

TD-975

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**“OPTIMIZACION DEL PROCEDIMIENTO
PARA LA ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN
DE BIENES, COMPRAS MENORES EN EL
GOBIERNO MUNICIPAL DE LAPAZ”**

**Postulante:
HEIDY LIZETH AVILÉS ROJAS
C.I. 4759535 LP.**

**TUTOR:
Msc. FREDDY ALIENDRE ESPAÑA**

LA PAZ - BOLIVIA



Para Ana Rosa y Rafael

Mis papás

Les dedico esta pequeña parte de mi vida,
aunque no se compara con la vida
que ellos me han dedicado.

Mi profundo agradecimiento
a la Universidad Mayor de San Andrés,
y a la carrera de Administración de Empresas
por la formación académica otorgada.

A mi tutor Msc. Freddy Aliendre E.
por brindarme su tiempo,
sus conocimientos
y su amistad.

Y a mi amigo Andrés,
por el apoyo incondicional
que siempre me brindó.

INDICE

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1	Antecedentes	1
1.2	Justificación	2
1.3	Objetivos	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos	2
1.4	Alcance	3
1.5	Problemas Organizacionales	3
1.6	Requerimientos Organizacionales	4
1.7	Metodología	4
1.7.1	Método	4
1.7.2	Tipo de Investigación	4
1.7.3	Recopilación de la Información	5

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1	Concepto de Organización	6
2.2	Administración	6
2.3	Proceso Administrativo	7
2.3.1	Planificar	7
2.3.2	Organizar	7
2.3.3	Integrar	7
2.3.3.1	Dirigir	8
2.3.3.2	Controlar	8
2.4	Tipos de Organización	8
2.4.1	Organización formal	8
2.4.2	Organización Informal	9
2.5	Sistemas	9
2.5.1	Funciones de un Sistema	9
2.5.2	Subsistemas	10
2.5.3	Tipos de Sistemas	10
2.5.4	Sistema de Organización Administrativa	10

2.6	Principios Básicos de Organización	11
2.7	Organización como Sistema	12
2.8	Manuales Administrativos	13
2.8.1	Objetivos	14
2.8.2	Clasificación	14
2.9	Manuales de Procedimientos	16
2.9.1	Objetivos	16
2.9.2	Clasificación	17
2.9.2.1	Macro Administrativos	17
2.9.2.2	Micro Administrativos o Institucionales	17
2.9.3	Contenido del Manual de Procedimientos	17
2.9.3.1	Texto	17
2.9.3.2	Diagramas de Flujo	18
2.9.3.3	Formulario	18
2.10	Sistemas de Administración y Control Gubernamental	18
2.10.1	Administración Pública	19
2.10.2	Enfoque de Sistemas en la Administración Pública	20
2.10.3	Burocracia	20
2.10.4	Municipio	21
2.10.4.1	Municipalidad	22
2.10.4.2	Gestión Municipal	22

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

3.1	Constitución Política del Estado (CPE)	23
3.2	Ley N° 1178 Administración y Control Gubernamentales	23
3.3	Ley de Municipalidades	24
3.4	Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa NBSOA	24
3.5	Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios	25
3.6	Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública	29
3.6.1	Responsabilidad Administrativa.	29
3.6.2	Responsabilidad Ejecutiva	29
3.6.3	Responsabilidad Civil	29
3.6.4	Responsabilidad Penal	30
3.7	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios del Gobierno Municipal de La Paz	30

3.7.1	Objetivos	30
3.7.2	Base Legal del Gobierno Municipal	31
3.7.3	Marco Jurídico	34
3.7.4	Funciones y Responsabilidades de la MAE con el SABS	31
3.7.5	Incentivo a la Pequeña y Mediana Empresa	31
3.8	Subsistema de contratación de Bienes y Servicios	32
3.8.1	Proceso de Compra	32
3.8.2	Responsables de Compras menores	33
3.8.3	Procedimiento de Compras Menores	33
CAPÍTULO IV		
MARCO INSTITUCIONAL		
4.1	Misión	35
4.2	Visión	35
4.3	Objetivo	35
4.4	Estructura Orgánica	35
CAPÍTULO V		
DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS		
5.1	Introducción	37
5.2	Análisis FODA	37
5.3	Resultado de Observación	39
5.4	Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del G.M.L.P	42
5.5	Resultados de las Entrevistas dirigidas al Personal Jerárquico del Gobierno Municipal de La Paz	50
5.6	Conclusiones del Diagnóstico	58
CAPÍTULO VI		
PROPUESTA		
6.1	Objetivo	60
6.2	Aporte de las Propuestas	60
6.3	Mejoramiento del Proceso	61
6.4	Modificación del Proceso	65

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Conclusiones Finales

71

Bibliografía

73

ANEXOS

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES



1.1 Antecedentes.

El Reglamento del Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana, aprobado en fecha 6 de abril de 1999, en su Art.71 establece que una de las modalidades de titulación es el Trabajo Dirigido; que consiste en la realización de trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, empresas privadas y públicas, encargadas de proyectar o implementar obras para lo cual, sobre la base de un temario se proyecta, dirige o fiscaliza una investigación específica. También otro campo de acción es el de diagnosticar problemas específicos en el trabajo habitual de la Institución y proponer soluciones demostrando dominio amplio del tema y capacidad de resolverlo.

En ambos casos se requiere la participación de un asesor o guía designado por la institución solicitante y un tutor nombrado por la Universidad.¹

Este convenio tiene por objetivo fundamental ofrecer servicios y beneficios recíprocos entre la Universidad, representada, en este caso, por los estudiantes que hacen la pasantía; y por el municipio paceño, representada por el Ejecutivo del Gobierno Municipal de La Paz.

La Universidad ofrece servicio profesional de investigación, diagnóstico y propuestas de optimización, en las áreas específicas propias del municipio. Recíprocamente, la Municipalidad brinda oportunidad a los estudiantes egresados a prestar servicio calificado, adquirir experiencia profesional y sobre todo analizar el sistema de trabajo al que fue asignado, establecer bondades, limitaciones y óptica de la especialidad profesional del pasante para el área asignada.

¹ UMSA Reglamento del Régimen Estudiantil de la UB LP-BL 1999

1.2 Justificación.

El área asignada para la realización del presente trabajo dirigido, es la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano, que está compuesta por las siguientes direcciones: Educación, Deportes, Salud y Derechos Humanos.

Es en este contexto que se estableció la necesidad y se concretó la elaboración de un documento de "Optimización del Procedimiento para la Adquisición y Contratación de Bienes, Compras Menores en el Gobierno Municipal de La Paz"; para descubrir los factores que intervenían en las fallas que presentaba este procedimiento.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Identificar la mejor secuencia del trámite y contratación de bienes en la modalidad compras menores a fin de posibilitar una oportuna y transparente compra para satisfacer las necesidades del Gobierno Municipal de La Paz dando solución y validez a dichos procedimientos con el financiamiento asignado en el Programa de Operaciones Anual (POA).

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Sustentar adecuada y suficientemente las operaciones y contrataciones, en materia de compras menores que efectúe el Gobierno Municipal de La Paz, mediante un registro oportuno y confiable de formularios,
- Establecer procesos de adquisiciones que permitan mejorar la capacidad operacional mediante la generación de mecanismos de evaluación y control para identificar oportunamente las fallas y generar medidas correctivas.
- Agilizar los trámites administrativos en los procesos de compras menores y posibilitar la transparencia, oportunidad, y economía en la satisfacción de las necesidades del Gobierno Municipal de La Paz.

1.4 Alcance.

Los procesos de adquisiciones de bienes y contratación de servicios del Art.53 del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la modalidad de Compras Menores, que se efectúen en el Gobierno Municipal de La Paz.

1.5 Problemas Organizacionales.

La Adquisición de Bienes en general y de equipamiento e insumos en particular, es el mecanismo operativo que nos ocupa y justifica el presente trabajo de investigación y propuesta de solución.

Este mecanismo o procedimiento de adquisición es la base y destinatario del presente trabajo, caracterizado actualmente por hechos que dificultan y demoran su ejecución, sobre todo debido a las siguientes causas:

- Reglamentos y manuales que no responden a las necesidades actuales de adquisición y contratación de bienes y servicios del Gobierno Municipal de La Paz; establecen un régimen procedimental demasiado exigente de requisitos muchas veces reiterativos o innecesarios y supuestos; tal es así que para concretar una compra simple deben cumplirse previamente más de 30 etapas, lo que ya es moroso e injustificado.
- Improvisación y falta de calificación profesional del personal responsable de adquisiciones que agudizan la ostensible burocracia existente al interior del Municipio.
- Carencia de propuestas o proyectos orientados a dinamizar y garantizar apropiadas adquisiciones, que reduzcan a lo necesario e indispensable el trámite de adquisiciones al interior del Municipio, y en el caso particular, al proceso de compras menores.

1.6 Requerimientos Organizacionales.

Reformular el manual de procedimiento para la adquisición y contratación de bienes y servicios orientado a los siguientes fines:

- Eliminar la excesiva burocracia imperante en la actualidad.
- Reducir a lo estrictamente necesario el proceso previo a la adquisición.
- Reducir costos de gestión y minimizar el tiempo que demanda el proceso.
- Facilitar el cumplimiento de requisitos y normas reglamentarias a los proponentes y proveedores de bienes y servicios.

1.7 Metodología.

1.7.1 Método.

Los métodos empleados son el Deductivo y el Inductivo.

El **Deductivo**, es "aquella forma de razonamiento que va de hechos generales conocidos a principios particulares"² Método utilizado para el análisis de información documental.

El **Inductivo**, es "aquel que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que parte de los casos particulares, permitiendo llegar a conclusiones generales"³ Método aplicado en análisis de trabajo de campo.

1.7.2 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se realiza es de carácter Descriptivo.

