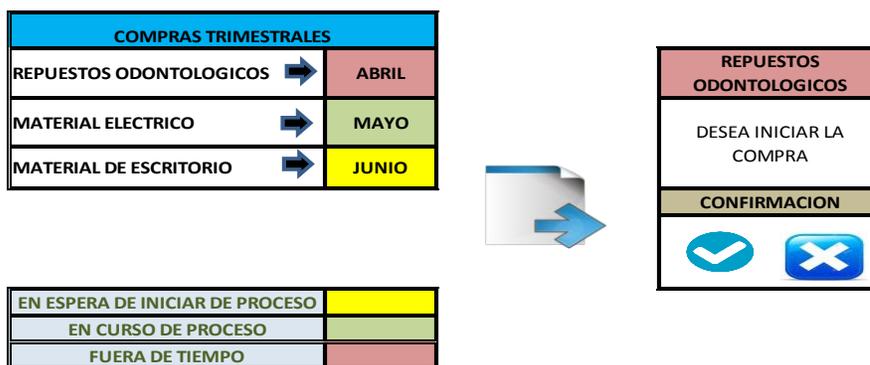
Una vez clasificado y conformado el (PAC), el sistema le indicara al Encargado de BBSS cuantos procesos tiene estimados a concretar al año y le habilitará una opción de calendario para que programe sus contrataciones.



### ETAPA 3.- PTCM

El sistema abrirá otra pestaña donde incluyan las compras del (PTCM) donde se armará las compras dependiendo a la clasificación que pertenezcan y en su totalidad conformar procesos específicos la misma, el RCM o ARPC emitirá su criterio y solo **presionando el botón** de confirmación se procederá a dar paso a toda la planificación estimada del PTCM. El sistema emitirá un mensaje indicando dos cosas “**Guardar el Proyecto**” o la “**Confirmación**” para ser enviado al RCM o ARPC para su autorización respectiva.

Será puesta en un cronograma para cada tres meses en el Sistema de Compras, dando una alerta de las compras que se deberían comenzar en las fechas indicadas, el Encargado de BBSS realizara el seguimiento.



### ETAPA 4.- INICIO DE SOLICITUD DE COMPRAS

La Unidad de BBSS mandara cartas a las Unidades Solicitantes para que realicen la solicitud de compras programado, adjuntando lo siguiente:

- Sin existencia del bien o producto.
- Certificación Presupuestaria.
- Carta de solicitud de compra del bien o servicio dirigida al RCM o ARPC.
- Términos de Referencias o Especificaciones Técnicas, emisión del PEC “Pliego Especifico de Condiciones” (Licitaciones Invitaciones y Excepciones)



CARTA DE SOLICITUD DE PROCESO



SIN EXISTENCIA ALMACENES



ESPECIFICACIONES TECNICAS O  
TERMINOS DE REFERENCIA

PARTIDO		DESCRIPCION	PRESUPUESTO APROBADO	CONFORMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR CONFORMETTER
3590	0200	Alm. Materiales y Embalajes	236.940,00	0,00	0,00	0,00	236.940,00

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA

La Unidad que requiera realizar una compra deberá solicitar su **“Certificación Presupuestaria”** y la emisión de **“No Existencia”** del bien para su compra y las Áreas de Presupuestos y Almacenes por medio del Sistema de Compras podrán emitir una autorización de aprobación para que se habilite la solicitud de inicio del proceso.

El personal de Almacenes recibirá la solicitud de compra y emitirá la certificación **presionando el botón** en el Sistema de Compras en la opción **Certificación de No Existencia**, este mismo paso efectuará el personal de Presupuestos quien emitirá mediante formato PDF su certificación presupuestaria si corresponde.

En caso de requerir una reformulación se seguirá el mismo paso por la Unidad Solicitante, quien verificará su reformulación mediante nota emitida por autoridades competentes, y la Unidad de Presupuestos emitirá mediante formato PDF su certificación presupuestaria si corresponde.

ROPA DE TRABAJO ADMINISTRATIVOS	
CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	
CERTIFICACION DE NO EXISTENCIA ALMACENES	



CARGAR DOCUMENTACION PARA INICIAR  
PROCESO DE COMPRA



Una vez hecho estos pasos se podrá continuar con el Inicio de Proceso de compra según la modalidad que le corresponda.

#### **ETAPA 5: Inicio de Proceso.**

Una vez obtenido toda la documentación la Unidad Solicitante enviará todos los requisitos del proceso de compras al (RCM) o (ARPC), quien a su vez Autorizará el Inicio de Proceso y asignará a la Unidad de Bienes y Servicios con solo ***presionar el botón*** en el sistema de compras.

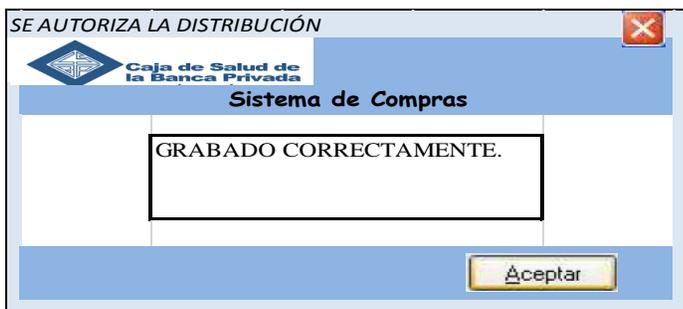
La Unidad de Bienes y Servicios realizara la verificación de las especificaciones técnicas o términos de referencia y emitirá por la modalidad que corresponda la solicitud de cotización, la misma será enviada al (RCM) o (ARPC) según corresponda para su autorización.

Luego se realizará la Verificación y Autorización de la Solicitud de Cotización por el (RCM) o (ARPC) para poder efectuar la publicación por medio del Sistema de Compras.

El (RCM) o (ARPC) ingresara al Sistema de Compras y verificara en la pestaña ***“Solicitud de Cotización”*** en donde se muestra todas las cotizaciones pendientes.



Una vez seleccionada la opción ***“Se Autoriza la Distribución”***, el sistema automáticamente aprobará la solicitud de cotización. Si la información es almacenada correctamente el sistema notificara con un mensaje de confirmación y otro mensaje al personal de bienes y servicios para continuar con el seguimiento del proceso de compras o contrataciones.



Si el proceso de aprobación culmino correctamente, el sistema habilitara Automáticamente la Convocatoria de compras o contrataciones para los proveedores.

**En cuanto a los proveedores, deberán seguir los siguientes pasos como ser:**

- Al ingresar al Sistema de Compras mediante un link, deberán registrar los datos personales como también datos de la Empresa. Por lo tanto, debe elegir primero la opción “Documentos”, en el cual debe cargar los documentos requeridos en PDF, dependiendo al tipo de Empresa que corresponde, como ser:



**Para Sociedad Anónima y de Responsabilidad Limitada**

- Testimonio de Constitución Social de la empresa y la última modificación realizada (si la hubiera), registrada en FUNDEMPRESA.
- Testimonio de Poder registrado en FUNDEMPRESA, que faculte al o los representantes legales a presentar propuestas y suscribir contratos.
- Matrícula de Inscripción en FUNDEMPRESA, vigente.
- Estados Financieros de la última gestión fiscal que acrediten un índice de liquidez igual o mayor a 1.



- Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Cédula de identidad vigente del o los representantes legales.

### **Para Empresas Unipersonales**

- Testimonio de Poder Registrado en FUNDEMPRESA, que faculte al representante legal a presentar propuestas y suscribir contratos, cuando el representante legal sea diferente al propietario.
- Matrícula de Inscripción en FUNDEMPRESA, vigente.
- Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Cédula de identidad vigente del o los representantes legales o propietario.

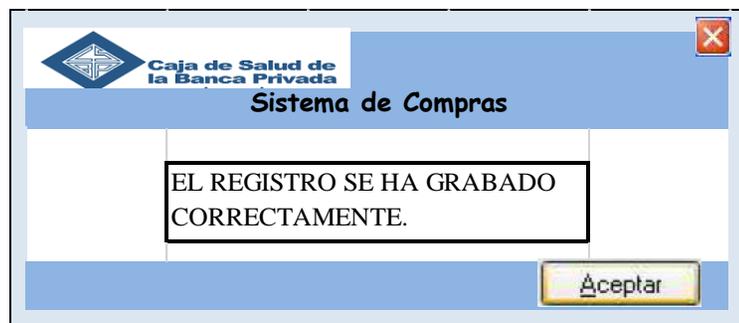
### **Para Asociación Accidental.**

- Testimonio de Constitución Social de la Asociación Accidental, que incluya objeto y plazo de duración de la asociación.
- Testimonio de Poder, que faculte al o a los representantes legales, presentar propuestas en Licitaciones o Invitaciones Públicas y suscribir contratos.
- Matrícula de Inscripción en FUNDEMPRESA, vigente, de cada una de las empresas asociadas.
- Estados Financieros de la última gestión fiscal de todas las empresas asociadas que acrediten un índice de liquidez igual o mayor a 1.
- Número de Identificación Tributaria (NIT) de cada una de las empresas asociadas.
- Cédula de identidad vigente del representante legal de la Asociación Accidental.

Al culminar el proceso de Registro debe elegir la opción de **Grabar** y de inmediato llegara un mensaje de confirmación al correo que indico en el registro de datos. Como



también un Link en donde debe ingresar para poder postular a una de las convocatorias.



Al ingresar al Link el sistema mostrará una ventanilla en el cual solicita su correo y la contraseña, los cuales se especifica en el punto anterior.



Una vez ingresado al sistema de compras debe seleccionar la opción “*Convocatorias*”, en el cual encontrará varias pestañas.



Se debe elegir la pestaña “Cotización”, en el cual debe seleccionar y llenar todos los datos requeridos como:



**SOLICITUD COTIZACION**

 **Caja de Salud de la Banca Privada**  
www.csbp.com.bo

Regional: LA PAZ

**Proceso de Compra Menor AM-001/18**

Ítem	Producto	Cantidad	Unidad	Precio Ref.
1	LAPIZ BICOLOR  <b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	1500	PIEZA	1,00
2				
3				

Tiempo de Entrega: 15 días  
Tipo de Garantía: Ninguna

La presente cotización debe ser presentado hasta la fecha **03/02/2018**  
En la CSBP Dirección C.Capitan Ravelo Esq. Montevideo

Al finalizar con el llenado de datos, seleccionar la opción “Grabar”. Si la información es almacenada correctamente el sistema notificara con un mensaje de confirmación, caso contrario debe verificar todos los datos.





Del mismo modo el **Personal de Bienes y Servicios** deberá conformar la Comisión de Calificación, mediante el sistema. En la opción “**Comisión**”, seleccionando la opción “**Calificación**”.



En el cual debe llenar los siguientes datos:

- Nombre y Apellido completo.
- Cargo Actual.
- Fecha y año.
- La referencia de la Compra.
- La fecha estimada de la Calificación.

Al culminar el llenado de todos los datos seleccionar la opción “**Grabar**”, Si la información es almacenada correctamente el sistema notificara con un mensaje de confirmación.



Por lo tanto, para finalizar se debe enviar al (RCM) o (ARPC), la nota de designación de Comisión de Calificación mediante el Sistema de Compras para su verificación y

Visto Bueno. El (RCM) o (ARPC) utilizará el Pie de Sello para el V° B° y enviara a las personas asignadas por el mismo medio.



Asignar	Funcionario
<input type="checkbox"/>	GOYZUETA JORGE BERNARDO
<input type="checkbox"/>	ACARAPI ALANOCA ANTONIO
<input type="checkbox"/>	AGUILAR CUSICANQUI PATRICIA
<input type="checkbox"/>	AGUILAR MOSCOSO MABEL
<input type="checkbox"/>	ALANOCA HUANCA LUIS FERNANDO
<input type="checkbox"/>	ALANOCA MAMANI AMALIA CRISTINA
<input type="checkbox"/>	ALANOCA MOLLO VICTOR FERNANDO
<input type="checkbox"/>	ALARCON CHAVEZ MILTON ABEL
<input type="checkbox"/>	ALARCON CUEVAS LEONOR

El personal designado para la Comisión de Calificación, recibirá la notificación



Y deberá de confirmar mediante el Sistema de Compras *presionando el botón*



Cabe mencionar que el personal podra presentar un justificativo para no formar parte de la comisión de calificación.

Al finalizar el cronograma de convocatorias, el Sistema de Compras notificara las fechas Automáticamente para la Apertura de cotizaciones o propuestas al Personal de Bienes y Servicios. Sin embargo, la Apertura de Propuestas se realiza si se tiene por lo menos un (1) cotización, caso contrario el proceso será declarado desierta y se dará la continuidad del proceso, para seguir con la evaluación correspondiente.

La apertura se realizará ingresando al sistema de compras seleccionando la opción “**Apertura de Propuestas**”, el cual se encuentra habilitada para la apertura y las opciones de los potenciales proponentes.



Se debe ingresar ítem por ítem para la Calificación Económica, previa revisión y de acuerdo al Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios.

Caja de Salud de la Banca Privada www.csbp.com.bo			
CALIFICACIÓN ECONÓMICA			
Regional	LA PAZ	Gestión	2018
		Compra	MAT. DE ESCRITORIO
Código ID	AM-001	Cód. Genérico Prod.	JN-02516
Nombre Prod.	LAPIZ BICOLOR	Unidad	PIEZA
<b>Institucional CSBP</b>		<b>Proponente</b>	LIBRERÍA OLIMPIA
Cantidad Requerida	1500	Cantidad Ofertada	1500
Precio Referencial	1,20	Precio Unitario	1,00
Observaciones	SIN OBSERVACIÓN		
Fecha Registro	03/02/2018		

En ese mismo sentido, ingresar ítem por ítem para la Calificación Técnica, cuando se utiliza el sistema de evaluación del Menor Costo se usa el método CUMPLE o NO CUMPLE



 **Caja de Salud de la Banca Privada**  
www.csbp.com.bo

### CALIFICACIÓN TÉCNICA

Regional: Regional | LA PAZ | Gestión: Gestión | 2018

Código ID: AM-001 | Cód. Genérico Prod.: JN-02516 | Fecha Reg.: 03/02/2018

Proponente: LIBRERÍA OLIMPIA

Nombre Prod.: LAPIZ BICOLOR | Unidad: PIEZA

Compra: MAT. DE ESCRITORIO | Procedencia: BRASIL

Sistema de Evaluación: **MENOR COSTO**

Ítem	Metodo de Calificación	Cumple	No Cumple
1	LAPIZ BICOLOR 	<input checked="" type="checkbox"/>	
2			
3			

**ESPECIFICACIONES TÉCNICAS**

Al finalizar la Calificación seleccionar la opción “**Guardar**” e “**Imprimir**” el Cuadro Comparativo, en el cual figura automáticamente la Empresa adjudicada.