La investigación **Descriptiva** por la naturaleza del presente trabajo, ya que es una investigación orientada a una determinada área, con el "propósito de describir, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes suscitados en la

² ARANDIA, Lexin "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje" Segunda Edición LP Bolivia 1993 Pág. 78

³ ZORRELO, Arena Santiago y TORRES Xamar Miguel "Guía para la Elaboración de Tesis" Mx.1990 Pág. 45

misma⁴ especificando las características del proceso de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.

1.7.3 Recopilación de la Información.

Se realizara la recopilación de la información, recurriendo a fuentes Primarias y Secundarias

□ Fuentes Primarias.

La información primaria básicamente está constituida por los datos recogidos en el trabajo de campo, a través de la técnica de entrevistas, encuestas y observación, en diferentes instancias del Gobierno Municipal de La Paz.

□ Fuentes Secundarias.

La información secundaria está constituida por el acopio documental, conformado por las fuentes bibliográficas, escritos, impresos y documentación.

⁴ HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlo; BAPTISTA, Pilar " Método de la Investigación" Segunda Edición Ed. McGraw Hill, Mx 1991 Pág. 60

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Concepto de Organización.

Cabe señalar que no se refiere a la organización como un proceso, sino más bien como "el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales"⁵

El concepto de organización implica la creación de una estructura, la cual determine las jerárquicas necesarias y la agrupación de actividades dentro del grupo social, orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

En la organización los administradores, buscan alcanzar los objetivos trazados, con el menor esfuerzo para lograr la máxima satisfacción, mediante el desarrollo del proceso administrativo, aplicado a todo tipo de organizaciones y en todos sus niveles organizacionales.

2.2 Administración.

Según Fernández Arena, administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

Por lo tanto, la administración, es un sistema de manejo de todo tipo de funciones y recursos que se pueden realizar en una empresa u otro tipo de organización,

⁵ DÁVILA, C. " Teorías Organizacionales y Administración" Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1985 Pág. 5

esto permite llevar un orden, control y estudio ayudando además, a alcanzar los parámetros establecidos.

2.3 Proceso Administrativo.

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

2.3.1 Planificar.

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

2.3.2 Organizar.

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

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

2.3.3 Integrar.

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

2.3.3.1 Dirigir.

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

2.3.3.2 Controlar.

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

2.4 Tipos de Organización.

“La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente, nos representará los sistemas de organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica”⁶

2.4.1 Organización formal.

Se concibe “la organización formal como una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”⁷. Sin embargo, describir una organización como formal no es sinónimo de que sea inflexible, al contrario, una de las características de la organización formal debe ser la flexibilidad en la que los esfuerzos individuales deben canalizarse de la mejor manera para alcanzar metas grupales dentro de una organización, proporcionando un ambiente adecuado al desempeño individual.

⁶ GÓMEZ, G. “Planeación y organización de Empresas”, Octava Edición, Ed.Mcgraw Hill, Mx 1994. Pág. 199

⁷ KOONTZ; WEHRICH, Ob. Cit.Pág. 245

2.4.2 Organización Informal.

La definición reciente, corresponde a Davis Keith, quien describe "la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal que surge espontáneamente de las asociaciones entre sí de las personas"⁸

El tipo de organización informal dentro de las organizaciones es importante, siempre y cuando tenga una estrecha relación con lo que es la organización formal, permitiendo un equilibrio organizacional.

2.5 Sistemas.

"Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en la definición de un sistema".⁹

Por lo tanto, una organización es un sistema con elementos interdependientes e interactuantes como: Fortalecimiento Institucional y Servicio Civil, Administración general, Planificación y Evaluación; Tesorería y Presupuestos, constituyéndose en un grupo de unidades combinadas que conforman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente. Este hecho se apoya en que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y puedan afectarlo.

2.5.1 Funciones de un Sistema.

Es importante, cuando se utiliza el término sistema, saber cuáles son las funciones básicas, dentro de las cuales se debe enmarcar.

⁸ Ibidem, Pág. 246

⁹ QUIROGA, Leos "Organización y Métodos en la Administración Pública", Cuarta Edición, Mx 1996. Pág. 122

Las funciones de un sistema deben estar centradas en:¹⁰

- Conseguir los fines y objetivos perseguidos.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la cual ha de desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno o mantener los puntos, reglas y modelos sobre los cuales está constituido.
- Mantener la cohesión interna, es decir, permanecer integrado.

2.5.2 Subsistemas.

Los subsistemas, son sistemas secundarios o subordinados que por lo general son capaces de contar con una función autónoma o independiente del sistema de control.¹¹

2.5.3 Tipos de Sistemas.

Respecto a su naturaleza, los sistemas pueden ser:

- a) **Sistemas Cerrados.** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente, por otro lado tampoco influyen el ambiente.

- b) **Sistemas Abiertos.** Presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Se adaptan y para sobrevivir deben reajustarse a las condiciones del medio que los rodea.

2.5.4 Sistema de Organización Administrativa.

"Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa Operativo Anual, regulan el proceso de estructuración

¹⁰ POZO, Navarro, "La Dirección por Sistemas", Editoril Limnusa, 5ª Edic. Pag. 15

¹¹ ROSENBERG, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas" Editorial Martha Bueno

organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales"¹²

Como resultado de la aplicación de este sistema se debería tener una reorganización, ya que el primer componente del sistema está orientado al diagnóstico, el segundo elemento al rediseño, siendo el manual de procesos y procedimientos una parte de este componente; y el último componente está referido a la implantación.

2.6 Principios Básicos de Organización.

Según el Sistema de Organización Administrativa (SOA) la función de organizar "es un proceso coordinado a través del diseño de una estructura de relaciones entre tareas y la autoridad", en el logro de un objetivo común.

Para fines del presente trabajo sólo se considerarán aquellas que son de especial importancia para la organización del Subsistema de Contrataciones, del Sistema de Administración de Bienes Menores, que se plasmará en el manual de procedimientos. Estos principios, de acuerdo con Benjamín Franklin en su libro "Organización de Empresas", son:

- a) **División del Trabajo.** Para aprovechar las ventajas de la especialización el trabajo debe estar dividido y subdividido.
- b) **Paridad entre autoridad y responsabilidad.** Todo funcionario debe tener la autoridad suficiente para asumir la responsabilidad por trabajos asignado.
- c) **Unidad de Mando.** Los funcionarios deben recibir órdenes y tener responsabilidades solamente para con un superior.

¹² Resolución Suprema, 217055 Art. 1º del 21 de mayo de 1997 de la Ley 1178, Art. 7º

- d) **Cadena de Mando.** Debe existir una cadena de mando a través de la cual fluyan las instrucciones y comunicaciones.
- e) **Canales de Comunicación.** Los canales deben ser establecidos formalmente para indicar el flujo normal que deben seguir las órdenes, informaciones y peticiones, al seguir la cadena de mando.
- f) **Separación de Funciones Incompatibles.** Debe existir una dependencia y separación entre funciones incompatibles como las de autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes, y control de operaciones. No se debe concentrar funciones en una sola persona, a fin de minimizar las posibilidades de corrupción.
- g) **Procedimiento para autorización, control y registro de operaciones.** Estos procedimientos administrativos u operativos, deben ser definidos por escrito y ser registrados oportunamente.
- h) **Documentación de Respaldo.** Toda operación, cualquiera sea su naturaleza, deberá contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde y demuestre.
- i) **Archivo de Documentación.** La documentación de respaldo de las operaciones, deberá ser archivada adecuadamente.

2.7 Organización como Sistema.

Puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo, que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en la búsqueda de ciertos valores comunes.



Por todo esto se puede decir, que los subsistemas que forman la Empresa¹³:

- a) **Subsistema Psicosocial.** Compuesto por individuos y grupos en interacción, dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) **Subsistema Técnico.** Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c) **Subsistema Administrativo.** Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

2.8 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"¹⁴

"Los Manuales Administrativos sirven para aplicar las normas más generales, con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles, a fin de facilitar el adiestramiento y orientación del personal"¹⁵

Por lo tanto, los manuales administrativos son un instrumento que exponen a detalle información referente a los puestos, la relación que existe entre ellos, jerarquías, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades que se desarrolla en la organización.

¹³ www.monografias.com/trabajos10/tege/tege.shtml/

¹⁴ QUIROGA LEOS, Ob.Cit. Pág. 161-162

¹⁵ Ibidem. Pág. 162

La necesidad de los manuales en la organización es imperativa; no sólo en cumplimiento de normas sino como instrumentos que apoyen el que hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, de manera ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, ejecución y evaluación eficiente de las actividades administrativas de una organización como la del Gobierno Municipal de La Paz.

2.8.1Objetivos 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:

- ✓ Uniformar las actividades.
- ✓ Describir las funciones específicas.
- ✓ Describir las normas generales de una organización de manera clara.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- ✓ Coadyuvar al desarrollo de las actividades de manera uniforme y correcta.
- ✓ Constituirse en un instrumento de orientación e información.

2.8.2Clasificación.

Los manuales administrativos pueden ser clasificados de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Por su contenido:
 - ✓ Historia de la organización.
 - ✓ Políticas.
 - ✓ Procedimientos.
 - ✓ Contenido múltiple.
 - ✓ De servicio al público.



b) Por su función específica o área de actividad:

- ✓ Ventas.
- ✓ Producción.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Personal.
- ✓ Otras funciones.
- ✓ Generales.

c) Por su área de aplicación:

- ✓ Macro administrativos.
- ✓ Micro administrativos.

Toda herramienta administrativa tiene sus ventajas y limitaciones.

a) Ventajas:

- Los procesos se hacen efectivos, y se institucionalizan.
- Posibilitan la uniformidad de actividades.
- Facilitan continuidad en las prácticas y normas a través del tiempo.
- Facilitan la capacitación del personal.
- Incrementan la eficiencia de las actividades.
- Facilitan la revisión de procesos y evaluación objetiva de las prácticas administrativas.
- Evitan las improvisaciones y discriminaciones en la ejecución de tareas.

b) Desventajas:

- No soluciona totalmente sus problemas.
- Pierden vigencia e importancia.
- Son poco flexibles y conducen a abusar de la burocracia.
- No permite incluir información detallada y valiosa para la ejecución de tareas.
- Es una barrera para que el personal proporcione sus iniciativas

propias para mejorar las actividades.

2.9 Manuales de Procedimientos.

“Los manuales de procedimientos son un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias funciones”¹⁶

Es un instrumento que contiene información de forma secuencial y cronológica de pasos y operaciones que deben seguirse para la ejecución de una función, describiendo las diferentes unidades, responsables y / o cargos que intervienen.

Generalmente contienen documentados respaldatorios como ser formularios con formatos de acuerdo a la necesidad de cada actividad.

Finalidad, la utilización del manual de procedimientos en las entidades públicas es indispensable para, mejorar el desempeño de las actividades de los funcionarios públicos y es de vital importancia en el proceso de modernización para el mejoramiento integral de la Administración Pública.

2.9.1 Objetivos.

Los manuales de procedimientos buscando los siguientes objetivos¹⁷:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- 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.

¹⁶ Ibidem, Pág. 225

¹⁷ QUIROGA LEOS, Ob.Cit. Pág 225-226

2.9.2 Clasificación.

En la administración pública los manuales de procedimientos se clasifican según su ámbito de aplicación y alcances:

2.9.2.1 Macro Administrativos. Contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública o en más de un sector administrativo.

2.9.2.2 Micro Administrativos o Institucionales. Contienen información sobre los procedimientos que siguen para realizar las operaciones internas de una dependencia o entidad con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Asimismo, estos manuales se pueden clasificar en generales y específicos. Los generales comprenden a dos o más unidades administrativas y los específicos se circunscriben al ámbito de una sola unidad administrativa.¹⁸

2.9.3 Contenido del Manual de Procedimientos.

Según Miguel Krauss, señala que el manual de procedimientos contiene tres partes importantes:

2.9.3.1 Texto.

"Se expresa por escrito las informaciones o instrucción que contiene el procedimiento"¹⁹

En el texto se incluye el código y nombre que identifica la operación, describiendo de manera específica y secuencial cada paso que debe seguir un responsable durante el procedimiento. Especificando el objetivo para el cual fue creado cada procedimiento, concluyendo con su respectivo resultado; complementado con formularios que permiten agilizar el desempeño de sus funciones y documentos que respalden los mismos.

¹⁸ QUIROGA LEOS, Ob.Cit. Pág 225-226

¹⁹ QUIROGA LEOS, Ob.Cit. Pág 225-226

2.9.3.2 Diagramas de Flujo.

"El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales".²⁰

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

2.9.3.3 Formularios.

Es importante incluir en el manual de procedimientos los formularios empleados en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. El formulario impreso es un objeto, sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.²¹

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

2.10 Sistemas de Administración y Control Gubernamental.

Mediante la promulgación de la Ley 1178 en fecha 20/07/90, se introduce, en la administración pública, la teoría general de sistemas, que constituye el instrumento mediante el cual puede organizarse y presentarse una organización.

Un sistema se compone básicamente de un conjunto de elementos interconectadas e interdependientes, formando una unidad compleja. Estos

²⁰ QUIROGA LEOS; Ob. Cit. Pág. 227

²¹ Ibidem, Pág. 227

elementos pueden ser físicos, biológicos o, como en el caso de la administración; teorías, como un conjunto integrado de conceptos, principios y técnicas aplicadas al desarrollo gerencial. Todos los sistemas interactúan y están influidos por su entorno, aunque definimos unos límites, en el caso de los sistemas administrativos, sólo para fines de análisis.

De acuerdo con la Ley 1178 el sector público tiene los siguientes sistemas:

- Sistemas para programar y organizar actividades:
 - Sistema de Programación de Operaciones.
 - Sistema de Organización Administración.
 - Sistema de Presupuesto.

- Sistema para ejecutar las actividades programadas:
 - Sistema de Administración de Personal.
 - Sistema de Administración de Bienes y servicios.
 - Sistema de Tesorería y Crédito Público.
 - Sistema de Contabilidad Integrada.

- Sistema para controlar la gestión del sector público:
 - Control Gubernamental, conformado por:
 - Control Interno Previo.
 - Control Interno Posterior.
 - Control Externo.

2.10.1 Administración Pública.

"La administración pública tiene como fin la satisfacción del interés público, definido como tal mediante las políticas de cada gobierno, todas las unidades y organizaciones que la componen, deberían basar su accionar en el propósito para el cual fueron creados, definido en la misión de un determinado gobierno; se relaciona también con este interés público la noción de bien común en el sentido

que es el máximo ideal buscado por una sociedad, la cual mediante un sistema de Gobierno se organiza para alcanzar dicho ideal".²²

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

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

2.10.2 Enfoque de Sistemas en la Administración Pública.

Para fines del presente Trabajo Dirigido es esencial mencionar la relación que existe entre la teoría de sistemas y la administración pública, ya que la investigación se encuentra en estrecha relación con dicha teoría.

El enfoque de sistemas aplica sus conceptos en la administración pública como un método en el proceso de modernización administrativa. La administración pública, "según este enfoque es un sistema social, es decir, un conjunto de elementos en interacción constante, que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio"²³

2.10.3 Burocracia.

Según Max Weber el tipo ideal de burocracia se caracteriza por los siguientes aspectos:

Alto nivel de especialización.

²² www.monografias.com

²³ www.monografias.com

- Jerarquía establecida mediante reglas.
- Elección de personal con base en al competencia técnica.
- Separación de la fortuna privada y pública.

Weber considera que cada tipo de dominación corresponde a un determinado tipo, de organización, a la dominación carismática corresponde a una organización inestable, a una dominación tradicional corresponde una organización patrimonial y feudal, y por último a la dominación legal corresponde una organización burocrática, considerando a ese tipo de organización como la más eficiente de las organizaciones.

Según el concepto popular, la burocracia es considerada generalmente como el papeleo o como la empresa donde los papeles se multiplican, impidiendo las soluciones rápidas. El término también es empleado en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos e ineficiencia de la organización.

El pueblo paso a dar el término de burocracia a los defectos del sistema y no al sistema en sí.²⁴

Las entidades públicas se desarrollan dentro del modelo burocrático ya que existe formalismo, apego a los reglamentos, originando de esta manera una serie de papeleos para cualquier trámite, convirtiéndose este en un mecanismo de control en las diferentes instituciones. Este modelo no sólo abarca la estructura del Estado, sino también, las organizaciones no estatales, en particular las grandes empresas.

2.10.4 Municipio.

"El municipio, es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano".²⁵ Es decir es

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Ob. Cit. Pág. 217

²⁵ PRONAGOB, Digesto, "Compilación de Normas referidas a la Participación Popular y a la descentralización Administrativa", La Paz - Bolivia 2001.

una entidad real - social que integra tres elementos inseparables, como son la población, el territorio y la capacidad de auto gobierno.

2.10.4.1 Municipalidad.

“La Municipalidad, es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del estado y contribuye a la realización de sus fines. El gobierno y la administración del Municipio se ejerce por el Gobierno municipal.²⁶”

Por lo tanto, la Municipalidad es la institución que en representación del Municipio cumple la función de gobierno, para administrar y promover la satisfacción de las necesidades básicas de la población, su bienestar y desarrollo.

2.10.4.2 Gestión Municipal.

El concepto de gestión engloba de manera integral una serie de procesos como la planificación, la administración y el control en el Municipio. La Gestión municipal, por otro lado, implica la incorporación de un conjunto de actividades desarrolladas en el espacio urbano y municipal por todos los actores que en él intervienen, es decir, en el propio local, lo demás niveles de gobierno, la iniciativa privada y la sociedad como un todo.²⁷

La Gestión Pública, a su vez representa la acción de administrar (planificar, organizar, dirigir y controlar) el desarrollo local, en función de un determinado Gobierno Municipal. Se considera que uno de los aspectos básicos de este proceso es la planificación y la asignación de recursos.

En la práctica, la Gestión Pública se lleva a cabo a partir de la participación ciudadana - vecinal, lo que permite que los Gobiernos Municipales sean más eficaces económica y socialmente, encaminando de esta manera la Gestión Municipal al logro de los objetivos, en beneficio de la comunidad.

²⁶ Ley N° 2028 “Ley de Municipalidades”, Art. 3, del 28 de octubre de 1999.

²⁷ SIMAS MOREIRA, Ivo; “Descentralización y Poder Local: Una Estrategia de Desarrollo”, CELCAEL, Quito Ecuador 1988

CAPÍTULO III
MARCO LEGAL

3.1 Constitución Política del Estado (CPE).

El gobierno y la administración de los municipios están a cargo de Gobiernos Municipales autónomos y de igual jerarquía. En los cantones habrá agentes municipales bajo supervisión y control del Gobierno Municipal de su jurisdicción.

La autonomía municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales.

El Gobierno Municipal está a cargo de un Concejo y un Alcalde.

3.2 Ley N° 1178 Administración y Control Gubernamentales.

Establece las atribuciones de los Órganos Rectores de los sistemas de Administración y Control de las entidades públicas, para una mejor utilización de los recursos del Estado. Para tal efecto, las entidades públicas elaborarán los Reglamentos Específicos e Instrumentos administrativos en el marco de las Normas Básicas de cada sistema y sus relaciones.

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

3.3 Ley de Municipalidades.

□ Ley N° 2028 del 28 de octubre de 1999.

Esta Ley define al Gobierno Municipal, como la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano.

La Municipalidad y su Gobierno tiene como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y en el desarrollo humano sostenible del Municipio, teniendo como filosofía "promover la participación del sector privado, de las asociaciones, fundaciones y otras entidades sin fines de lucro, en la prestación de servicios, ejecución de obras públicas, explotaciones municipales y otras actividades de interés del municipio".