Al culminar se debe imprimir el Cuadro Comparativo donde se justifica las causales por las que se adjudica y las recomendaciones indicadas por la Comisión de Calificación como también el Informe elaborado por el Personal de Bienes y Servicios. Para finalizar se deben enviar al RCM para la autorización.

**LISTADO DE FUNCIONARIOS**

 **Caja de Salud de la Banca Privada**  
www.csbp.com.bo

PARA:

Asignar	Funcionario
<input type="checkbox"/>	GOYZUETA JORGE BERNARDO
<input type="checkbox"/>	ACARAPI ALANOCA ANTONIO
<input type="checkbox"/>	AGUILAR CUSICANQUI PATRICIA
<input type="checkbox"/>	AGUILAR MOSCOSO MABEL
<input type="checkbox"/>	ALANOCA HUANCA LUIS FERNANDO
<input type="checkbox"/>	ALANOCA MAMANI AMALIA CRISTINA
<input type="checkbox"/>	ALANOCA MOLLO VICTOR FERNANDO
<input type="checkbox"/>	ALARCON CHAVEZ MILTON ABEL
<input type="checkbox"/>	ALARCON CUEVAS LEONOR



El (RCM) o (ARPC) recibe el informe para la previa revisión y autoriza para Proceder de Acuerdo a Recomendaciones e instruye al Encargado de Bienes y Servicios la emisión de la Orden de Compra o la elaboración del Contrato.

El Encargado de Bienes y Servicios recibe los antecedentes e ingresa al sistema de compras selecciona la opción de “**Procesos adjudicados**” y *presionando el botón* derecho selecciona la opción de “**Orden de Compra**” el cual es generado automáticamente, verifica e imprime y envía al (RCM) o (ARPC) para la firma correspondiente.

The screenshot shows a web application interface for 'Caja de Salud de la Banca Privada'. At the top left is the company logo and name. Below it, there are several input fields: 'Proceso Adjudicado' with a dropdown menu set to 'MAT. DE ESCRITORIO', 'Gestión' with a dropdown set to '2018', and 'Nombre Proveedor' with a dropdown set to 'LIBRERÍA OLIMPIA'. Below these fields is a table with columns 'Cod.' and 'Proveedor'. The table contains four rows, with the first row highlighted in green and containing the text '1 LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-001'. To the right of the table is a blue button labeled 'ORDEN DE COMPRA'. At the bottom left of the interface are two icons: 'Grabar' (Save) and 'Salir' (Exit).

Cod.	Proveedor
1	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-001
2	
3	
4	

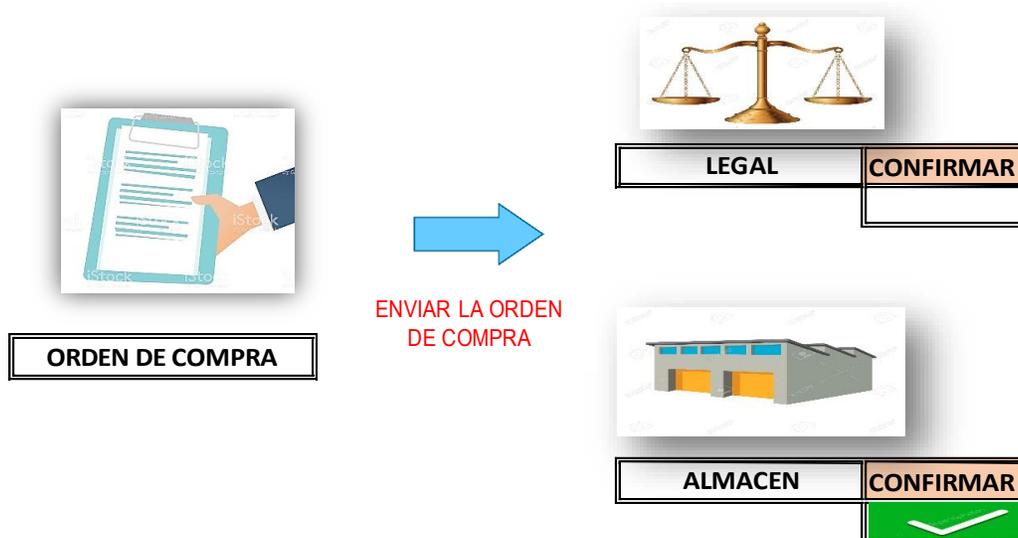
En caso de “**Contrato**”, *presionando el botón* derecho selecciona la opción, el cual es generado automáticamente y solicitar para la verificación y el Visto Bueno del Encargado de Legal y previa coordinación para la firma del contrato con empresa adjudicada como también con las autoridades correspondientes de la Institución.

Cod.	Proveedor
1	
2	
3	
4	

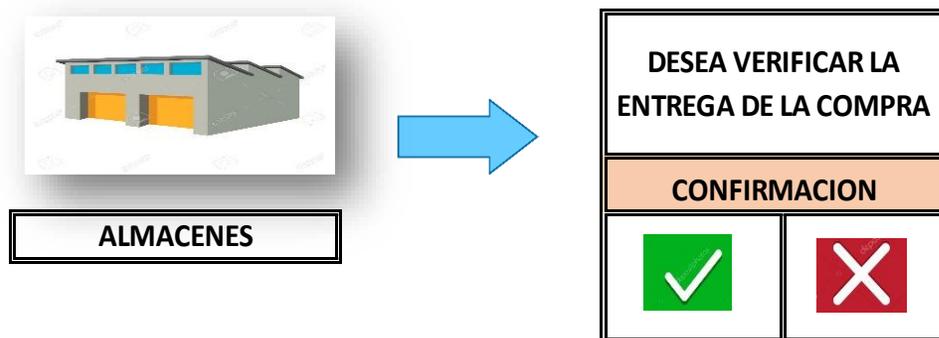
El Área Legal recibirá la solicitud de la elaboración del Contrato mediante el correo corporativo y previa coordinación con la empresa adjudicada como también con las autoridades correspondientes de la Institución para la firma del contrato.

#### ETAPA 6.- Seguimiento de entrega y pago

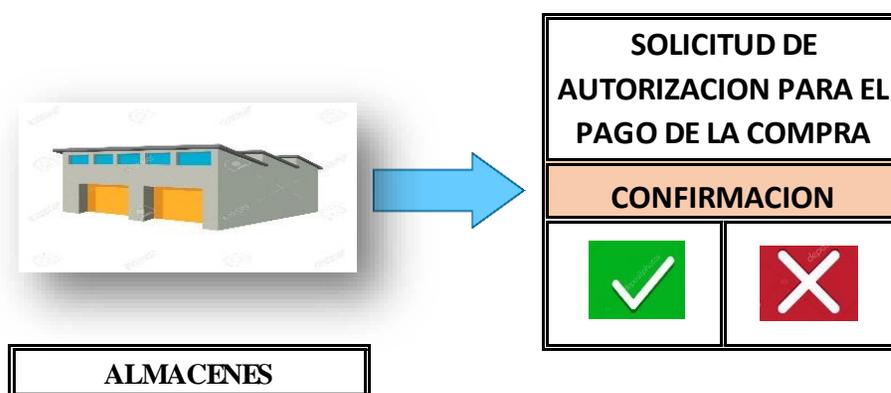
El personal de Bienes y servicios enviará los antecedentes de la compra en PDF a la unidad pertinente para proceder en el caso de necesitar un contrato a la Unidad de legal y en el caso de necesitar la entrega de un bien será remitido la Orden de compra para su recepción a la unidad de Almacenes.



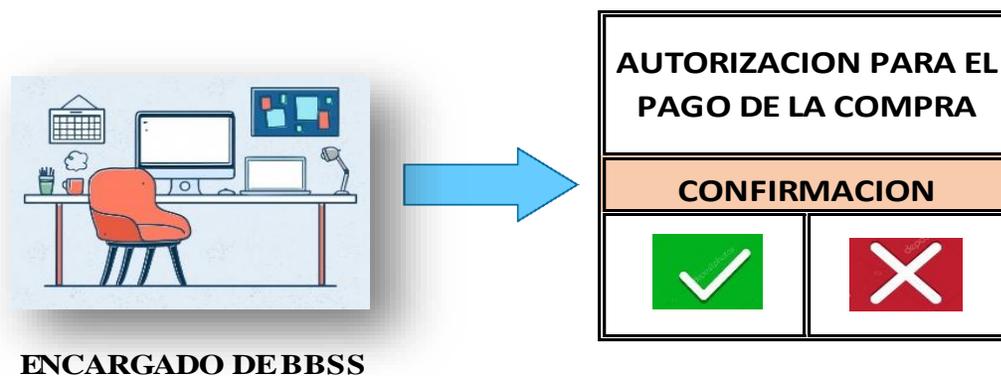
Una vez llegada la Orden de compra proporcionado por el sistema en formato PDF, el personal de almacenes solo necesita realizar la verificación del pedido de compra en el sistema y colocar las observaciones que pueda encontrar.



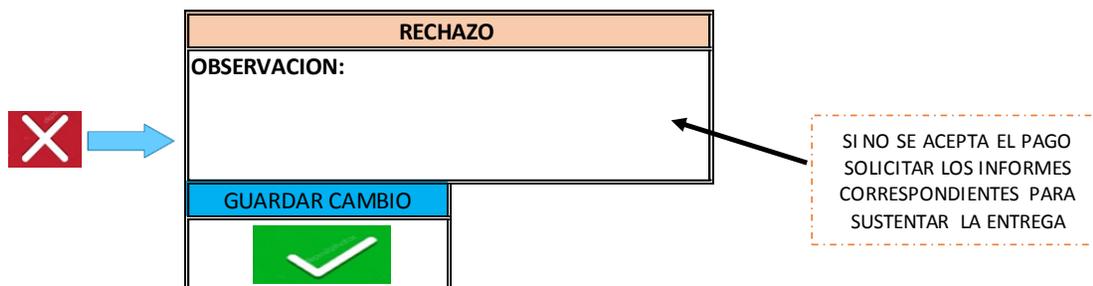
Al momento de tener la totalidad de la entrega y de realizar su registro en su propio sistema, el personal de almacenes podrá remitir la solicitud de autorización para el pago al Encargado de Bienes y Servicio presionando el botón de confirmación para solicitar el pago en el sistema de compras.



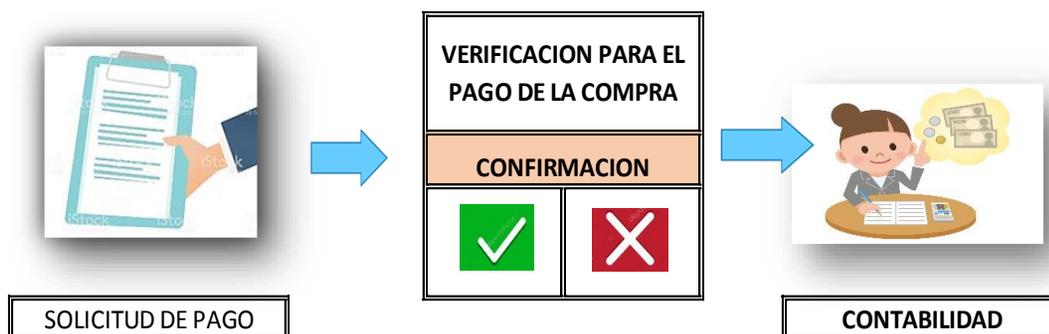
Una vez solicitada el pago y teniendo las notas de entrada en físico y las facturas correspondientes, el encargado de Bienes y Servicio podrá realizar la revisión y dar el visto bueno en el sistema para proceder con la solicitud de pago.



En caso de no estar conforme con la recepción del bien pedirá un informe para sustentar su entrega y posterior pago o rechazo del mismo.



El encargado de Bienes y Servicio realizara la solicitud para el pago enviándola a la unidad de Contabilidad para efectuar la verificación y posterior cancelación del mismo.



La Unidad de Contabilidad es la encargada de emitir los pagos a los proveedores y para tener un mejor seguimiento y control mediante el sistema de compras y contrataciones se tiene la opción de Control de Pagos, como primer paso que se debe ingresar al sistema y seleccionar la opción de *CONTROL DE PAGOS*. Una vez ingresado al portal se debe registrar en el buscador el nombre del proveedor dando un parámetro por fechas y presionar el buscador. Con referencia a lo anterior se tendrá muchas opciones en el portal, pero se debe marca el proceso que concuerde con los datos correctos previa verificación del número de orden de compra y el importe, posteriormente se debe grabar el proceso para confirmar que ya se pagó al proveedor.

**CONTROL DE PAGOS**

Caja de Salud de la Banca Privada  
www.csbp.com.ec

BUSCAR:

FECHA:  AL

**CONFIRMAR PAGO**

<input checked="" type="checkbox"/>	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-001/18 MONTO ADJ. BS. 1.500,00
<input type="checkbox"/>	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-010/18 MONTO ADJ. BS. 1.500,00
<input type="checkbox"/>	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-002/18 MONTO ADJ. BS. 11.000,00

Con referencia al paso anterior, se tiene la opción de búsqueda de pagos realizados mediante el sistema de compras y contrataciones, eligiendo la opción *BUSQUEDA* donde se debe registrar en la parte superior el nombre del proveedor dando parámetros por fechas y presionar el buscador. Se entenderá que si esta de color *Verde*, la compra fue pagada y si es de color *Rojo* la compra no fue pagada.

PROCESO PAGADO	PROCESO NO PAGADO
LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-001/18 MONTO ADJ. BS. 1.500,00	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-10/18 MONTO ADJ.BS. 1.500,00
	LIBRERÍA OLIMPIA OC: AM-02/18 MONTO ADJ.BS. 11.000,00

Para acceder a más información de los procesos pagados se presiona el botón derecho para elegir la opción *DETALLE* y en el portal se observará que producto se compró y cuáles fueron sus especificaciones o exigencias de la institución independientemente de cada compra o contratación.

REGISTRO DE PAGO A LIBRERIA OLIMPIA POR COMPRA DE -  
SILLA GIRATORIA COLOR AZUL INSTITUCIONAL

Aceptar



## 7.6. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, MANUAL DE CARGO Y DE FUNCIONES

CUADRO N° 9  
DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS DE COMPRA

PROCESOS DE COMPRA		
<b>992 PROCESOS DE COMPRA (GESTIÓN 2017)</b>	<b>3 PERSONAS (BBSS)</b>	<b>331 PROCESOS DE COMPRA POR PERSONA</b>
<b>331 PROCESOS DE COMPRA POR PERSONA</b>	<b>12 MESES</b>	<b>28 PROCESOS DE COMPRA POR MES</b>
<b>28 PROCESOS DE COMPRA POR MES</b>	<b>4 SEMANAS</b>	<b>7 PROCESOS DE COMPRA POR SEMANA</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Este calculo que se realizó sin tomar en cuenta al Cotizador ni al Encargado de Bienes y Servicios debido a que cumplen otras funciones en su trabajo.

Tomando como cantidad los **992** procesos de compra que se llevaron a cabo la gestión 2017 se tiene como diferencia que el personal debería realizar 7 procesos de compra por semana, pero la realidad es un poco distinta, debido que por un lado se entiende que existe un cargo de los tres mencionados que solo tiene un contrato eventual el cual provoca que en varios meses se distribuya las tareas y procesos que debería llevar a cabo ese personal entre los dos restantes, tomando otro dato importante, es que un proceso de compra conlleva varias actividades, independientemente del tipo de modalidad de compra que se toman varios días concluirlas, entonces se tiene que los siete procesos de compras son acumulados cada semana hasta que puedan ser adjudicados y cerrar los procesos.

Por tal motivo se puede justificar la contratación de un nuevo personal de planta que pueda disminuir la carga de este trabajo.



La Caja de Salud de la Banca Privada, al haber creado nuevos cargos para manejar el nuevo sistema de compras se ve en la necesidad de contar con una nueva estructura en el área de bienes y servicios, es así que la propuesta conjuntamente con la institución es ofrecer una modificación a la estructura orgánica que se tiene y también proporcionar un modelo de manual de cargo y funciones porque no se cuenta con uno para el personal actual de esta unidad.

Por tanto, se propone la reestructuración conjuntamente con la institución con el motivo de impulsar al área y disminuir la carga laboral y así mismo reestructurar los cargos que se tiene para que sean acordes al trabajo que desempeñan.

*(Véase Anexo N° 3: Estructura de la Unidad de Bienes y Servicios regional La Paz CSBP)*

#### **7.6.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:**

El Manual de Organización y Funciones es el documento básico donde se formaliza el diseño de la estructura organizacional. Este documento debe ser aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad mediante instrumento legal que corresponda.

##### **7.6.1.1. Formalización del Diseño Organizacional:**

En este diseño organizacional se formaliza los siguientes documentos, que deberán ser aprobados mediante resolución interna pertinente:

a) Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- El organigrama

Para las unidades de nivel jerárquico superior:

- Los objetivos.
- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.



Para otras unidades:

- La relación de dependencia.

### **7.6.1.2. Estructura del Manual de Cargos y Descripción de Funciones.**

#### **Identificación del manual de cargos y funciones:**

- A. Logotipo de la Institución.
- B. Nombre de la Institución y del documento.
- C. Fecha de elaboración o de actualización.
- D. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

### **7.6.1.3. Elementos que integran el manual de cargos y funciones:**

- 1. Identificación del Cargo:** Esta parte describe los aspectos que contiene el cargo
  - **Título del Cargo.** - Se Identifica el cargo que ocupa una persona según planilla de RR.HH.
  - **Nombre funcional.** - Denominación según estructura de cargos
  - **Ubicación.** - El área donde se desempeña el cargo
  - **Supervisa funcionalmente.** - Detalla a sus dependientes
  - **Código.** - abreviación del cargo
  - **Nivel.** - Posición en la jerarquía institucional
  - **Superior inmediato.** - Cargo del jefe superior inmediato
- 2. Objetivo(s) del manual:** Explica el propósito que se pretende cumplir en las funciones a desempeñar.
- 3. Funciones:** Es las especificaciones de las tareas inherentes al conjunto de normas y tareas que desarrollan cada funcionario en sus actividades cotidianas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.



4. **Normal o disposiciones legales que debe cumplir:** Normas o Disposiciones legales que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en cada operación.
5. **Responsabilidades:** Se refiere al señalamiento de responsabilidades de quien lo ejerce directamente frente al cargo del que estamos describiendo sus funciones y competencias laborales.
6. **Comunicaciones interinstitucionales:** Se refiere a la comunicación que se genera entre el funcionario directamente con las unidades a su cargo o dependientes.
7. **Perfil del cargo:** Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atiende a la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad.

*(Véase Anexo N° 4: Manual de cargos y funciones CSBP)*



		
<b>Logotipo de la institución</b>	<b>NOMBRE DE LA INSTITUCION Y DEL DOCUMENTO</b>	<b>Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el documento.</b>

									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Título del Puesto:</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Código:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Nombre Funcional:</b></td> <td><b>Nivel:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Ubicación Administrativa:</b></td> <td><b>Superior Inmediato:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Supervisa directamente a:</b></td> <td><b>Supervisor Funcional :</b></td> </tr> </table>	<b>Título del Puesto:</b>	<b>Código:</b>	<b>Nombre Funcional:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Ubicación Administrativa:</b>	<b>Superior Inmediato:</b>	<b>Supervisa directamente a:</b>	<b>Supervisor Funcional :</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Código:</b>								
<b>Nombre Funcional:</b>	<b>Nivel:</b>								
<b>Ubicación Administrativa:</b>	<b>Superior Inmediato:</b>								
<b>Supervisa directamente a:</b>	<b>Supervisor Funcional :</b>								

<b>I. Objetivo</b>

<b>II. Funciones</b>

<b>III. Normas o Disposiciones Legales que tiene que cumplir</b>

<b>IV. Responsabilidad por recursos</b>

<b>V. Comunicaciones intrainstitucionales</b>

<b>VI. Perfil del puesto</b>

		
<b>Quien elaboro</b>	<b>Quien reviso</b>	<b>Quien autorizo</b>

Fuente: Elaboración propia.



## **7.7. DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA E INDUCTIVA:**

El recurso más importante en cualquier Institución lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una Institución que presta servicios de Salud, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la eficiencia y optimización de los servicios que se brindan.

El Programa de Capacitación Preventiva e Inductiva, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas referentes al trabajo y modifica sus actitudes frente a diferentes aspectos de la organización, puesto o el ambiente laboral.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Programa de Capacitación Preventiva e Inductiva incluye los Jefes de Oficina Nacional y a los Encargados de la Regional La Paz que integran la institución, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales.

### **7.7.1. Programa de capacitación preventiva unidad de bienes y servicios e informática**

Con relación al siguiente punto, se muestra un cronograma de capacitación que va dirigido al personal de Bienes y Servicios y al personal de Informática con el objetivo de poder proporcionar orientación e información acerca del Nuevo Sistema de Compras y Contrataciones. *(Véase Anexo N° 5: Programa de capacitación preventiva unidad de bienes y servicios e informática)*



### **7.7.2. Programa de capacitación preventiva unidades solicitantes**

Con relación al cuadro de cronograma de capacitación preventiva que va dirigido a los Responsables de cada Área que está involucrado en un Proceso de Compra y Contratación, con el objetivo de poder proporcionar orientación e información acerca de los procedimientos adecuado para el desarrollo del Nuevo Sistema de Compras y Contrataciones. *(Véase Anexo N° 6: Programa de capacitación preventiva unidades solicitantes)*

### **7.7.3. Programa de capacitación inductiva.**

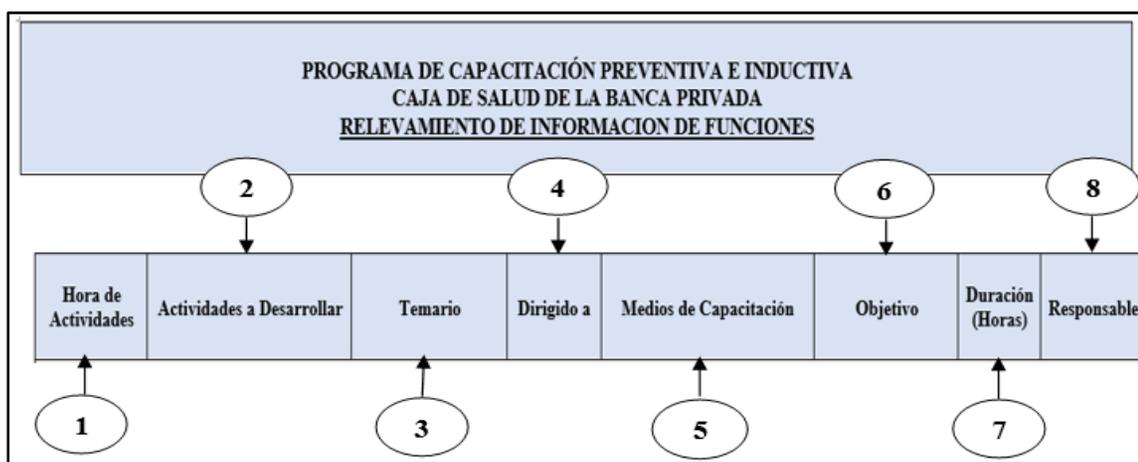
El propósito es adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos y a las políticas de la Institución. Además, el Programa de Inducción es una herramienta útil para el empleado de nuevo ingreso, ya que contiene los aspectos más importantes. *(Véase Anexo N° 7: Programa de capacitación inductiva)*

A continuación, se describe el contenido de los cuadros:

- 1. Hora de actividad.** -Se detalla el tiempo y la actividad a desarrollar en las diferentes capacitaciones.
- 2. Actividades a desarrollar.** - Se describe las actividades de las diferentes capacitaciones, cabe mencionar que las actividades se describen de manera ordenada según el tipo de capacitación.
- 3. Temario.** - Detalla el contenido de las actividades a seguir, independientemente al tipo de capacitación.
- 4. Dirigido.** - Indica a que unidades va dirigido la capacitación.
- 5. Medios de capacitación.** -Presentación en diapositivas y Manuales de Usuario que contiene los aspectos más importantes y las mismas serán entregadas como una fuente de información directa para el empleado.

6. **Objetivos.** -Es una de los puntos fundamentales en un proceso de planificación, ya que es necesario tener un fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr con el diseño de capacitación.
7. **Duración (hora).** -Indicar el tiempo que se requiere para el desarrollo de cada actividad y tema.
8. **Responsable.** - Señalar quienes serán los encargados de realizar la capacitación.

**FIGURA N°21**  
**DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

### **7.8. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS (RABOS)**

El Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regula la contratación de bienes y servicios, establecer los principios, normas y condiciones. Así mismo, instituye los elementos esenciales de organización, funcionamiento y control interno, relativo a la administración de bienes, obras y servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada.

El Esquema Comparativo y Sugerencia de Rediseño, es un organizador de información, que permite identificar las semejanzas y diferencias.



Por lo que se realiza la revisión del Reglamento de Administración de Obras Bienes y Servicios, con el objetivo de identificar las contradicciones de los distintos artículos, debido a que se tiene grandes confusiones a la hora de adjudicar un proceso.

A continuación, se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 10  
ESQUEMA COMPARATIVO Y SUGERENCIA DE REDISEÑO**

<b>ESQUEMA COMPARATIVO Y SUGERENCIA DE REDISEÑO</b>		
<b>REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS (RABOS -2016)</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SUGERENCIA DE PROPUESTA (Actualización Reglamento)</b>
<b>LICITACIONES E INVITACIONES</b>		
<p><b>Artículo 55. (Tipos de convocatoria)</b> En función del tipo de bienes y servicios que se requiere, la licitación pública podrá ser nacional, internacional o de proveedores.</p> <p><b>b) Convocatoria Pública Internacional:</b> Cuando los bienes o servicios requeridos no puedan ser suministrados por proveedores nacionales o por mayor beneficio económico para la CSBP, pudiendo participar tanto proveedores nacionales, si los hubiera, como extranjeros.</p> <p>Los proveedores extranjeros deberán acreditar un representante con domicilio permanente en Bolivia que podrá ser persona natural o jurídica.</p>	<p>Este artículo del reglamento no explica que para poder participar de la convocatoria es necesario indicar el domicilio permanente en Bolivia por parte de los proveedores extranjeros.</p>	<p><b>Artículo 55. (Tipos de convocatoria)</b> En función del tipo de bienes y servicios que se requiere, la licitación pública podrá ser nacional, internacional o de proveedores.</p> <p><b>b) Convocatoria Pública Internacional:</b> Cuando los bienes o servicios requeridos no puedan ser suministrados por proveedores nacionales o por mayor beneficio económico para la CSBP, pudiendo participar tanto proveedores nacionales, si los hubiera, como extranjeros.</p> <p>Los proveedores extranjeros deberán acreditar un representante con domicilio permanente en Bolivia que podrá ser persona natural o jurídica, para poder participar de la Convocatoria Pública Internacional.</p>
<p><b>Artículo 62. (Actividades previas a la presentación de propuestas)</b> <b>Reunión de Aclaración:</b> Se llevará a cabo únicamente para la modalidad de Licitación Pública a la mitad del plazo establecido para la presentación de propuestas, salvo que la US con la respectiva justificación requiera en otra modalidad.</p>	<p>Para la recepción de la propuesta no es necesario incluir al Notario de fe pública si se trabaja con una unidad legal dentro de la institución. Pero si se trabaja con un Notario de Fe Pública no es necesario tenerlo presente a asesoría legal ya que se contrata a este</p>	<p><b>Artículo 62. (Actividades previas a la presentación de propuestas)</b> <b>Reunión de Aclaración:</b> Se llevará a cabo únicamente para la modalidad de Licitación Pública a la mitad del plazo establecido para la presentación de propuestas, salvo que la US con la respectiva justificación requiera en otra modalidad. Estarán presentes funcionarios designados de la US con conocimientos técnicos sobre el tema</p>