3.4 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa NBSOA.

El Sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional, y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.

- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacional.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionalidad para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

Las NBSOA tienen como objetivos:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico.

El Sistema de Organización Administrativa establece el proceso de estructura organizacional de las instituciones públicas, proporcionando criterios, normas, metodologías que lo regulan en función de los objetivos de gestión.

Los productos que se generan como resultado de la implantación de las Normas Básicas del Sistema de Administración en las entidades son: Reglamento Específico, Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos, siendo este último un instrumento que refleja en forma metódica las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procedimientos.

3.5 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

□ Decreto Supremo N° 25964

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios establece un conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regulan en forma interrelacionada la Contratación, Manejo y Disposición de Bienes y Servicios.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios está conformada por tres subsistemas:

➤ **Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios.**

Comprende un conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes y contratar servicios.

➤ **Subsistema de Manejo de Bienes.**

Es un subsistema de la administración de bienes y servicios, que comprende funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes.

➤ **Subsistema de Disposición de Bienes.**

Comprende funciones, actividades y procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso institucional, de propiedad de la entidad, cuando estos no son utilizados por la entidad pública.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, por el mismo hecho de tener un enfoque sistémico se interrelaciona con otros sistemas administrativos:

a) Programación de Operaciones.

Este programa determina la programación de contrataciones de bienes y servicios para una gestión, las actividades relacionadas con el manejo de bienes y servicios y la disposición de bienes.

b) Organización Administrativa.

Establece la estructura administrativa de soporte del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

c) Presupuesto.

La entidad debe consignar en su presupuesto los recursos necesarios para la contratación y el manejo de bienes y servicios, así como los provenientes de la disposición de bienes.

d) Administración de Personal.

Prevé los requerimientos de puestos de trabajo y los recursos humanos calificados que necesita la entidad para el funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

e) Tesorería y Crédito Público.

Ejecuta el presupuesto del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, capta los ingresos provenientes de la enajenación a título oneroso, transferencias y donaciones del Tesoro General de la Nación y otros.

f) Contabilidad Integrada.

Registra todas las operaciones que genera el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

g) Control gubernamental.

Relacionando lo planificado con lo ejecutado, el Sistema de control, con base en la información generada por el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, posibilita la verificación del cumplimiento de la normatividad del sistema, el análisis y la generación de medidas correctivas.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, tiene como objetivos:

- Constituir el marco conceptual del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, fundamentado en principios, definiciones y disposiciones básicas, obligatorios para las entidades públicas.
- Establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y control interno a la administración de bienes y servicios, desde su solicitud hasta la disposición final de los mismos.

La aplicación de Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios esta orientada bajo los siguientes principios:

1. Principio de Transparencia y Publicidad.

La contratación, manejo y disposición de bienes y servicios deberán ser públicos y estar respaldadas por información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable, verificable y accesible.

2. Principio de Legalidad.

La actividad administrativa y todos los actos relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del sector público, deben estar sometidos a las leyes y al ordenamiento jurídico nacional.

3. Principio de Responsabilidad.

Los servidores públicos que participan en los procesos de administración de bienes y servicios estarán sometidos al Régimen de Responsabilidad por la Función Pública, establecido por la Ley N° 1178 y sus reglamentos.

4. Principio de Licitud.

Los actos de los servidores públicos, relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del sector público, deben reunir los requisitos de legalidad, ética y transparencia, que eviten incurrir en prácticas fraudulentas y de corrupción.

5. Principio de Buena Fe.

Se presume la buena fe en las acciones de los servidores públicos y los contratistas de bienes y servicios. Las relaciones de cooperación y confianza orientarán la aplicación de las presentes Normas Básicas.

6. Principio de Igualdad e Imparcialidad.

Los servidores públicos actuarán imparcialmente, evitando cualquier género de discriminación o diferencia entre las personas individuales o jurídicas que concurran a la provisión de bienes y prestación de servicios requeridos.

7. Principio de Equidad.

Las entidades públicas contratantes y los contratistas privados, orientarán sus relaciones contractuales en el marco del principio de equidad, promoviendo que las obligaciones y derechos de cada una de las partes estén sometidos y reconocidos por la Constitución Política del Estado y de las demás normas del ordenamiento jurídico nacional.

8. Principio de Confidencialidad.

Los servidores públicos involucrados en el proceso de contratación, guardarán la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento, excepto en los casos y formas señalados en las presentes Normas Básicas. No utilizarán información en beneficio propio.

3.6 Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

□ Decreto Supremo N° 23318-A del 3 de noviembre de 1992

El presente reglamento define la responsabilidad del sector público, que es la de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas.

3.6.1 Responsabilidad Administrativa.

De acuerdo con el Art.13, es la responsabilidad que emerge de la contravención del ordenamiento jurídico administrativo y de las normas que regulan la conducta del servidor público. Esta se determina a través del proceso administrativo interno en la identidad, teniendo como sanciones: multas, suspensiones y destituciones.

3.6.2 Responsabilidad Ejecutiva.

Art.34, es la responsabilidad que emerge de una gestión deficiente o negligente así como del incumplimiento de los mandatos expresamente señalados por Ley. Si la autoridad competente impone sanción como consecuencia de un dictamen de responsabilidad ejecutiva, debe informar inmediatamente al Contralor General de la República. Cuando la sanción fuese de suspensión esta será sin goce de haberes.

3.6.3 Responsabilidad Civil.

La responsabilidad civil, según Art.50, es la que emerge del daño al Estado valuable en dinero.

3.6.4 Responsabilidad Penal.

De acuerdo con el Art.60, es la responsabilidad cuando la acción u omisión del servidor público o de los particulares se encuentra tipificada como delito en el Código Penal.

3.7 Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios del Gobierno Municipal de La Paz.

Sin desconocer las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobado por Decreto Supremo N° 25964, del 21 de octubre de 2000, que regulan la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas, el Gobierno Municipal de La Paz ha creado su propio Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, como documento que regula y operativiza el funcionamiento del Sistema y Subsistemas (contratación, manejo y disposición) de acuerdo a su naturaleza, tamaño y características propias, descubriendo además, las actividades, los responsables y los plazos necesarios para su ejecución.

3.7.1 Objetivos.

El Reglamento Específico pretende:

1. Construir un instrumento normativo y de regulación cuya aplicación y cumplimiento es de carácter obligatorio.
2. Establecer control interno desde la solicitud de bienes y servicios hasta la disposición final de los mismos.
3. Justificar a las Unidades y servidores públicos municipales responsables de la aplicación del SABS.
4. Regular la administración de los recursos municipales con eficiencia, oportunidad y transparencia.
5. Ser un instrumento de interrelación con los otros sistemas regulados por la Ley 1178.

3.7.2 Base Legal del Gobierno Municipal.

La calidad del gobierno local y autónomo esta sustentada en la Constitución Política del Estado, la Ley de Municipalidades N° 2028 y la Ley de Participación Popular N° 1551.

3.7.3 Marco Jurídico.

El Reglamento Especifico del Gobierno Municipal de La Paz, ha sido elaborado dentro del marco de las varias disposiciones legales, siendo las principales las siguientes:

- Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales.
- Decreto Supremo N° 233 18 – A de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Publica.
- Ley N° 1551 de 30 de abril de 1994 de Participación popular.
- Ley de Municipalidades N° 2028 de 28 de octubre de 1999.
- Ordenanza Municipal N° 046 de 27 de marzo de 2001, que aprueba la estructura organizacional y funcional del Ejecutivo Municipal.

3.7.4 Funciones y Responsabilidades de la MAE con el SABS.

El Alcalde Municipal es la Máxima Autoridad del Ejecutivo (MAE) y es responsable de la implantación y funcionamiento del SABS.

Sus atribuciones municipales respecto al SABS son:

- Designar a las Autoridades Responsables del Proceso de Contratación.
- Designar a los miembros de la Concesión de Asesoramiento Externo (CAE).
- Decidir la contratación por excepción.
- Remitir al Concejo Municipal los contratos y sus antecedentes para su aprobación o rechazo.
- Remitir los recursos de impugnación de proponentes al GMLP.

3.7.5 Incentivo a la Pequeña y Mediana Empresa

La Micro y Pequeña Empresa tendrán prioridad en la contratación de Bienes y Servicios, en la modalidad de compras y contrataciones menores (1 a 160.000

Bs.) y la Pequeña Empresa en la modalidad de invitación pública (160.001 a 1.000.000 Bs.)

3.8 Subsistema de contratación de Bienes y Servicios

□ Modalidades de Contratación y Cuantías.

El GMLP ha establecido las siguientes modalidades:

- | | |
|--|--------------------------------|
| - Licitación Pública. | De 1.000.001 Bs. en adelante. |
| - Invitación Pública. | De 160.001 hasta 1.000.000 Bs. |
| - Compras y Contrataciones Menores. | De 1 hasta 160.000Bs. |
| - Contratación por Excepción. | Independiente del monto. |

□ Autoridad Responsable del Proceso de Contratación

Las Autoridades Responsables del Proceso de Contratación (ARPC) de bienes y servicios son las autoridades jerárquicas designadas por el H. Alcalde Municipal:

- Secretario Ejecutivo.
- Secretario General.
- Oficiales Mayores.
- Subalcaldes.
- Presidente del Directorio del Complejo Hospitalario Miraflores.

3.8.1 Proceso de Compra

El presente trabajo está orientado con mayor énfasis al análisis de la modalidad de "**Compras Menores**" como se ve a continuación.

El GMLP se reconoce dos formas para la modalidad de compras menores:

- 1.- Compra Menores Directa de Bienes de Bs. 1 a Bs.1.000.
- 2.- Compras Menores con cotizaciones de Bienes y Obras de Bs. 1.001 a Bs. 160.000.