<p>Estarán presentes funcionarios designados de la US con conocimientos técnicos sobre el tema de la contratación, un ejecutivo de esta unidad con capacidad de decisión, el asesor legal (en ON y Administraciones Regionales), el responsable de bienes y servicios y el Notario de Fe Pública.</p>	<p>profesional por estos motivos.</p>	<p>de la contratación, un ejecutivo de esta unidad con capacidad de decisión, el responsable de bienes y servicios y el asesor legal o el Notario de Fe Pública según corresponda (en ON y Administraciones Regionales).</p>
<p><b>Artículo 62. (Actividades previas a la presentación de propuestas)</b> El Notario de Fe Pública tomará apuntes y deberá grabar el desarrollo de este acto para posteriormente elaborar el acta protocolizada de la misma y su correspondiente Testimonio, entregando estos documentos a la CSBP en el plazo de un (1) día hábil de efectuada la reunión de aclaración. El original de la grabación debidamente resguardado, sellado y firmado, debe ser entregado por el Notario de Fe Pública a la CSBP para su custodia. Realizada la Reunión de Aclaración, no se aceptará ninguna consulta.</p>	<p>No corresponde tomar una grabación del acto de protocolización debido a que no se puede sancionar al Notario de Fe Pública por no grabar las sesiones. Por este motivo se sugiere eliminar estos párrafos del RABOS debido a que no se tiene una relevancia de este control.</p>	
<p><b>COMPRAS MENORES</b></p>		
<p><b>Artículo 85. (Definición de la Modalidad de Compras y Contrataciones Menores)</b> Es la modalidad de compra y contratación de bienes y servicios, mediante la cual se solicitan en forma directa cotizaciones o propuestas a proveedores que se encuentren en condiciones de proporcionar los bienes y/o servicios requeridos. No requiere publicación.  Esta modalidad de contratación será utilizada cuando el monto estimado de la compra o contratación sea:</p>	<p>Se observa que el presente Artículo con referencia a la Modalidad de Compras Menores, las cuantías, no son acorde a las necesidades de Compras o Contrataciones que se realiza en la actualidad. Razón por la cual es recomendable adecuar las cuantías debido a que los precios referenciales de las compras aumentaron en estos últimos años y se ve conveniente que para la modalidad de contratación directa debería subir el monto de Bs 5.000 a Bs. 10.000.</p>	<p><b>Artículo 85. (Definición de la Modalidad de Compras y Contrataciones Menores)</b> Es la modalidad de compra y contratación de bienes y servicios, mediante la cual se solicitan en forma directa cotizaciones o propuestas a proveedores que se encuentren en condiciones de proporcionar los bienes y/o servicios requeridos. No requiere publicación.  Esta modalidad de contratación será utilizada cuando el monto estimado de la compra o contratación sea:  a) En ON y Administraciones Regionales, mayor a Bs 10.000.- hasta Bs 200.000.-</p>



<p>a) En ON y Administraciones Regionales, mayor a Bs 5.000.- hasta Bs 200.000.-</p> <p>b) En Agencia Regional, mayor a Bs 3.500.- hasta Bs 200.000.-</p>		<p>b) En Agencia Regional, mayor a Bs 3.500.- hasta Bs 200.000.-</p>
<p><b>Artículo 87. (Plazos)</b> Para la presentación de cotizaciones o propuestas se establecen los siguientes plazos obligatorios, computables a partir de la emisión de la Solicitud de Propuesta o Solicitud de Cotización, estableciéndose en estos documentos la hora y fecha límites para la recepción de propuestas.</p> <p>a) Para compras y contrataciones mayores a Bs 60.000.- (Sesenta mil 00/100 Bolivianos) hasta Bs 200.000.- (Doscientos mil 00/100 Bolivianos), mínimo cinco (5) días hábiles.</p> <p>b) Para las contrataciones menores a Bs 60.000.- (Sesenta mil 00/100 Bolivianos), el plazo otorgado a los proveedores para la presentación de cotizaciones o propuestas, no debe ser mayor a cinco (5) días hábiles, salvo que se requiera inspección previa o se reciban consultas escritas, en cuyo caso se podrá ampliar este plazo.</p>	<p>Al igual que en la primera observación, los plazos establecidos en el Reglamento no son claros, porque para las contrataciones menores a Bs. 60.000.- se dispone hasta cinco (5) días hábiles para la recepción de propuestas. Sin embargo, también dispone mínimo (5) días hábiles para contrataciones mayores a Bs. 60.000.- y no indica hasta cuantos días como máximo se dará como plazo.</p> <p>Y muchas veces suele existir por parte de los empleados de la unidad de Bienes y Servicios una confusión entre ambas cuantías referente a los plazos.</p> <p>Por este motivo se sugiere cambiar la cuantía a contrataciones que sean mayores a Bs. 60.001 hasta Bs. 200.000 y que tener un máximo de 8 días hábiles de plazo para la entrega de la cotización solicitada para evitar estas confusiones con los procedimientos que se manejan.</p> <p>Cabe aclarar que para el inciso b) los (5) días hábiles de plazos son únicamente usados cuando exceden 20 ítems en la solicitud de cotización.</p>	<p><b>Artículo 87. (Plazos)</b> Para la presentación de cotizaciones o propuestas se establecen los siguientes plazos obligatorios, computables a partir de la emisión de la Solicitud de Propuesta o Solicitud de Cotización, estableciéndose en estos documentos la hora y fecha límites para la recepción de propuestas.</p> <p>a) Para compras y contrataciones mayores a Bs 60.001.- (Sesenta mil uno 00/100 Bolivianos) hasta Bs 200.000.- (Doscientos mil 00/100 Bolivianos), mínimo cinco (5) días hábiles hasta 8 días hábiles.</p> <p>b) Para las contrataciones menores a Bs 60.000.- (Sesenta mil 00/100 Bolivianos), el plazo otorgado a los proveedores para la presentación de cotizaciones o propuestas, mínimo tres (3) días hábiles y no debe ser mayor a cinco (5) días hábiles, salvo que se requiera inspección previa o se reciban consultas escritas, en cuyo caso se podrá ampliar este plazo.</p> <p>Únicamente se les otorgará como plazo máximo cinco (5) días hábiles en los procesos que sean mayores a 20 ítems.</p>
<p><b>Artículo 91. (Ampliación de Invitación)</b> La ampliación de invitación,</p>	<p>Se observa que en el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, indica</p>	<p><b>Artículo 91. (Ampliación de Invitación)</b> La ampliación de invitación, consiste</p>



<p>consiste en la emisión y envío de Solicitudes de Cotización o Solicitudes de Propuesta a otros potenciales proveedores, con el objeto de conseguir mayores alternativas para la compra o contratación, cuando no se pudieron obtener mínimamente tres cotizaciones o propuestas en los plazos establecidos en la convocatoria.</p> <p>En compras o contrataciones cuyo monto sea mayor a Bs 60.001.-, cuando en la primera convocatoria no se recepcionen por lo menos tres (3) cotizaciones o propuestas, es obligatoria una primera ampliación de invitación. Si habiéndose procedido con la primera ampliación de invitación no se obtienen las tres (3) cotizaciones o propuestas requeridas, excepcionalmente se podrá consultar con el RCM la continuidad del proceso, para seguir con la evaluación correspondiente.</p> <p>En Compras y Contrataciones hasta Bs 60.000.-, cuando en una primera convocatoria no se obtuvieron por lo menos tres (3) cotizaciones, excepcionalmente se podrá consultar con el RCM la continuidad del proceso.</p> <p>El RCM registrará su aprobación mediante proveído firmado.</p>	<p>que en compras mayores a Bs. 60.001.- es obligatoria una primera ampliación de invitación si no se cuenta por lo menos tres (3) cotizaciones o propuestas. Por el contrario, para compras menores a Bs. 60.000.- se podrá consultar con el RCM la continuidad del proceso. Sin embargo, no indica hasta cuantas Ampliaciones se podría realizar, punto que no se tiene claro ni justificado.</p>	<p>en la emisión y envío de Solicitudes de Cotización o Solicitudes de Propuesta a otros potenciales proveedores, con el objeto de conseguir mayores alternativas para la compra o contratación, cuando no se pudieron obtener por lo menos tres cotizaciones o propuestas en los plazos establecidos en la convocatoria pero cumpliendo el límite de las ampliaciones solicitadas se podrá proseguir con la evaluación correspondiente sin ser un limitante las tres (3) cotizaciones o propuestas.</p> <p>En compras o contrataciones cuyo monto sea mayor a Bs 60.001.-, cuando en la primera convocatoria no se recepción en por lo menos tres (3) cotizaciones o propuestas, es obligatoria una primera ampliación de invitación. Si habiéndose procedido con la primera ampliación de invitación no se obtienen las tres (3) cotizaciones o propuestas requeridas, excepcionalmente se podrá consultar con el RCM la continuidad del proceso, para seguir con la evaluación correspondiente.</p> <p>No existiendo la excepción para la calificación, el RCM podrá solicitar hasta dos ampliaciones más, después de eso si se podrá dar continuidad al proceso, para seguir con la evaluación correspondiente.</p> <p>En Compras y Contrataciones hasta Bs 60.000.-, cuando en la primera convocatoria no se obtuvieron por lo menos tres (3) cotizaciones o propuestas, es obligatoria una ampliación de invitación. Habiéndose procedido con la ampliación de invitación, se podrá solicitar autorización al RCM de la continuidad del proceso, para seguir con la evaluación correspondiente. El RCM registrará su aprobación mediante proveído firmado.</p>
---	---	--



<p><b>Artículo 92. (Proceso para Compras y Contrataciones hasta BS. 60.000.-)</b></p> <p>a) Presentación y recepción de propuestas Las cotizaciones o propuestas podrán recepcionarse en sobre cerrado, documentos abiertos, mediante fax o en el formulario de cotizaciones de la CSBP.</p> <p>Los funcionarios responsables de la CSBP llenarán el Formulario de Recepción correspondiente que identifique a los proponentes que presentaron ofertas.</p> <p>b) Apertura y/o consideración de cotizaciones o propuestas La CC designada para el efecto, en sesión reservada realizará la apertura de los documentos recepcionados o verificará su presentación, y procederá a su evaluación siempre que se hayan presentado por lo menos tres propuestas o cotizaciones.</p> <p>Cuando en una primera convocatoria no se obtuvieron por lo menos tres propuestas o cotizaciones, pero se cuente con al menos una, excepcionalmente, se podrá solicitar autorización al RCM para evaluar las ofertas presentadas y recomendar la adjudicación, si corresponde. Si el RCM no autoriza, se realiza una primera o sucesivas ampliaciones de invitación. De no haberse recepcionado ninguna propuesta o cotización, la CC recomendará la declaratoria desierta del proceso.</p> <p>c) Calificación de las cotizaciones o propuestas La Comisión de Calificación evaluará las propuestas y/o</p>	<p>En cuanto al presente artículo se identifica que se tiene una falta de orden, ya que en el Artículo 91 de ampliaciones no indica que acción tomar si no se obtiene por lo menos tres (3) cotizaciones. Sin embargo, en el presente Artículo si indica que al contar con una propuesta o cotización se debe de solicitar la autorización al RCM para evaluar las ofertas presentadas.</p>	<p><b>Artículo 92. (Proceso para Compras y Contrataciones hasta BS. 60.000.-)</b></p> <p>a) Presentación y recepción de propuestas Las cotizaciones o propuestas podrán recepcionarse en sobre cerrado, documentos abiertos, mediante fax o en el formulario de cotizaciones de la CSBP.</p> <p>Los funcionarios responsables de la CSBP llenarán el Formulario de Recepción correspondiente que identifique a los proponentes que presentaron ofertas.</p> <p>b) Apertura y/o consideración de cotizaciones o propuestas La CC designada para el efecto, en sesión reservada realizará la apertura de los documentos recepcionados o verificará su presentación, y procederá a su evaluación verificando que se hayan presentado por lo menos tres propuestas o cotizaciones.</p> <p>Cuando en la primera convocatoria no se obtuvieron por lo menos tres (3) cotizaciones o propuestas, es obligatoria una ampliación de invitación. Habiéndose procedido con la ampliación de invitación, se podrá solicitar autorización al RCM para evaluar las ofertas presentadas y recomendar la adjudicación, si corresponde.</p> <p>De no haberse recepcionando ninguna propuesta o cotización, la CC recomendará la declaratoria desierta del proceso.</p> <p>c) Calificación de las cotizaciones o propuestas La Comisión de Calificación evaluará las propuestas y/o cotizaciones presentadas en función del sistema de calificación y adjudicación establecido para el proceso y remitirán al RCM el Informe y Recomendación correspondiente en un plazo no mayor a tres (3) días hábiles a partir de la apertura de propuestas.</p>
--	---	--



<p>cotizaciones presentadas en función del sistema de calificación y adjudicación establecido para el proceso y remitirán al RCM el Informe y Recomendación correspondiente en un plazo no mayor a tres (3) días hábiles a partir de la apertura de propuestas.</p>		
<p><b>Artículo 93. (Proceso Para Compras y Contrataciones Mayores a Bs60.000.-)</b></p> <p><b>a) Presentación y recepción de sobres.</b>          Los proponentes deberán presentar su propuesta en sobre cerrado, en el lugar, fecha y hasta la hora establecida en la Solicitud de Cotización o Solicitud de Propuesta, pudiendo también hacer llegar las mismas por correo regular o correo expreso (Courier) siendo de exclusiva responsabilidad del proponente que su propuesta sea entregada en el lugar y dentro del plazo establecido. La recepción de sobres deberá ser registrada en el Formulario de Recepción correspondiente, registrándose, según corresponda, nombre, dirección, teléfono, fecha y hora de recepción, el correo electrónico oficial o fax del proveedor y nombre de la persona que presentó.          Los sobres que sean presentados en forma posterior a la hora de cierre de presentación de propuestas no serán recibidos ni considerados, registrándose tal hecho en el mencionado libro.</p> <p><b>b) Apertura de cotizaciones o propuestas</b>          La CC designada para el efecto, en acto único y público, en la fecha y hora determinadas en los documentos de contratación</p>	<p>En cuanto al presente artículo se identifica que se tiene una falta de orden, ya que en el Artículo 91 de Ampliaciones, no indica si se puede tomar en cuenta las cotizaciones presentadas en primera instancia. Sin embargo, en el presente Artículo si indica que al contar con una propuesta o cotización en la primera convocatoria, si se puede tomarlo en cuenta para la Apertura y Evaluar las ofertas presentadas.</p>	<p><b>Artículo 93. (Proceso Para Compras y Contrataciones Mayores a Bs 60.001.-)</b></p> <p><b>a) Presentación y recepción de sobres.</b>          Los proponentes deberán presentar su propuesta en sobre cerrado, en el lugar, fecha y hasta la hora establecida en la Solicitud de Cotización o Solicitud de Propuesta, pudiendo también hacer llegar las mismas por correo regular o correo expreso (Courier) siendo de exclusiva responsabilidad del proponente que su propuesta sea entregada en el lugar y dentro del plazo establecido.          La recepción de sobres deberá ser registrada en el Formulario de Recepción correspondiente, registrándose, según corresponda, nombre, dirección, teléfono, fecha y hora de recepción, el correo electrónico oficial o fax del proveedor y nombre de la persona que presentó. Los sobres que sean presentados en forma posterior a la hora de cierre de presentación de propuestas no serán recibidos ni considerados, registrándose tal hecho en el mencionado libro.</p> <p><b>b) Apertura de cotizaciones o propuestas</b>          La CC designada para el efecto, en acto único y público, en la fecha y hora determinadas en los documentos de contratación realizará la apertura de sobres, verificando la existencia de por lo menos tres propuestas o cotizaciones, dando lectura a las mismas y levantando el acta</p>



<p>realizará la apertura de sobres, siempre que se hayan presentado por lo menos tres, verificando la existencia de por lo menos tres propuestas o cotizaciones, dando lectura a las mismas y levantando el acta correspondiente.</p> <p>Si no se obtuvieron tres sobres o tres propuestas y/o cotizaciones, suspenderá el acto de apertura público, debiéndose proceder a una ampliación de invitación. Recepcionados los sobres de esta ampliación y tomando en cuenta los presentados en primera instancia (previa ratificación de vigencia de la oferta, cuando corresponda), en caso de no contar por lo menos con tres propuestas y/o cotizaciones, excepcionalmente, se solicitará al RCM una autorización previa para evaluar las existentes y recomendar la adjudicación, si corresponde. Si el RCM no autoriza, se realiza una segunda o sucesivas ampliaciones de invitación, continuando con el mismo procedimiento.</p> <p>De no haberse recepcionado ningún sobre, propuesta o cotización, la CC recomendará la declaratoria desierta del proceso.</p> <p><b>c) Calificación de las cotizaciones o propuestas</b> La Comisión de Calificación evaluará las propuestas y/o cotizaciones presentadas en función del sistema de calificación y adjudicación establecido para el proceso y remitirán al RCM el Informe y Recomendación correspondiente en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles a partir de la apertura de propuestas.</p>		<p>correspondiente.</p> <p>Si no se obtuvieron tres sobres o tres propuestas y/o cotizaciones, suspenderá el acto de apertura público, debiéndose proceder a una ampliación obligatoria de invitación. Recepcionados los sobres de esta ampliación y tomando en cuenta los presentados en primera instancia (previa ratificación de vigencia de la oferta, cuando corresponda), en caso de no contar por lo menos con tres propuestas y/o cotizaciones, excepcionalmente, se solicitará al RCM una autorización previa para evaluar las existentes y recomendar la adjudicación, si corresponde. Si el RCM no autoriza, se podrá realizar dos ampliaciones de invitación más. Habiéndose procedido con la ampliación de invitación, se podrá solicitar autorización al RCM de la continuidad del proceso, para evaluar las ofertas presentadas y recomendar la adjudicación, si corresponde.</p> <p>De no haberse recepcionado ningún sobre, propuesta o cotización, la CC recomendará la declaratoria desierta del proceso.</p> <p><b>c) Calificación de las cotizaciones o propuestas</b> La Comisión de Calificación evaluará las propuestas y/o cotizaciones presentadas en función del sistema de calificación y adjudicación establecido para el proceso y remitirán al RCM el Informe y Recomendación correspondiente en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles a partir de la apertura de propuestas.</p>
---	--	---



<p><b>Artículo 95. (Convocatoria Desierta)</b></p> <p>El RPM, declarará desierta una convocatoria si se produce una o más de las siguientes situaciones:</p> <p>a) Si no se hubiese presentado propuesta o cotización alguna.  b) Si como resultado del proceso de calificación, ningún proponente hubiese cumplido con lo exigido en la Solicitud de Cotización o Solicitud de Propuesta.  c) Si la propuesta económica excediese el presupuesto establecido para la contratación.</p>	<p>Se puede observar que se tiene un error ortográfico en el presente Artículo, ya que la Abreviatura (RPM) no está dentro del Artículo N° 11, donde describe todas las Abreviaturas que se utiliza en el Reglamento.</p>	<p><b>Artículo 95. (Convocatoria Desierta)</b></p> <p>El RCM, declarará desierta una convocatoria si se produce una o más de las siguientes situaciones:</p> <p>a) Si no se hubiese presentado propuesta o cotización alguna.  b) Si como resultado del proceso de calificación, ningún proponente hubiese cumplido con lo exigido en la Solicitud de Cotización o Solicitud de Propuesta.  c) Si la propuesta económica excediese el presupuesto establecido para la contratación.</p>
<p><b>Artículo 96. (Contrato)</b></p> <p>Todas las compras y contrataciones ejecutadas bajo la modalidad de Compras y Contrataciones Menores por montos mayores a Bs 20.000.- (Veinte mil 00/100 Bolivianos), cuyo plazo de entrega sea mayor a quince (15) días hábiles deben contar con un contrato que establezca las obligaciones, derechos y penalidades por retraso.</p> <p>Los proponentes adjudicados podrán presentar para la firma de contrato fotocopia de los documentos legales, administrativos y técnicos solicitados, adjuntando el original de los mismos para que puedan ser autenticados por el asesor legal, en un plazo no mayor a siete (7) días hábiles computables a partir de la notificación de adjudicación. Los originales serán devueltos al proveedor, quedando la copia autenticada en los archivos del proceso.</p>	<p>Se observa en el presente Artículo, que por la cuantía de Bs. 20.000.- con un plazo de entrega mayor a (15) días hábiles, debe contar con un contrato, Sin embargo, no indica que acciones tomar en caso de que se tenga un proceso con un importe menor al establecido, y con un plazo de entrega mayor al indicado en el reglamento. Por tal motivo se sugiere que el plazo de entrega se pueda ampliar a 60 días calendario y solo con la emisión de una orden de compra para los montos que no excedan los Bs 20.000.- para facilitar el trabajo al área legal y la emisión de notificaciones y documentos legales que debe presentar el proponente.</p>	<p><b>Artículo 96. (Contrato)</b></p> <p>Todas las compras y contrataciones ejecutadas bajo la modalidad de Compras y Contrataciones Menores por montos mayores a Bs 20.000.- (Veinte mil 00/100 Bolivianos), cuyo plazo de entrega sea mayor a quince (15) días hábiles deben contar con un contrato que establezca las obligaciones, derechos y penalidades por retraso. En caso de que el monto sea menor a Bs. 20.000.- (Veinte mil 00/100 Bolivianos), cuyo plazo de entrega sea hasta sesenta (60) días calendario se procederá con la emisión de una Orden de compra.</p> <p>Los proponentes adjudicados podrán presentar para la firma de contrato fotocopia de los documentos legales, administrativos y técnicos solicitados, adjuntando el original de los mismos para que puedan ser autenticados por el asesor legal, en un plazo no mayor a siete (7) días hábiles computables a partir de la notificación de adjudicación. Los originales serán devueltos al proveedor, quedando la copia autenticada en los archivos del proceso.</p>



<p>Las garantías de Cumplimiento de Contrato serán requeridas cuando el monto del contrato sea mayor a Bs 60.000.- (Sesenta mil 00/100 bolivianos) y deberán ser presentadas en original. En Compras y Contrataciones Menores hasta Bs 60.000.-, la US determinará la conveniencia o no de solicitar al proveedor esta garantía. Respecto a las garantías establecidas en los artículos d) y e) del artículo 45 del presente Reglamento, la US determinará la conveniencia de solicitarlas a los proveedores. En casos excepcionales y justificados, mediante solicitud expresa, el EP podrá solicitar al Gerente General la autorización para la no presentación de la Garantía de Cumplimiento de Contrato. Esta autorización será aprobada mediante Resolución expresa.</p>		<p>Las garantías de Cumplimiento de Contrato serán requeridas cuando el monto del contrato sea mayor a Bs 60.001.- (Sesenta mil unos 00/100 bolivianos) y deberán ser presentadas en original. En Compras y Contrataciones Menores hasta Bs 60.000.-, la US determinará la conveniencia o no de solicitar al proveedor esta garantía. Respecto a las garantías establecidas en los artículos d) y e) del artículo 45 del presente Reglamento, la US determinará la conveniencia de solicitarlas a los proveedores. En casos excepcionales y justificados, mediante solicitud expresa, el EP podrá solicitar al Gerente General la autorización para la no presentación de la Garantía de Cumplimiento de Contrato. Esta autorización será aprobada mediante Resolución expresa.</p>
--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia

## **7.9. DISEÑO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE CÓMPUTO.**

Las especificaciones técnicas es un documento que recoge información básica de las características técnicas de bienes, obras y servicios generales a comprar y/o contratar, las mismas que son requeridas por la Unidad Solicitante. En ella se acopian datos claves de forma clara y concisa al igual que las características técnicas del producto en concreto.

Los datos que se presenten en las especificaciones técnicas, deben garantizar la claridad de las exigencias que debe cumplir el producto. Las especificaciones técnicas deben estar revisadas, aprobadas, actualizadas y firmadas por los Encargados de compras ARPC y RCM.

El objetivo es definir las especificaciones técnicas y precios referenciales para la compra de bienes, cumpliendo con la normativa que establece el Reglamento de Administración Obras, Bienes y Servicios.



### **7.9.1. Características de Equipo para el Sistema.**

Se plasma las especificaciones técnicas para la adquisición del Equipo de Computación, al igual que los precios unitarios del mercado de diferentes proveedores como propuesta se presenta a tres Empresas *Libera S.R.L.*, *Southtec S.R.L.* y *Technet Bolivia*, se adjunta proformas (*Véase Anexo N° 8: Proformas*)

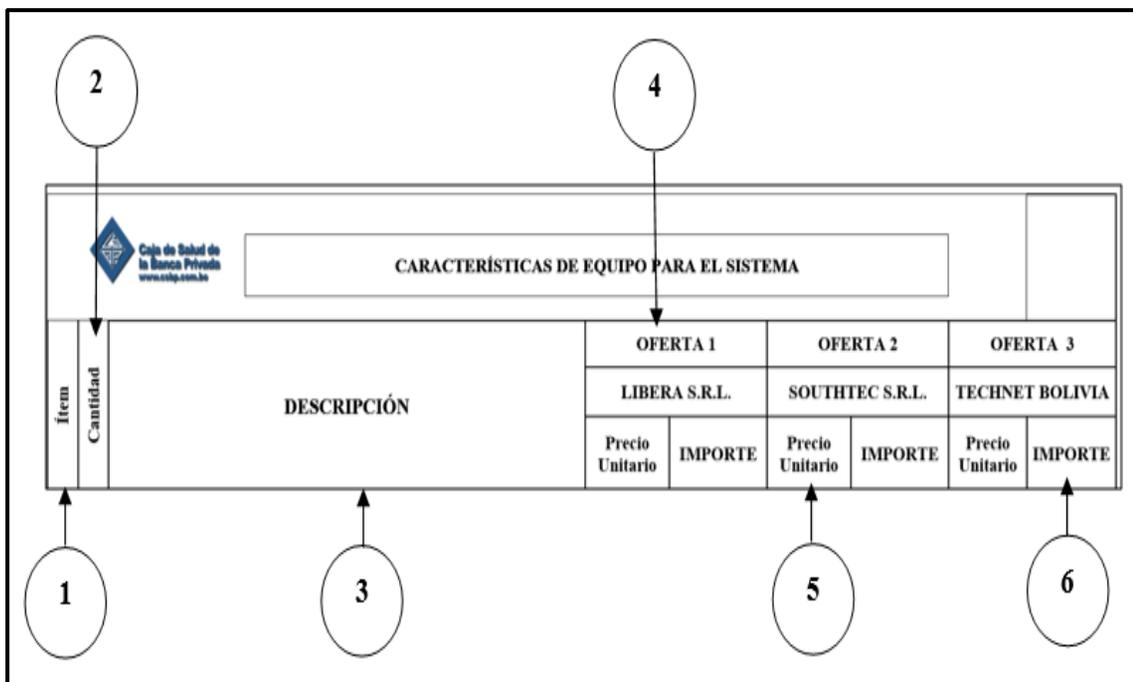
Los mismos cumplen las especificaciones técnicas y los precios unitarios, están dentro del rango de presupuesto para una compra del Equipos, según la partida presupuestaria N°**43120**.

(*Véase Anexo N° 9: Diseño de características de equipos*)

A continuación, se describe el contenido del cuadro:

- 1. Ítem.** -El término puede hacer referencia a los diversos elementos o unidades que forman parte de un conjunto.
- 2. Cantidad.** -Es la porción que existe de algo que es capaz de ser medido y numerado.
- 3. Descripción.** -Se detalla las características y las especificaciones técnicas del bien o servicio a comprar o contratar.
- 4. Oferta.** -Acción de ofrecer un producto para su venta, especialmente cuando se ofrece a un precio más bajo de lo normal. En la investigación se identifica a los potenciales proponentes.
- 5. Precio unitario.** - Es el precio por unidad de un bien o servicio.
- 6. Importe.** -Es donde se indica el precio total, donde se multiplica el precio unitario por la cantidad.

**FIGURA N° 22**  
**CARACTERÍSTICAS DE EQUIPO PARA EL SISTEMA**



**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.10. DISEÑO DE PRESUPUESTO EN CAPACITACIÓN

En toda investigación es muy importante considerar los recursos financieros que requiere la propuesta. En principio, es importante saber con qué recursos se cuenta, para poder determinar qué es lo que se deberá adquirir y en función de ello hacer un presupuesto que permita desde el inicio gestionar las fuentes de financiamiento que asegurarán que la propuesta podrá desarrollarse adecuadamente.

Cabe mencionar que la Institución cuenta con recursos financieros para poder realizar las capacitaciones y jornada de talleres ya que cuenta con una partida presupuestaria N°39600 que es la cuenta de Útiles Educativos, Culturales y de Capacitación.



### **7.10.1. Presupuesto de capacitación preventiva personal de bienes y servicios e informática**

La capacitación preventiva que va dirigido al personal de Bienes y Servicios e Informática. Cabe mencionar que se cuenta con Ambiente para la capacitación, el Auditorio en el Policonsultorio, cuenta con equipos de computación.