La forma de compra directa que permite realizar compras directamente de un proponente cumpliendo los siguientes requisitos:

- a) El GMLP definirá al merito máximo de la compra directa, considerando un informe técnico respecto a la categoría del centro urbano, actividad económica, distancia a centros poblados, accesibilidad y otros criterios.
- b) Las compras directas no podrán ser efectuadas fuera del ámbito de la sección municipal del GMLP. Cuando por necesidad se la realiza fuera, será por lo menos con dos (2) cotizaciones.
- c) Los proponentes describirán su oferta, denominación, número de RUC y firma de proponentes.
- d) Podrán ser pagadas mediante caja chica de acuerdo a los Manuales del Procedimientos de Caja Chica y Fondo Rotario.
- e) Exigir la nota fiscal o factura y si el proponente se encuentra en el régimen simplificado se pedirá fotocopia del RUC; pero cuando no se pueda recabar la factura ni el RUC, la institución se constituirá en el agente de retención por los tributos que alcanzan a este tipo de transacción.

3.8.2 Responsables de Compras menores

- a) Secretario Ejecutivo, Oficiales Mayores, Subalcaldes, Directores de Área, Director Administrativo del Concejo Municipal y Directores de Hospitales del Complejo Hospitalario Miraflores.
- b) El Director de Administración general en las unidades que no cuentan con Fondo Rotatorio.

3.8.3 Procedimiento de Compras Menores

□ Directa

1. La unidad solicita al RCM (Responsable de Compras).
2. Aprobación de la solicitud por el RCM.
3. Desembolso de Caja Chica con cargo a rendición de cuentas.
4. El responsable de la compra presentará los descargos e informa al RCM en el día.

□ Con Cotizaciones

Para Bienes:

1. Solicitud a Almacenes.
2. Aprobación de la solicitud por el RCM.
3. Cotización de al menos (3) proveedores, calificación de las propuestas; preparación del cuadro comparativo y recomendación de adjudicación.
4. El RCM adjudica a la mejor propuesta.
5. El RCM emite la orden de compra al proveedor adjudicado.
6. Recepción del bien y autorización de pago a la unidad Administrativa

Las compras con cotizaciones deberán realizarse en un plazo de 10 días para bienes y servicios y 15 días para obras.

El GMLP exigirá por toda compra la venta fiscal o factura.

El pliego de condiciones considerara los siguientes requisitos administrativos y técnicos:

1. Fotocopia del RUC.
2. Fotocopia de la Tarjeta Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa.
3. Fotocopia del Carnet de Identidad para personas naturales.
4. Fotocopia del Registro de Matricula otorgado por el Servicio Nacional de Registro de Comercio (SENAREC) para personas jurídicas:
5. Especificaciones Técnicas.

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

Según el Plan de Desarrollo Municipal, el marco institucional comprende la misión, visión, objetivo y estructura orgánica como antecedentes del Gobierno Municipal de La Paz.

4.1 Misión.

Planificar y promover el desarrollo local. Buscando contribuir con la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la integración y participación ciudadana en el proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, a través de una justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos municipales.

4.2 Visión.

Ser un Municipio con una organización, eficaz y transparente, mejorando la calidad de vida de los habitantes del municipio paceño.

4.3 Objetivo.

El objetivo principal el Gobierno Municipal de La Paz es consolidar un crecimiento sostenible del municipio, uniendo esfuerzos y siendo responsables de la mejora en la calidad de la mejora de vida de sus habitantes, promoviendo su compromiso y participación en el cambio.

4.4 Estructura Orgánica.

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

- 1. De Dirección y Acción Estratégica.**
 - Oficina del Alcalde.
- 2. De Coordinación.**
 - Secretaria Ejecutiva.
- 3. De Planificación y Control.**
 - Planificación y Control.
 - Auditoría Interna.
- 4. De Apoyo.**
 - Secretaria General.
 - Comunicación Social.
- 5. De Asesoramiento.**
 - Asesoría General y Gobernabilidad.
 - Dirección Jurídica y de Defensa del Patrimonio Municipal.
- 6. De Operación Centralizada.**
 - Oficialía Mayor de Desarrollo Humano.
 - Oficialía Mayor Técnica.
 - Oficialía Mayor de Cultura.
 - Oficialía Mayor de Finanzas.
 - Oficialía Mayor de Promoción Económica.
- 7. De Apoyo Técnico Específico.**
 - Fortalecimiento Institucional y Servicio Civil Municipal.
 - Licitaciones, Contrataciones y Concesiones.
 - Guardia Municipal.
 - Central de Sistemas de Información.
 - Catastro / Centro de Información Multipropósito.
 - Administración General.
- 8. De Operaciones Delegada y Desconcentrada.**
 - Distritos Urbanos y Rurales (Subalcaldías).
- 9. De Descentralización.**
 - Sistema de Regulación Municipal (SIREMA).
 - Empresas Descentralizadas.

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS



5.1 Introducción.

Para elaborar la presente investigación se recurrió a la elaboración de encuestas y entrevistas, unidos al proceso de observación que se realizó en las oficinas del GMLP, específicamente en las Unidades que corresponden a la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano.

Fue necesaria la recolección de datos de fuentes primarias; debido a que existían dudas en el proceso de compra menor de bienes, para que den más luces a la investigación planteada y mencionen directamente el tipo de problemas que están ocurriendo en todo el proceso de compra.

La observación fue el punto de partida para inferir acerca de las ineficiencias que potencialmente se presentan en el proceso de compra de bienes menores en la Municipalidad de La Paz; lo que llevó a corroborar los supuestos obteniendo información primaria, recurriendo a la elaboración de entrevistas a personas con altos rangos ejecutivos (jefes de área y otros); mientras que las encuestas se orientaron a personas que trabajan en el Municipio de La Paz y están en el proceso de compra menor de Bienes, pero los cargos que ocupan son medios o cargos técnicos.

5.2 Análisis FODA.

A continuación se pasa a hacer un análisis FODA del proceso de compra menor de bienes menores en el Gobierno Municipal de La Paz.

Cuadro 1

Análisis FODA

Fortalezas

La Municipalidad de La Paz se está institucionalizando a medida que pasa el tiempo.

Los funcionarios ya no son cambiados constantemente por factores políticos en una pequeña proporción.

Existen muchos potenciales proveedores que podrían vender bienes de calidad a menores precios.

La Ley SAFCO es rígida en cuanto a las responsabilidades de los funcionarios públicos, lo que evita que la corrupción se propague de manera inmediata.

Oportunidades

El personal está con la disposición de capacitarse constantemente.

El personal está consciente que existen problemas en el proceso de compra menor de bienes.

El personal está con la voluntad de sugerir cambios y mostrar a los jefes cuáles son las fallas del proceso.

Debilidades

Existen problemas constantes en el proceso de compra menor de bienes (errores en la codificación, procedimientos y otros)

Hay personal poco capacitado que conozca los procedimientos a cabalidad. Existe mucho retraso en el proceso de compra

Existe mucha rotación de personal.

Falta de información por parte del personal, no conocen los procesos, ni los montos tope de adquisición de la compra de bienes menores.

No existen bases de datos de proveedores de compras de bienes comunes, lo que retrasa el proceso de cotización.

Se compra los bienes sin realizar un control de calidad, lo que lleva a adquirir bienes de poca duración.

Amenazas

A medida que pasa el tiempo los precios de los productos que se quieren comprar tienden a incrementarse.

No se sabe qué calidad de bienes se adquieren.

No se sabe qué sucede cuando un funcionario público hace las cotizaciones

Existen posibles amenazas de corrupción, principalmente en el momento de incrementar los costos para dar comisiones

Hay procesos de compra que se ven amenazados por la sucesión de un nuevo Alcalde Municipal, que cambiará a la mayor parte de los funcionarios.

5.3 Resultado de Observación

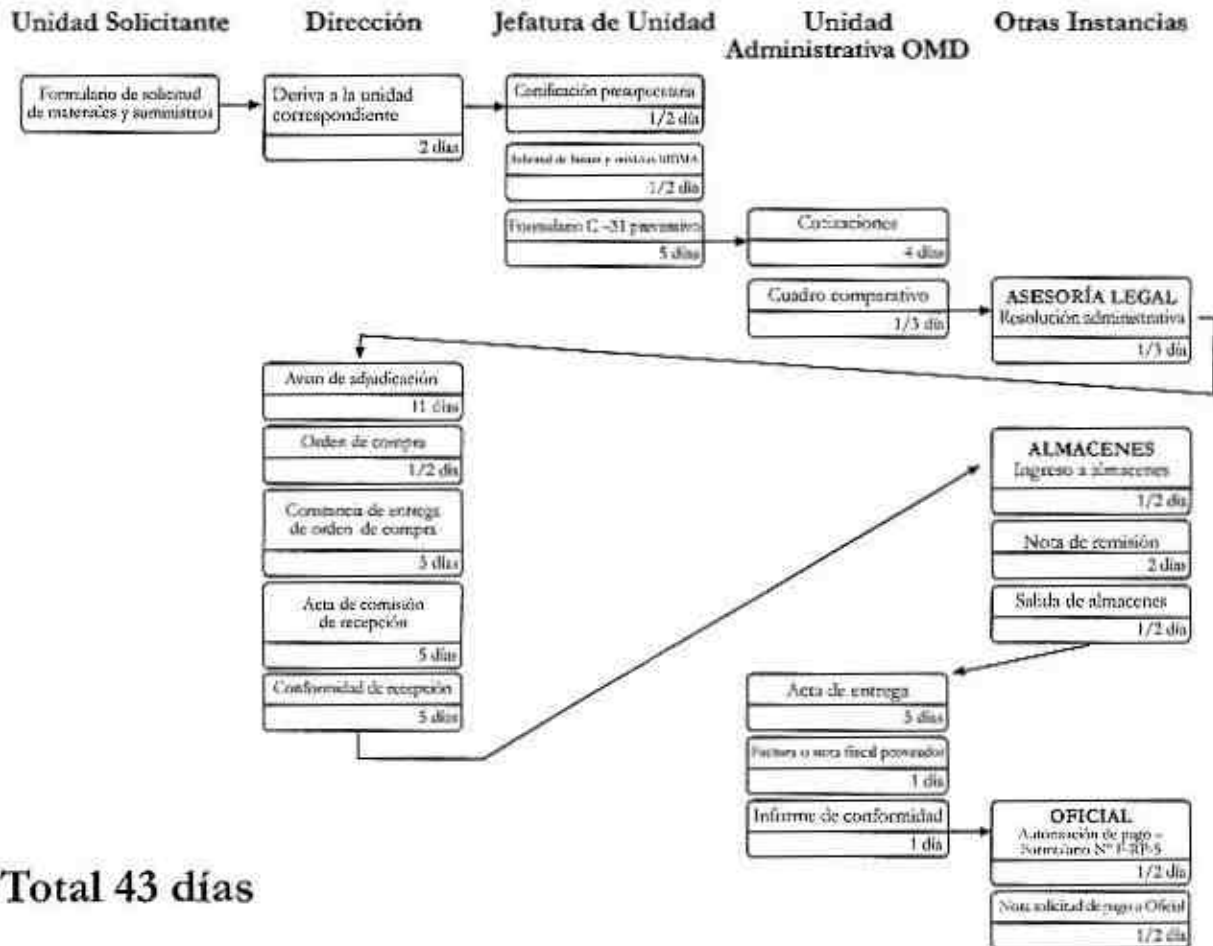
Se realizó un proceso de observación, del proceso de compra menor de bienes en la Municipalidad de La Paz y se llegó a las siguientes conclusiones que tienen aspectos interesantes que en varios casos explican las respuestas de las encuestas y entrevistas que se realizaron posteriormente. Se pudieron apreciar varias anomalías como ser:

- ❖ El Proceso de compra de bienes menores es muy confuso, en el proceso de observación se llegó a pensar que muchos de los funcionarios que intervienen en el proceso de compra menor de bienes no conocían los procedimientos a seguir de manera completa, pareció que muchos de ellos dudaban en el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Por otra parte se observó que hay muchas personas que no tienen la profesión adecuada conforme al cargo que se establece mediante el Manual de Funciones, por lo que es evidente que en muchos casos existen errores involuntarios por falta de conocimiento.
- ❖ Se estableció que muchos de los funcionarios no hacen sus tareas de manera adecuada, ya que los procesos se retrasan por errores procedimentales e incluso por errores en la codificación de la documentación debido a que se realiza manualmente.

- ☞ No se justifican en algunos de los casos la compra de un bien.
- ☞ El proceso burocrático es muy largo y fatigoso; por lo que se aconseja que para futuras investigaciones se logre hacer un simulacro de compra de bienes ya que son pocas las verdaderas revisiones, se notó que en varios casos los funcionarios sólo se fijan en la firma de sus inmediatos jefes, y si hubiere una irregularidad no está sujeta a ningún tipo de control.
- ☞ El proceso tiene que pasar por demasiadas oficinas, por mucho papeleo y se espera bastante tiempo la firma de los responsables de los procesos y de las revisiones.
- ☞ No se sabe si el proceso de cotizaciones se hace de manera justa, es decir, no se observó que en ésta parte del proceso los jefes de área estén seguros del verdadero valor de los bienes, por lo que daría lugar a la corrupción por parte de los funcionarios que van a cotizar los bienes.
- ☞ No se sabe qué tipo de bienes se están comprando en realidad ya que no se los ve físicamente hasta que se paga por ellos, lo que implica en muchas ocasiones que los bienes que ganaron por cotización sean de mala calidad y que tengan poca esperanza de vida útil.
- ☞ Algunos funcionarios demuestran negligencia al realizar los diversos procesos de compras de bienes menores.
- ☞ Existe alta rotación del personal, por lo que es necesaria la capacitación continua y en muchos casos se deja a los funcionarios para que aprendan solos o se hagan colaborar por una persona que ya trabaja en el municipio durante varios años; pero no se toma en cuenta si el funcionario antiguo conoce a cabalidad el proceso de compra de bienes menores.
- ☞ Los jefes confían mucho en los técnicos medios para firmar las solicitudes o las aceptaciones sin verificar la verdadera necesidad de la compra del bien menor, lo que da mucha carga a los técnicos medios como para cometer errores.

Se realizó el siguiente cuadro tipo, basándose en la observación efectuada:

Cuadro 2
Proceso de Compra Menor de Bienes



Fuente: Elaboración Propia.

La observación realizada y el seguimiento de los procesos permite señalar los siguientes resultados:

Para el proceso mostrado se tiene un tiempo promedio de 43 días hábiles, sin considerar sábados ni domingos, lo que muestra que el proceso que se sigue semana a semana es demasiado lento; viendo que el retraso se debe a fallas

procedimentales en la manera de solicitar los bienes, errores en el llenado de las carpetas y otros que no hacen otra cosa más que retrasar de manera alarmante el proceso de la compra menor de bienes.

Se Procedieron a analizar a los puntos donde se generaba más tardanza y se llegó a la conclusión de que las actividades que muestran mayor tardanza son:

- Formulario C –31 preventivo (firmado por el Jefe de Unidad y el Director)
- Aviso de Adjudicación al proveedor (Firmado por el Jefe de Unidad, Director y Proveedor)
- Constancia de Entrega de Orden de compra (Firmado por el proveedor)
- Acta de entrega (Firmada por el Sub-Almacén, VºBº del Jefe de Unidad y Entidad/ Organismo receptor)

5.4 Resultados de las encuestas dirigidas a los funcionarios del G.M.L.P.

Se vio por conveniente realizar encuestas que reflejen la opinión de las personas que están directamente involucradas con los procesos de contratación de Bienes menores, por este motivo se seleccionaron a diez personas de manera aleatoria que pertenecen a varias unidades involucradas en el proceso de la compra de bienes menores. Se hicieron las encuestas a funcionarios que pertenecen a cargos técnicos y a cargos medios, posteriormente se realizaron entrevistas a funcionarios de alto rango.

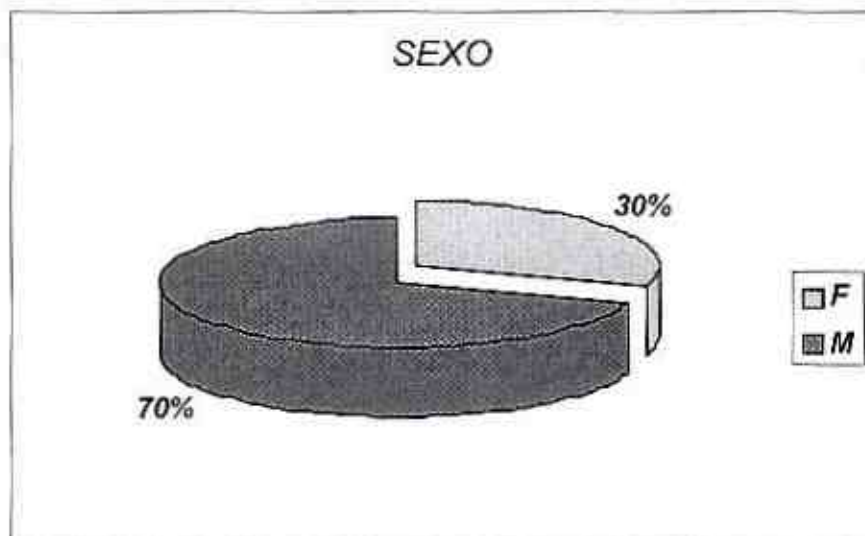
A continuación se muestran los principales resultados obtenidos de la investigación:

5.4.1 Sexo

Se trató de encuestar a personal femenino y al personal masculino equitativamente, pero lamentablemente las personas con más disposición de responder los cuestionarios eran del sexo masculino, por lo cuál se entrevistó a un 70 % de la muestra que pertenece a Varones, mientras que el 30 % restante es una muestra de Mujeres.

Gráfico 1

Edad



Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2 Profesión

Las encuestas, lanzaron resultados interesantes en el sentido que un 34% de los encuestados pertenecían a áreas no relacionadas con su cargo, como ejemplo se puede mencionar que habían radio operadores en cargos administrativos, lo que lleva a suponer que muchos de ellos no cumplen su trabajo de manera eficiente.

Gráfico 2

Profesión de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia.

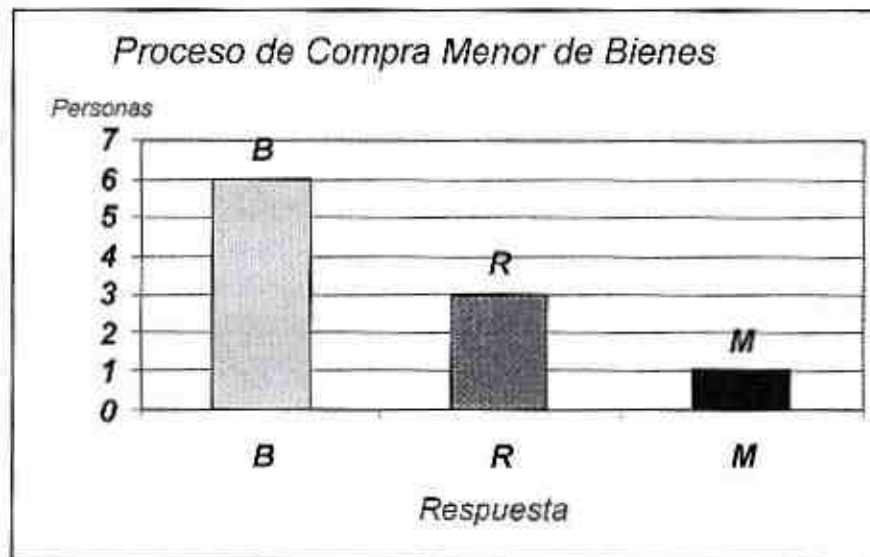
5.4.3 Conocimiento sobre el proceso menor de Compra de Bienes

El 60 % de las personas encuestadas respondieron satisfactoriamente a la pregunta del significado del proceso de compra menor de bienes, lo que indica que conocen el proceso en el que trabajan todos los días.