*(Véase Anexo N° 10: Presupuesto de capacitación preventiva unidad de bienes y servicios e informática)*

Además, mencionar que la Capacitación estará a cargo del personal de la Empresa Adjudicada, razón por la cual no es necesario realizar la contratación de un profesional para la misma.

### **7.10.2. Presupuesto de capacitación preventiva unidad solicitante**

La capacitación preventiva va dirigida al personal Responsable de cada Área que está Involucrado en los Procesos de Compras. Cabe mencionar que se tiene un Ambiente para la capacitación el Auditorio en el Policonsultorio, cuenta con equipos de computación. Además, mencionar que la Capacitación está a cargo del personal de la Institución como ser: El Jefe Nacional de Bienes y Servicios, Informática y Presupuestos como también los Encargados de Bienes y Servicios, Presupuestos de la Regional La Paz, razón por la cual no es necesario realizar la contratación de un profesional para la misma.

*(Véase Anexo N° 11: Presupuesto de capacitación preventiva unidad solicitante)*



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se mostrarán las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de analizar los resultados obtenidos en la intervención realizada a la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada.

#### 8.1 CONCLUSIONES

- Con el diseño de los nuevos cargos y la elaboración de manuales de cargo y funciones que formalizará la estructura de la Unidad de Bienes y Servicios ayudará al personal a conocer las funciones que debe desarrollar y las responsabilidades que debe asumir.
- El diseño de un programa de capacitación preventiva e inductiva logrará desarrollar las capacidades, conocimientos y habilidades específicas al trabajo o el ambiente laboral. Al igual se identifica el diseño del presupuesto en el que se incurre al realizar la capacitación.
- Con la propuesta desarrollada del diseño conceptual administrativo de un sistema de compras, se podrá determinar los procesos y procedimientos de compras y contrataciones que se necesita mínimamente en un sistema de compras, independientemente de que empresa se adjudique.
- Con la actualización del Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, se permitirá a todos los involucrados mejorar el procedimiento en compras minimizando los inconvenientes que se tiene con el actual reglamento.
- El diseño de las características del equipo de cómputo, ayudará a tener información básica de las características técnicas del bien, al igual que las exigencias y las necesidades que debe cumplir para la compra.



## 8.2. RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta en la Unidad de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada, y lograr tener todos los factores organizacionales adecuados para la implementación de un sistema de compras.
- Debido a la creación de nuevos cargos se recomienda ejecutar el diseño de los nuevos cargos, como también los manuales de cargos y funciones, para el buen funcionamiento de la Unidad de Bienes y Servicios.
- Se recomienda la implementación del Programa de capacitación inductiva y preventiva, la misma que está sujeta a cambios en caso de que las autoridades competentes lo decidan.
- Se recomienda tomar en cuenta el Diseño Conceptual Administrativo a la hora de adjudicar la empresa que desarrolle el sistema de Compras, la misma que está sujeta a cambios en caso de que las autoridades competentes lo decidan.
- Se recomienda actualizar el Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios, para poder subsanar los vacíos que existen en los artículos y las incongruencias que se manejan en la actualidad en los proceso de compra.
- Al identificar la necesidad de cambio de equipos se recomienda ejecutar el diseño de las características de los equipos, las mismas que están sujeta a cambios en caso de que las autoridades competentes lo decidan.



## 9. BIBLIOGRAFÍA:

- Caja de Salud de la Banca Privada (2014). *Memoria institucional*.
- Caja de Salud de la Banca Privada (2016). *Plan Estratégico Institucional RD N°100/2016*.
- Caja de Salud de la Banca Privada (2016). *Reglamento de Administración de Bienes Obras y Servicios "RABOS" RD N° 026/2016*.
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Licda, I. C. Rodas de López, L. G. Rodas, S. (2006). *Administración de Empresas*.
- Hall, R. H. *Organizaciones Estructura y Proceso*. Editorial Prentice.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1988). *Administration: Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw Hill.
- Fincowsky, E. B. *Organización de Empresas*. México: Cuarta Edición.
- Parsons, T. (1956). *Algunos ingredientes de una teoría general de la organización formal, en estructura y procesos en una sociedad moderna*.
- Quiroga, L. G. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Segunda Edición.
- Folger, O. (1999). *Procedimientos Diagramas de Procesos y Formularios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: Primera edición editorial Universidad Estatal a Distancia
- Guilli, J. Arostegui, A. Doval, I. Iesulauro, A. Schulman D. (2007) *Diseño Organizativo Estructura y Proceso*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Leenders, J. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. España: 14 Edición McGraw Hill.



- Gómez, G. (2003). *Diseño y Aplicación de Sistemas Administrativos*. Mcgraw Hill.
- Sangri A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Primera Edición Editorial Grupo editorial Patria Pág. 5
- Sangri A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Primera Edición Editorial Grupo editorial Patria
- Vargas, G. C. (2017). *Todo Menos Tesis*. La Paz, Bolivia: Imprenta Inventa publicidad e Impresos
- Losantos, M. (2011). *Fuentes de la Información*. España: Editorial Grijalbo
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: 3° Ed. Editorial Persons
- SAMPIERI, R. *Metodologías de la investigación*. México 4ta Edición, McGraw Hill.

# ANEXOS





13. ¿Qué herramientas de trabajo es necesario mejorar en la unidad de BBSS para la implementación del sistema informático de compras y contrataciones?

*(Se puede marcar más de una opción)*

- a) El equipo de computación con software y hardware compatible al sistema informático de compras y contrataciones.
- b) Impresora y Scanner de alto trafico
- c) Internet de velocidad medianamente razonable y conexión de red estable
- d) Ninguno
- e) Otros mencionar cuales .....

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

## **DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Estamos trabajando en un estudio que servirá para “*LA ADECUACION DE FACTORES ORGANIZACIONALES AL NUEVO SISTEMAS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN LA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS*”.

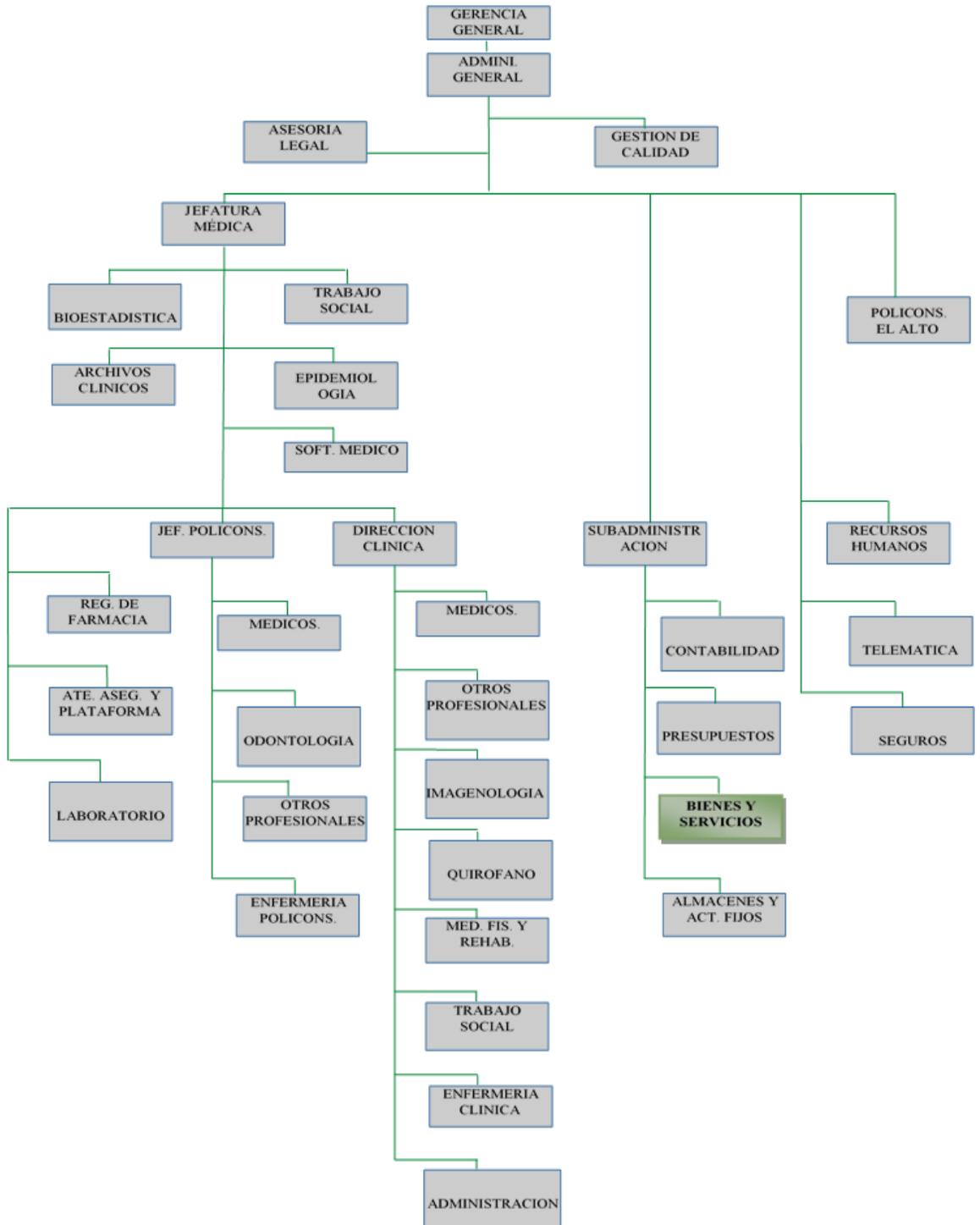
Se trata de identificar la percepción que tiene el entrevistado acerca del manual de proceso y procedimientos de la C.S.B.P. para que el mismo sea adecuado al sistema informático, en relación a su experiencia profesional y principalmente a sus prioridades particulares.

- 1.- Nos podría mencionar quien es el personal involucrado desde el inicio hasta su conclusión en la ejecución de un proceso de compra y/o contratación
- 2.- En una explicación breve describa las actividades que se desarrollan en una contratación, independientemente de una determinada modalidad de compra
- 3.- Según la descripción anteriormente mencionada acerca de los procedimientos para una contratación, ¿Para Ud. que actividades se debería modificar o cambiar con la implementación del nuevo sistema de compras?
- 4.- Nos podría mencionar en que modalidades de compras y contrataciones es necesario adecuar las cuantías y los plazos.

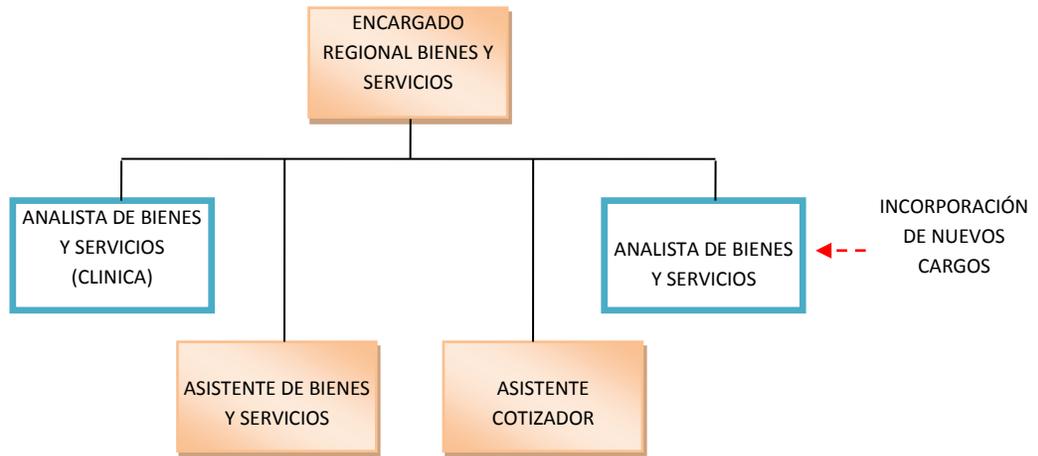
***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

ANEXO N° 3

ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTOS REGIONAL LA PAZ C.S.B.P.



## NUEVA ESTRUCTURA DEPARTAMENTO DE BIENES Y SERVICIOS REGIONAL LA PAZ



**ANEXO N° 4**

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>  <b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>  <b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	FECHA: Agosto de 2018
		Página 8 de 181

<b>Título del puesto:</b> ASISTENTE DE BIENES Y SERVICIOS	<b>Código:</b> ABS
<b>Nombre Funcional:</b> ASISTENTE DE BIENES Y SERVICIOS	<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Ubicación Administrativa:</b> Administración Regional	<b>Superior Inmediato:</b> Encargado Regional de Bienes y Servicios
<b>Supervisa Directamente a:</b>	<b>Supervisor Funcional</b>

**VII. Objetivos**

Ejecutar las tareas operativas relacionadas a los procesos de compras y contrataciones de la Administración Regional controlando los términos, plazos, características de los mismos, en el marco del RABOS.

**VIII. Funciones****COMPRAS Y CONTRATACIONES**

1. Coadyuvar en la capacitación, guía y apoyo a todo el personal de la regional en el conocimiento y aplicación de los procedimientos establecidos en el RABOS.
2. Solicitar cotizaciones para compra de bienes y la contratación de servicios en la modalidad de compras respectiva.
3. Efectuar la apertura de sobres en la modalidad de compras correspondiente de las ofertas de los proveedores de bienes y servicios.
4. Elaborar cuadros comparativos de precios.
5. Revisar la existencia de la documentación respaldatoria de todas las adquisiciones y contrataciones.
6. En la modalidad de cotizaciones para la adquisición de activos, materiales en general, medicamentos, insumos médicos y material quirúrgico deberá:

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	FECHA: Agosto de 2018
	<b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>	
	<b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	Página 9 de 181

- ✓ Preparar carta de solicitud de cotizaciones, acompañando los términos de referencia para importes superiores a Bs60.001 (Sesenta Mil Uno Bolivianos 00/100) hasta Bs199.999,00 (Ciento Noventa y Nueve Mil Novecientos Noventa y Nueve 00/100) exigiendo que la propuesta sea presentada en sobre cerrado, señalando claramente, la hora, el día y lugar de presentación de propuestas.
- ✓ Para importes hasta Bs60.000 (Sesenta Mil Bolivianos 00/100) desde Bs5.001,00 Bolivianos (Cinco Mil Uno 00/100) la cotización la efectuara en forma directa o, en su caso, utilizando el formulario diseñado por la CSBP.
- ✓ Para importes hasta Bs5.000,00 (Cinco Mil Bolivianos 00/100) podrá efectuar compras directas, previa solicitud expresa de la unidad solicitante, la cual adjuntará la cotización respectiva.
- ✓ Obtener por lo menos tres (3) cotizaciones. En caso de que no se hubieran podido obtener tres cotizaciones, se debe justificar las razones para ello, emitiendo un informe circunstanciado y solicitar la autorización del Gerente Administrativo Financiero, Administrador Regional o Agente Regional, según corresponda.
- ✓ Publicar toda convocatoria mayor a Bs15.000 (Quince Mil Bolivianos 00/100) en el portal web institucional.
- ✓ Elaborar carta de notificación de adjudicación para que sea suscrita por el Administrador Regional, para adquisiciones superiores a Bs20.000,00 (Veinte Mil Bolivianos 00/100) y plazos de entrega mayores a 15 días. Para importes menores a Bs20.000,00 (Veinte Mil Bolivianos 00/100) y plazos de entrega menores a 15 días, elaborar la orden de compra, utilizando el formulario diseñado por la CSBP.
- ✓ Enviar al proponente adjudicado la carta de notificación de adjudicación u orden de compra, en el plazo máximo de dos días hábiles de haber sido suscrito por el RCM.
- ✓ Si la adquisición o contratación requiere la elaboración de contrato, se debe solicitar originales o fotocopias legalizadas de los documentos legales establecidos en el RABOS, dependiendo el tipo de sociedad o persona.

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	FECHA: Agosto de 2018
	<b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>	
	<b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	Página 10 de 181

7. Realizar el seguimiento del Programa Trimestral de Compras Menores (PTCM) presentando informes mensuales de forma obligatoria.
8. Actualizar la Base de Datos de Proveedores de cada rubro a nivel regional.
9. Guardar confidencialidad de la información institucional que sea de su conocimiento.
10. Cumplir otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su inmediato superior y las autoridades competentes de la Institución.
11. Administrar y mantener actualizado el registro del archivo de todos los procesos de la regional de por lo menos tres gestiones.

#### **IX. Normas o Disposiciones Legales que tiene que cumplir**

1. Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios.
2. Código de Ética
3. Reglamento Interno de Personal
4. Ley General del Trabajo
5. Otras disposiciones, reglamentos, manuales y procedimientos de la CSBP.

#### **IV. Responsabilidad por recursos**

1. Es responsable por todos los muebles, equipos y materiales asignados a su cargo
2. Es responsable de la documentación de las compras y contrataciones por cotizaciones que efectúa la Regional, hasta la adjudicación e incluso el proceso de pago correspondiente.

#### **V. Comunicaciones intrainstitucionales**

Reporta directamente al: Encargado Regional de Bienes y Servicios

#### **VI. Perfil del puesto**

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	FECHA: Agosto de 2018
	<b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>	
	<b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	Página 11 de 181

- a) Educación:** Licenciado en Administración de Empresas, Auditoría, Economía, Ingeniería Comercial.  
Postgrado en Compras, logística o similares (deseable).
- b) Experiencia:** Dos años en cargos relacionados a adquisiciones.
- c) Conocimientos:** Sistema de Administración de Bienes y Servicios, manejo de almacenes, manejo de Microsoft Office (Windows, Word, Excel), Internet y Microsoft Outlook.
- d) Habilidades y actitudes:**
- Sólidos valores morales
  - Iniciativa, entusiasmo y dinamismo
  - Mantener buenas relaciones personales e institucionales
  - Capacidad de orden
  - Habilidad para el trabajo bajo presión
  - Capacidad de aprendizaje
  - Asimilación de procesos de cambio
- e) Otros:** Buena salud, preferentemente no fumador, no consumidor regular de bebidas alcohólicas, sin antecedentes de conflictos internos, gremiales, civiles o penales.

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	FECHA: Agosto de 2018
	<b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>	
	<b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	Página 12 de 181

<b>Título del Puesto:</b> ANALISTA DE BIENES Y SERVICIOS <b>Nombre Funcional:</b> ANALISTA DE BIENES Y SERVICIOS	<b>Código:</b> ANBS <b>Nivel:</b> Operativo
<b>Ubicación Administrativa:</b> Administración Regional La Paz	<b>Superior Inmediato:</b> Encargado de Bienes y Servicios Administración Regional
<b>Supervisa directamente a:</b>	<b>Supervisor Funcional :</b>

### I. Objetivos

Gestionar los procesos de compra y contratación de bienes, obras y servicios bajo las modalidades de compras menores, directas e invitaciones públicas.

### II. Funciones

1. Coadyuvar en la elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC) de acuerdo al presupuesto aprobado para cada Gestión para ser presentado a Oficina Nacional antes del inicio de una nueva Gestión (diciembre).
2. Coadyuvar en la elaboración del Programa Trimestral de Compras Menores (PTCM) de acuerdo al presupuesto aprobado para cada Gestión para ser presentado a Oficina Nacional antes del inicio de una nueva Gestión (diciembre).
3. Realizar el seguimiento del (PTCM) y del (PAC) presentando informes mensuales de su ejecución de forma obligatoria.
4. Verificar la existencia de las certificaciones POA.
5. Verificar la existencia de la certificación de la Partida Presupuestaria en el PAC, la certificación presupuestaria y la disponibilidad de recursos.
6. Verificar la certificación extendida por la Unidad de Almacenes sobre la existencia o no de los bienes solicitados.
7. Verificar y realizar observaciones, dentro un proceso de contratación de las especificaciones técnicas o términos de referencia, los criterios de calificación, el sistema de evaluación y adjudicación a ser utilizado, velando por la eficacia de la contratación de los bienes, obras y servicios requeridos, proponiendo cuando corresponda una modificación.

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	FECHA: Agosto de 2018
	<b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>	
	<b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	Página 13 de 181

8. Emitir la solicitud de cotización bajo la modalidad de Contratación Menor, Compras Directas y por Excepción, en coordinación con la unidad solicitante, incorporando las especificaciones técnicas o términos de referencia, una vez se cuente con la autorización de inicio del proceso por el Responsable de Contratación Menor.
9. Organizar y llevar a efecto la inspección previa, atención de consultas escritas, reunión de aclaración, cuando corresponda.
10. Participar de las reuniones de la Comisión de Calificación en procesos de compras menores y velar por la correcta recepción de los bienes y servicios adjudicados, juntamente un funcionario de la Unidad Solicitante.
11. 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.
12. Coadyuvar la existencia de bienes en operación, tránsito, arrendamiento, depósito, mantenimiento, desuso, caducidad, sustraídos, siniestrados en poder de terceros, identificando además fallas, faltantes y sobrantes.
13. Guardar confidencialidad de la información institucional que sea de su conocimiento.
14. Coordinar mediante la unidad solicitante el seguimiento y control sobre la ejecución de los servicios contratados, desde el inicio de la ejecución del servicio hasta su conclusión, basándose en lo establecido en los contratos, propuesta adjudicada y pliego específico de condiciones.
15. Coadyuvar en la capacitación, guía y apoyo a todo el personal de la regional en el conocimiento y aplicación de los procedimientos establecidos en el RABOS.
16. Cumplir con otras funciones inherentes a la unidad que le sean asignadas por su inmediato superior y las Autoridades competentes de la institución.

### III. Normas o Disposiciones Legales que tiene que cumplir

1. Código de Seguridad Social, su Reglamento y Disposiciones Conexas
2. Ley General de Trabajo
3. Reglamento Interno de Personal
4. Código de Ética
5. Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios
6. Otras normas, disposiciones, procedimientos y manuales establecidos por la CSBP

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>  <b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>  <b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	FECHA: Agosto de 2018
		Página 14 de 181

#### IV. Responsabilidad por recursos

1. Es responsable por todos los muebles, equipos y materiales asignados a su cargo
2. Es responsable del resguardo y confidencialidad de la documentación e información a su cargo.
3. Es responsable de la documentación de las compras y contrataciones por cotizaciones que efectúa la Regional, hasta la adjudicación e incluso el seguimiento del proceso de pago correspondiente.
4. Es responsable del cumplimiento de la normativa vigente.

#### V. Comunicaciones intrainstitucionales

Recibe Instrucciones directamente del: Encargado Regional de Bienes y Servicios

Reporta directamente al: Encargado Regional de Bienes y Servicios

#### VI. Perfil del puesto

- a) **Educación:** Licenciado en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Comercial, Ingeniero Industrial.
- b) **Experiencia General:** Mínimo de (3) años en el área Administrativa en Instituciones Públicas o Privadas
- c) **Experiencia específica:** Mínimo (2) años en el área de bienes y servicios.
- d) **Competencias:**

##### I. Competencias Institucionales:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Trabajo en equipo

##### II. Competencias Técnicas:

##### Conocimiento Técnico Especializado:

	<b>MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>  <b>CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA</b>  <b>ADMINISTRACION REGIONAL</b>	FECHA: Agosto de 2018
		Página 15 de 181

Conocimiento Técnico Normativo:

- ✓ Conocimiento sólido de normas de administración de bienes y servicios aplicables en el país.

Conocimiento Informático:

- ✓ Ofimática (Word, Excel, Power Point, Outlook)

**III. Competencias Personales:**

Priorizadas:

- ✓ Solución de problemas y toma de decisiones
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Orden y organización personal
- ✓ Administración del tiempo

Complementarias:

- ✓ Iniciativa
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ Dinamismo y energía

**e) Edad:** Preferentemente hasta 45 años.

**f) Otros:** Buena salud, preferentemente no fumador, no consumidor regular de bebidas alcohólicas, sin antecedentes de conflictos internos, gremiales, civiles o penales.

ANEXO N° 5

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS E INFORMÁTICA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS E INFORMÁTICA  
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA  
SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

Hora de Actividades	Actividades a Desarrollar	Temario	Dirigido a	Medios de Capacitación	Objetivo	Duración (Minutos)	Responsable
<i>Primer Día de Capacitación</i>							
08:00 - 09:00	Elaboración del PAC - PTCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrupación de Procesos para el PAC - PTCM</li> </ul>	Encargado de Bienes y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación en Diapositivas.</li> <li>Manual del Usuario.</li> </ul>	Proporcionar orientación e información para la elaboración del PAC - PTCM para el cargado al Sistema de Compras.	60 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
09:00 - 10:30	Solicitud de Inicio de Proceso de Compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso al Sistema de Compras.</li> <li>Reclutamiento de Proveedores.</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación en Diapositivas.</li> <li>Manual del Usuario.</li> </ul>	Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la manipulación del Sistema de Compras.	90 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
<b>REFRIGERIO</b>							

11:00 - 12:30	Solicitud de Inicio de Proceso de Compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Previas.</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositivas.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proporcionar información para el correcto desarrollo de las actividades previas mediante el Sistema de Compras.	90 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
14:30 - 15:30	Ejecución de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de Proceso de Compra.</li> <li>• Ejecución de Proceso de Compra.</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositivas.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Facilitar conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la manipulación del Sistema de Compras.	60 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
16:00 - 18:30	Ejecución de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjudicación de Proceso de Compra</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositivas.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proveer conocimientos y habilidades para la manipulación del Sistema de Compras.	180 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
<b><i>Segundo Día de Capacitación</i></b>							
08:00 - 10:00	Evaluación y Calificación de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución en el Sistema de Compras.</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositivas.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proporcionar información del manejo para la correcta autorización de procesos de compras y contrataciones mediante el Sistema de Compras.	120 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
<b><i>REFRIGERIO</i></b>							

10:30 - 12:00	Evaluación y Calificación de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de Propuestas.</li> <li>• Evaluación de Propuestas.</li> </ul>	Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositivas.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proporcionar información del manejo para la correcta evaluación de procesos de compras y contrataciones mediante el Sistema de Compras.	90 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.
12.00 - 12:40	Evaluación del Programa de Capacitación		Personal de Bienes y Servicios. Personal de Informática.	Prueba Manuscrita		40 min.	Personal de la Empresa Adjudicada.

## ANEXO N° 6

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDADES SOLICITANTES**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDADES SOLICITANTES CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA SISTEMA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES							
Hora de Actividades	Actividades a Desarrollar	Temario	Dirigido a	Medios de Capacitación	Objetivo	Duración (Minutos)	Responsable
<i>Día de Capacitación</i>							
08:00 - 09:00	Plan Operativo Anual POA	•Introducción de datos en el Modulo POA	Unidad Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositiva.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proporcionar orientación e información para la planificación del POA y el respectivo cargado al Sistema de Compras.	60 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática
09:00 - 10:30	Solicitud de Inicio de Proceso de Compra	•Reclutamiento de Proveedores.	Unidad Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositiva.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la manipulación del Sistema de Compras.	90 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática
<b>REFRIGERIO</b>							

11:00 - 12:30	Solicitud de Inicio de Proceso de Compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Previas.</li> </ul>	Unidad Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositiva.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la manipulación del Sistema de Compras.	90 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática.
14:30 - 16:30	Evaluación y Calificación de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución en el Sistema de Compras.</li> <li>• Apertura de Propuestas.</li> <li>• Evaluación de Propuestas.</li> </ul>	Comisión de Calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Diapositiva.</li> <li>• Manual del Usuario.</li> </ul>	Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la manipulación del Sistema de Compras	120 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática.
16:30 - 18:20	Capacitación a las unidades involucradas para solicitar la autorización en los procesos de compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución en el Sistema de Compras.</li> </ul>	Unidad Legal Unidad Presupuestos. ARPC y RCM.		Proporcionar información del manejo para la correcta autorización de procesos de compras y contrataciones mediante el Sistema de Compras.	110 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática.
18:20 - 19:00	Evaluación del Programa de Capacitación		Unidad Legal Unidad Presupuestos. ARPC y RCM.	Prueba Manuscrita	Medir y evaluar el impacto de la capacitación para ver hasta qué punto se está logrando los objetivos de la misma.	40 min.	Encargado de Bienes y Servicios ON y LP, Personal de la Unidad de Informática.