El 30 % de los encuestados respondieron de manera confusa y atribuimos dichas respuestas a la falta de un conocimiento completo del proceso de compra menor de bienes.

Mientras, que un 10 % de la muestra respondió de manera completamente errónea por lo que mostraron falta de conocimiento total acerca del proceso de compra menor de bienes.

Gráfico 3
Proceso de Compra de Menor de Bienes



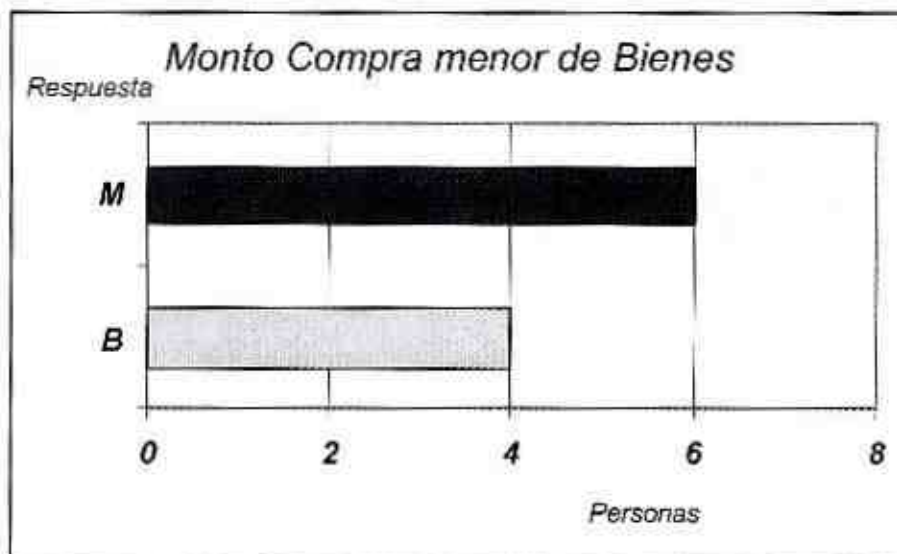
Fuente: Elaboración Propia.

5.4.4 Conocimiento sobre el monto que se establece para la compra menor de Bienes

Para estar seguro del conocimiento del Proceso de la compra menor de bienes se preguntó acerca del monto tope que se utiliza para este proceso; lo cual nos llevó a concluir que el 60 % de los encuestados no sabe qué montos son los máximos

para la adquisición de bienes menores, sorprendió mucho que las personas que respondieron de manera errónea; en su mayoría pensaban que el monto de una compra menor de bienes alcanzaba los 5000 bolivianos, lo que nos hace creer que respondieron de manera intuitiva, por otro lado el restante 40 % respondió de manera satisfactoria, mencionando el monto correcto con el que la Ley considera a la compra de bienes menores.

Gráfico 4
Monto Compra Menor de Bienes



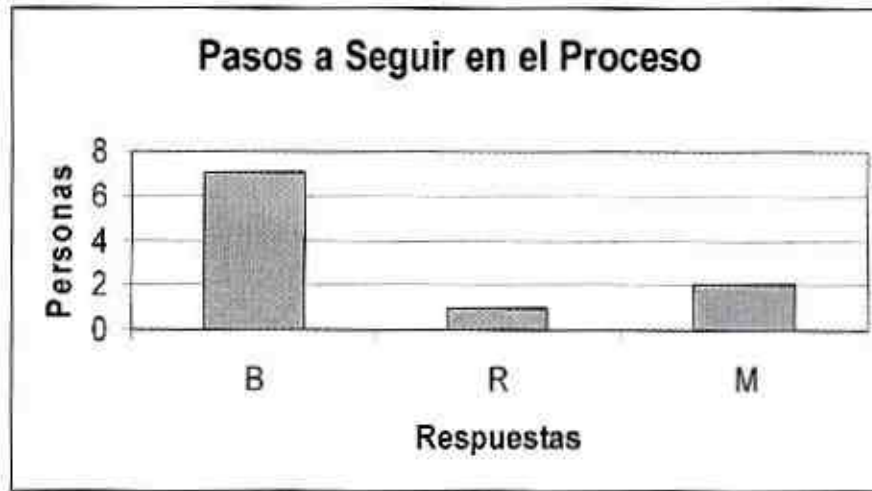
Fuente: Elaboración Propia.

5.4.5 Manifestación de los encuestados con relación a los pasos que se siguen para la Compra de Bienes Menores

Por el hecho de que todos los encuestados trabajan en el proceso de compra de bienes menores se suponía que conocían el proceso a cabalidad; lo positivo es que un 70 % de los encuestados respondió de manera correcta acerca del conocimiento del proceso en general, pero el 10 % respondió de manera confusa y un 20 % definitivamente no conocía nada del proceso.

Gráfico 5

Pasos a seguir en el Proceso de Compras Menores

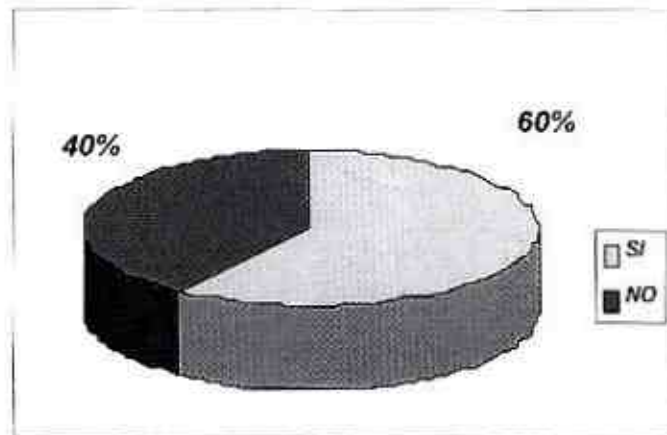


Fuente: Elaboración Propia.

5.4.6 Opinión de la eficiencia del Proceso de Compra de Bienes Menores

Se preguntó acerca de la eficiencia del proceso, la mayoría respondió que existe eficiencia en el proceso, esto es 60 % mientras que el 40 % restante respondió de manera negativa; vale la pena mencionar que a pesar de que hablaron de eficiencia en el proceso muchos de los que respondieron afirmativamente a esta pregunta, posteriormente afirmaron que existe mucha burocracia en el proceso lo que automáticamente anularía la concepción de eficiencia, por otra parte también dijeron que había posibilidad de corrupción; definitivamente lleva a pensar que consideran que el proceso es eficiente pero no utilizan el concepto de manera adecuada por las contradicciones expuestas.

Gráfico 6
Eficiencia en el Proceso de Compras Menores



Fuente: Elaboración Propia.

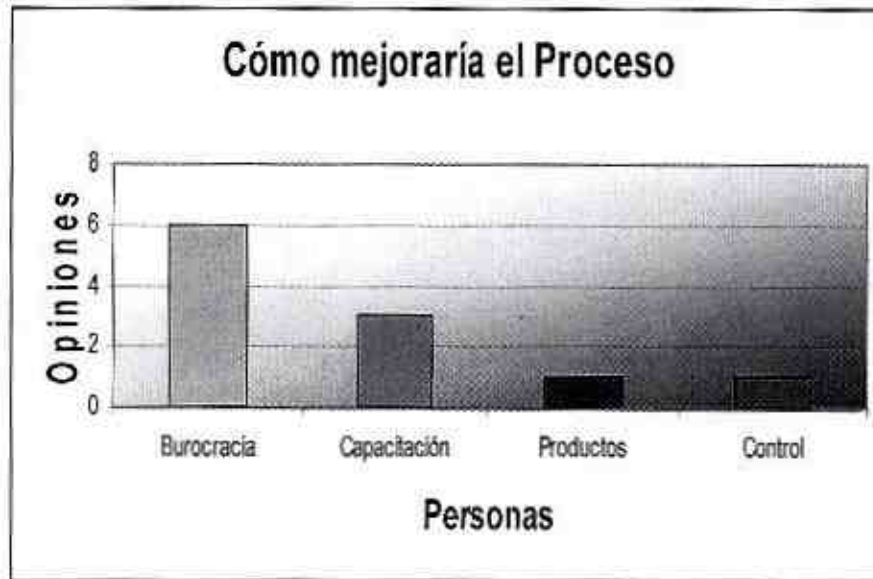
5.4.7 Sugerencias de parte de los encuestados, con relación al mejoramiento del proceso de Compra de Bienes Menores.

El 60 % de los encuestados afirmó que existe mucha burocracia en el proceso, muchos de ellos mencionaron que hay muchas firmas, muchos sellos y mucho papeleo que hacer, lo que retrasa en gran medida el proceso fácil y sin complicaciones al que se debería llegar. En parte se justifican estas respuestas y en algunos casos se comprende la falta de conocimiento del proceso ya que son muchos pasos y la compra hasta la adquisición y la puesta en almacenes dura demasiado tiempo.

El 30 % de los encuestados creen que es necesario capacitar al personal para no cometer errores y para que conozcan de manera concreta sus funciones y tengan los conocimientos necesarios como para seguir a un trámite. También sugieren que deben ser capacitados para tener la información necesaria de los procesos. Los restantes, opinaron que el proceso necesita más control y otros mencionaron que se necesita ver el producto y no comprarlo a ciegas, ya que no se observa la calidad del producto, y sólo se lo ve cuando ya se hizo la adquisición, y mencionaron que en muchas ocasiones se dieron cuenta que los productos eran de mala calidad después de haber pagado por ellos.