ANEXO N° 7

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS  
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA  
RELEVAMIENTO DE INFORMACION DE FUNCIONES**

<b>Hora de Actividades</b>	<b>Actividades a Desarrollar</b>	<b>Temario</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Medios de Capacitación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración (Minutos)</b>	<b>Responsable</b>
<i>Día de Capacitación</i>							
08:00 - 08:15	Bienvenida al área correspondiente		Personal Nuevo Contratado	Palabras de Bienvenida	Acoger y entusiasmar al nuevo colaborador.	15 min.	Personal de Recursos Humanos
08:15 - 08:30	Presentación Institucional	Misión, Visión, Filosofía Institucional, Organigrama General, Objetivos Estratégicos y Principios Institucionales.	Personal Nuevo Contratado	Entrega de material de Inducción - Power Point.	Proporcionar información de la Caja de Salud de la Banca Privada.	15 min.	Personal de Recursos Humanos

08:30 - 09:30	Manual de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades y Funciones.</li> <li>• Descripción de las Actividades.</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Entrega de un Ejemplar del Manual de Funciones - Presentación Power Point. <i>(El Manual de Usuario se encuentra en la Intranet)</i>	Proporcionar información de todas las funciones específicas, responsabilidades y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.	60 min.	Encargado de Bienes y Servicios y Personal de Recursos Humanos.
09:30 - 11:00	Sistema de Operaciones Administrativas de la CSBP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del SOA.</li> <li>• Manipulación del SOA.</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Presentación Power Point <i>(El Manual de Usuario y el Tutorial se encuentra en la Intranet).</i>	Describir la administración de la correspondencia, que se realiza en la institución Mediante su sistema SOA.	90 min.	Personal de la Unidad de Informática.
11:00 - 12:00	Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios (RABOS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del RABOS.</li> <li>• Principios del RABOS.</li> <li>• Ámbito de Aplicación.</li> <li>• Sistema de Evaluación y Adjudicación.</li> <li>• Régimen de Contrataciones.</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Entrega de un Ejemplar del RABOS. Presentación Power Point. <i>(El Manual de Usuario se encuentra en la Intranet)</i>	Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de administración bienes, obras y servicios.	60 min.	Encargado de Bienes y Servicios.

12:00 - 12:30	Evaluación del Programa de Capacitación primera etapa		Personal Nuevo Contratado	Prueba Manuscrita	Medir y evaluar el impacto de la capacitación para ver hasta qué punto se está logrando los objetivos de la misma.	30 min.	Encargado de Bienes y Servicios, Personal de la Unidad de Informática.
14:30 - 15:30	Manual de Procesos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de Actividades.</li> <li>• Responsabilidades de las Unidades Involucradas.</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Entrega de un Ejemplar del Manual de Procedimientos - Presentación Power Point. <i>(El Manual de Usuario se encuentra en la Intranet)</i>	Brindar una clara idea de las funciones de cada departamento que interviene en un proceso de compra y contratación.	60 min.	Encargado de Bienes y Servicios.
15:30 - 17:30	Sistema de Compras y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de Proceso.</li> <li>• Ejecución de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.</li> <li>• Evaluación y Calificación de Procesos de Compras Mediante el Sistema de Compras.</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Presentación Power Point <i>(El Manual de Usuario y el Tutorial se encuentra en Intranet).</i>	Brindar información acerca del manejo del Sistema de Compras, para la buena ejecución y desempeño.	120 min.	Encargado de Bienes y Servicios y Personal de la Unidad de Informática.

17:30 - 18:30	Introducción al Puesto de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales Funciones y Responsabilidades</li> </ul>	Personal Nuevo Contratado	Explicación Personalizada.	Explicar las funciones, responsabilidades y obligaciones a desempeñar en el puesto de trabajo.	60 min.	Encargado de Bienes y Servicios.
18:30 - 19:00	Evaluación del Programa de Capacitación segunda etapa.		Personal Nuevo Contratado	Prueba Manuscrita	Medir y evaluar el impacto de la capacitación para ver hasta qué punto se está logrando los objetivos de la misma.	30 min.	Encargado de Bienes y Servicios y Personal de Recursos Humanos.

ANEXO N° 9

**DISEÑO DE CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS**

		 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>CARACTERÍSTICAS DE EQUIPO PARA EL SISTEMA</b> </div>							
Ítem	Cantidad	DESCRIPCIÓN		OFERTA 1		OFERTA 2		OFERTA 3	
				LIBERA S.R.L.		SOUTHTEC S.R.L.		TECHNET BOLIVIA	
				Precio Unitario	IMPORTE	Precio Unitario	IMPORTE	Precio Unitario	IMPORTE
1	1	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		12.441,00	12.441,00	12.878,00	12.878,00	15.400,00	15.400,00
		<b>Marca Procedencia</b>	Marca HP, DELL o COMPAQ como referencia, procedencia EEUU/CHINA/MEXICO, tipo Torre.						
		<b>Microprocesador y CPU</b>	Procesador i7 de 6ta generación o superior.						
			Velocidad 3.4 GHz o superior.						
			Cache 8 Mb o superior.						
		<b>Memoria RAM</b>	8 Gb. O superior.						
			DDR3 de 1600 MHz o superior.						
<b>Puertos</b>	G USB 2 o superior.								
	Soporte USB 2 o superior.								
	Puertos para parlantes y micrófono.								

	<b>Disco Fijo</b>	Capacidad de 1 Tb o superior en una sola unidad.						
		Velocidad de n 7200 RPM o superior.						
	<b>Tarjeta de Video</b>	Tarjetas de Video Integrada o independiente.						
		Salida HDMI y VGA o HDMI y DVI.						
		1 Gb de memoria de video o superior.						
	<b>Monitor</b>	El monitor deberá ser de la misma marca que el equipo central.						
		Incluir cable DVI a HDMI y VGA.						
		Indicar modelo del monitor.						
		Entrada DVI y VGA.						
		Tamaño de 21.5 pulgada o mayor.						
		Resolución 1920 x 1080 o superior.						
		Tipo Led pantalla plana.						
		Tecnología de retro iluminación LED.						
<b>Unidad óptica</b>	CD/DVD RW SATA de 8X o superior.							
<b>Conectividad</b>	Tarjeta RJ45Gb 10/100/1000 Mbps.							
<b>Teclado</b>	Deberá ser de la misma marca que el equipo central.							

		Idioma español.						
	<b>Mouse (ratón)</b>	Deberá ser de la misma marca que el equipo central. Óptico, de dos botones con Netscroll.						
	<b>Especificaciones Eléctricas</b>	Voltaje de CPU y MONITOR 220v o auto volt.						
	<b>Licencias</b>	Windows 10 profesional 64 Bits pre instalado con licencia original o superior. Pre-instalado y licencia de Office 2016 32/64 spanish latam DVD o superior (con Word, Excel, Power Point y Outlook).						
	<b>Accesorios y manuales</b>	Accesorios y driver del equipo originales en formato digital (CD/DVD) listos para funcionamiento sin necesidad de ningún accesorio adicional, debidamente etiquetados. Debe incluir cortapicos marca FORZA o equivalente. Debe incluir Pad Mouse. Debe incluir parlantes Slim de la misma marca o equivalente.						
	<b>SERVICIOS CONEXOS</b>							
	<b>Garantía</b>	Garantía del fabricante de 36 meses o superior. La garantía debe estar registrada en la página Web del fabricante.						

		La empresa ofertante deberá contar con servicio técnico autorizado por el fabricante o contar con CAS autorizado.						
	<b>Inspecciones y pruebas</b>	No se aceptaran equipos reacondicionados y el modelo del equipo deberá estar registrado en la página web del fabricante con las características ofertadas.						
		Corporativa, para grandes empresas o gubernamentales (no se aceptaran equipos Home o Pyme), verificable a través de un LINK en la página web.						
	<b>Certificado de calidad</b>	El fabricante deberá contar con certificación ISO 9001 vigente otorgado al proceso de manufacturación y diseño de productos de computación. En caso de que los equipos sean modificados y/o actualizados por algún representante local, este deberá contar con la misma certificación vigente ISO 9001.						
	<b>Autorización</b>	El proponente deberá contar con la autorización correspondiente para poder comercializar el producto ofertado en territorio boliviano.						
	<b>Experiencia</b>	El proponente deberá contar con al menos 5 años de experiencia en el área de tecnología registrado en FUNDEMPRESA.						

		<b>Lugar de entrega</b>	Deberá ser entregado en las oficinas de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Edif. Torres Gundlach Subsuelo.						
		<b>Tiempo de entrega</b>	30 días calendario a partir de la firma de contrato.						
		<b>SCANNER DE ALTO TRAFICO</b>							
		<b>Marca Procedencia</b>	Marca HEWLETT PACKERD o similar, procedencia EEUU/CHINA/MEXICO, modelo HP Scan jet 5590.						
		<b>Funciones Estándar de Envío Digital</b>	Debe contar con superficie alta y plana de doble ingreso para scaneado masivo.						
			Debe contar con alimentador automático ADF.						
			Debe escanear y enviar trabajos a correo electrónico.	39.158,00	39.158,00	38.060,00	38.060,00	40.000,00	40.000,00
		<b>Resolución y Manejo de color</b>	Debe contar con scaneado automático a doble cara.						
			Resolución del Escáner mayor o igual a 2.400 ppp.						
			Manejo de color mayor o igual a 48 bits.						
			Nivel de escala de grises: mayor o igual a 256.						

<b>Manejo de Papel</b>	Debe contar con detección de alimentador de hojas múltiples.					
	Debe contar con capacidad de alimentador mayor o igual a 50 hojas.					
	Debe contar con tamaño de escaneado de sobremesa mayor o igual a 210 x 297 mm.					
	Debe contar con tamaño de escaneado ADF mayor o igual 210 x 297 mm.					
	Debe permitir los siguientes tipos de materiales.					
	Papel, sobres, fotografías, lecturados y diapositivas.					
<b>Formato de Archivos Soportados</b>	Debe soportar PDF (gráficos y textos con formato de texto normal o con imágenes y búsqueda de texto con imagen MRC, PDEF/a) TIFF página única o multi páginas, también en formato JPG, BMP, PNG, DOC, RFT, TXT, WPD y otros.					
<b>Panel de control</b>	Tipo digital o botones de fácil acceso.					

<b>Conectividad Estándar</b>	Mayor o igual a USB 2.0.						
<b>Sistema Operativos Compatibles</b>	Microsoft Windows 7, Windows 8, Windows 8.1 y otros.						
<b>Especificaciones eléctricas</b>	Fuente de alimentación POE.						
	Voltaje 220 voltios o alto voltaje.						
<b>Accesorios y manuales</b>	Accesorios y software del equipo originales en formato digital (CD/DVD) listos para funcionamiento sin necesidad de ningún accesorio adicional.						
<b><i>SERVICIOS CONEXOS</i></b>							
<b>Garantía</b>	Garantía del fabricante de 12 meses.						
	La garantía debe estar registrada en la página Web del fabricante.						
	La empresa ofertante deberá contar con servicio técnico autorizado por el fabricante o contar con CAS autorizado.						

<p><b>Certificado de calidad</b></p>	<p>El fabricante deberá contar con certificación ISO 9001 vigente otorgado al proceso de manufacturación y diseño de productos de computación. En caso de que los equipos sean modificados y/o actualizados por algún representante local, este deberá contar con la misma certificación vigente ISO 9001.</p>						
<p><b>Inspecciones y pruebas</b></p>	<p>No se aceptaran equipos reacondicionados y el modelo del equipo deberá estar registrado en la página web del fabricante con las características ofertadas.</p>						
<p><b>Autorización</b></p>	<p>El proponente deberá contar con la autorización correspondiente para poder comercializar el producto ofertado en territorio boliviano.</p>						
<p><b>Experiencia</b></p>	<p>El proponente deberá contar con al menos 3 años de experiencia en el área de tecnología registrado en FUNDEMPRESA.</p>						
<p><b>Lugar de entrega</b></p>	<p>Deberá ser entregado en las oficinas de Bienes y Servicios de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Edif. Torres Gundlach Subsuelo.</p>						
<p><b>Tiempo de entrega</b></p>	<p>30 días calendario a partir de la firma de contrato.</p>						
<p><b>TOTAL Bs.-</b></p>			<p>51.599,00</p>		<p>50.938,00</p>		<p>55.400,00</p>

## ANEXO N° 10

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD DE BIENES Y  
SERVICIOS E INFORMÁTICA**

***PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACION PREVENTIVA***

<b>PRESUPUESTO MATERIALES</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
<b>1</b>	Material de apoyo	Papel-5H	Hojas	5	0,07	0,35
		Archivador de cartulina amarilla	Folder	1	1,00	1,00
		Bolígrafo	Pieza	1	2,00	2,00
<b>2</b>	Material didáctico	Presentación Magnética CD	Pieza	1	3,00	3,00
<b>3</b>	Material para la Prueba Manuscrita	Manual de usuario	Anillado	1	6,00	6,00
		Prueba Impresa	Hoja	1	0,25	0,25
<b>TOTAL POR PERSONA EN Bs.-</b>						<b>12,60</b>
<b>PRESUPUESTO REFRIGERIO</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
<b>1</b>	Refrigerio (2 días)		Raciones	2	8,00	16,00
<b>TOTAL POR PERSONA EN Bs.-</b>						<b>16,00</b>
<b>PRESUPUESTO ELECTRICIDAD</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
<b>1</b>	Electricidad	Consumo	Horas	8	0,84	6,72
<b>TOTAL EN Bs.-</b>						<b>6,72</b>

## ANEXO N° 11.

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA UNIDAD  
SOLICITANTE**

**PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACION PREVENTIVA**

<b>PRESUPUESTO MATERIALES</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
1	Material de apoyo	Papel-5H	Hojas	5	0,07	0,35
		Archivador de cartulina amarilla	Folder	1	1,00	1,00
		Bolígrafo	Pieza	1	2,00	2,00
2	Material didáctico	Presentación Magnética CD	Pieza	1	3,00	3,00
3	Material para la Prueba Manuscrita	Manual de usuario	Anillado	1	6,00	6,00
		Prueba Impresa	Hoja	1	0,25	0,25
<b>TOTAL POR PERSONA EN Bs.-</b>						<b>12,60</b>
<b>PRESUPUESTO REFRIGERIO</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
1	Refrigerio (1 día)		Raciones	1	8,00	8,00
<b>TOTAL POR PERSONA EN Bs.-</b>						<b>8,00</b>
<b>PRESUPUESTO ELECTRICIDAD</b>						
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO EN (Bs.)</b>	<b>TOTAL EN (Bs.)</b>
1	Electricidad	Consumo	Horas	8	0,84	6,72
<b>TOTAL EN Bs.-</b>						<b>6,72</b>