Gráfico 7

Sugerencias para el mejorar el Proceso de Compras Menores



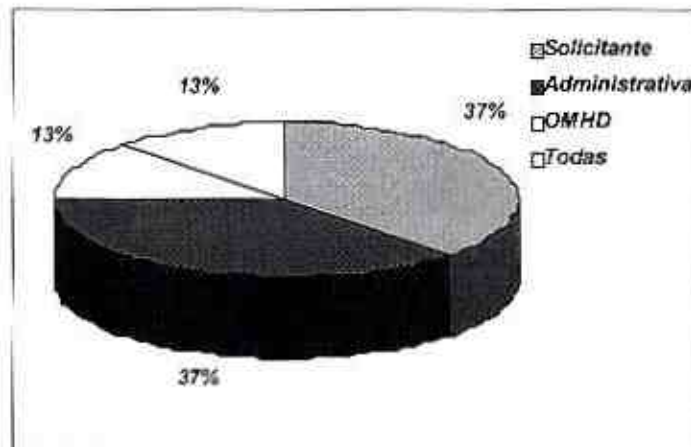
Fuente: Elaboración Propia.

5.4.8 Área que retrasa el proceso de Compra de Bienes menores

Las respuestas no reflejan la verdad de lo que ocurre, porque en primer lugar los funcionarios de la Unidad Administrativa acusan de los retrasos a las unidades solicitantes; mientras que las unidades solicitantes culpan a la Unidad Administrativa, lo que nos lleva a inferir que los retrasos se dan en ambas áreas principalmente debido a errores y retrasos en las firmas. Las respuestas representan un 74 % de la muestra. Un 13 % de los encuestados respondieron que los retrasos se deben a todas las unidades, ya que mencionaron que en todas ellas existen retrasos por burocracia y errores, y el 13 % culpabiliza de los retrasos a la OMHD.



Gráfico 8
Áreas que retrasan el proceso

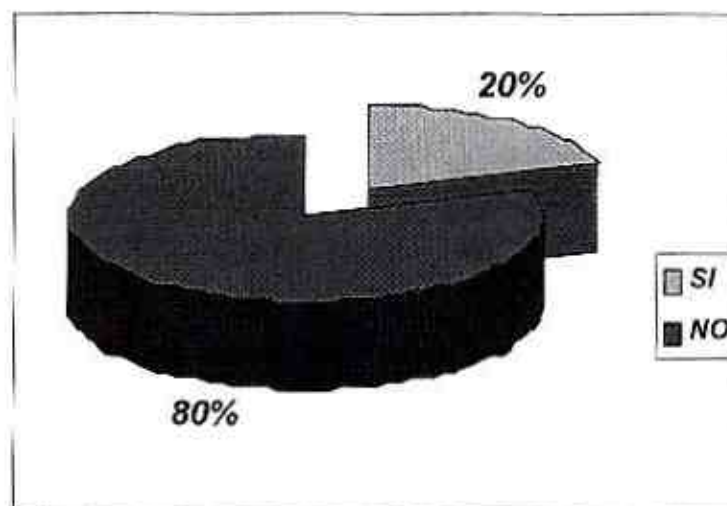


Fuente: Elaboración Propia.

5.4.9 Adquisición de Bienes que no justificaban su compra

Los encuestados respondieron en su mayoría; 80 % que los bienes que se compran y que se compraron son necesarios para la Municipalidad de La Paz, mientras que el 20 % restante respondió que a veces se compraron bienes menores que no se justificaban, lo que se acerca más a la realidad, debido a que la observación realizada en las oficinas de la Municipalidad y el seguimiento de los procesos de compra mostraron que en muchas ocasiones se compran bienes innecesarios.

Gráfico 9
Compras Innecesarias



Fuente: Elaboración Propia.

5.4.10 Procedimiento de compra de bienes y opinión de los funcionarios en cuanto a si éste aspecto generaría corrupción

El 80 % de los encuestados afirmó que el proceso no da lugar a la corrupción ya que es un proceso minuciosamente elaborado y se siguen muchos pasos de control, lo que nuevamente contradice a lo que afirmaron anteriormente; la exagerada existencia de burocracia, el proceso de observación realizada en la Municipalidad de La Paz mostró que hay mucha posibilidad de corrupción, principalmente en lo que se refiere a las licitaciones y a los productos que posiblemente se oferten a un buen precio y que sean de mala calidad.

Por otra parte el sector de las cotizaciones no es bien regulado, lo que realmente da lugar a la corrupción en proceso, así lo cree el 20 % de los encuestados.

Gráfico 10

Corrupción en el Procedimiento de Compra de Bienes Menores



Fuente: Elaboración Propia.

5.5 Resultados de las Entrevistas dirigidas al Personal Jerárquico del Gobierno Municipal de La Paz

Las entrevistas fueron exclusivamente dirigidas al personal jerárquico de la institución, para saber si los verdaderos responsables de las adquisiciones y de

las autorizaciones conocen a cabalidad el proceso de compra menor de bienes, por lo cual se hicieron cinco entrevistas a funcionarios de alto rango y las conclusiones de las entrevistas fueron las siguientes:

5.5.1 Monto tope de la Contratación de Compra Menor de Bienes

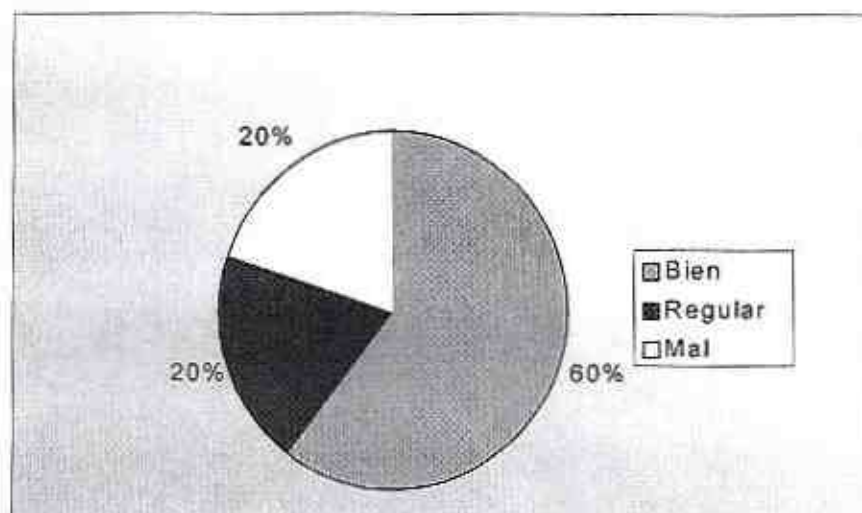
Se puede afirmar que el 100 % de los entrevistados respondió de manera correcta a esta pregunta, no hubieron dubitaciones para responder a dicha interrogante, lo que mostró conocimiento por parte de los responsables en este punto.

5.5.2 Pasos que se siguen para la Compra Menor de Bienes

A esta pregunta los funcionarios respondieron de manera equitativa, con conocimiento del proceso; que se sigue en su área respectiva en un 60 %, 20 % de los entrevistados respondió de manera regular dudando mucho al momento de responder y con equivocaciones en uno u otro paso, y el 20 % restante de los entrevistados no respondieron correctamente por falta de conocimiento del proceso que se sigue en su área.

Gráfico 11

Pasos que se siguen para la Compra Menor de Bienes



Fuente: Elaboración Propia.

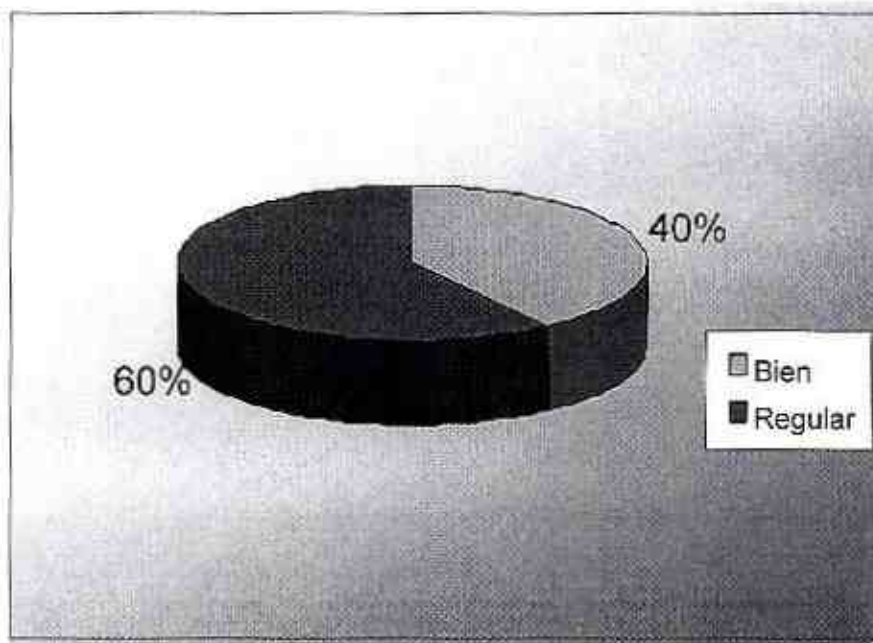
5.5.3 Unidades que se encargan del proceso de Compra Menor de Bienes

A esta pregunta que se realizó, los entrevistados respondieron de manera regular en su mayoría 60 %, es decir, les faltó mencionar a otras unidades que también participan en el proceso de compra menor de bienes; esto alarmó mucho ya que sólo hablan de la unidad solicitante y de la unidad administrativa, olvidando por ejemplo al área de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano que también interviene en el proceso; mientras que un 40 % de los entrevistados respondió de manera acertada, tomando en cuenta a todas la Unidades que intervienen en el proceso de compra menor de bienes.

La mayor parte de los funcionarios de cargos jerárquicos no conocían a la totalidad de las unidades que intervienen en los procesos de compra de bienes menores, mostrando desconocimiento al respecto, lo que influye directamente a otra pregunta planteada posteriormente.

Gráfico 12

Unidades encargadas del Proceso de Compra Menor de Bienes



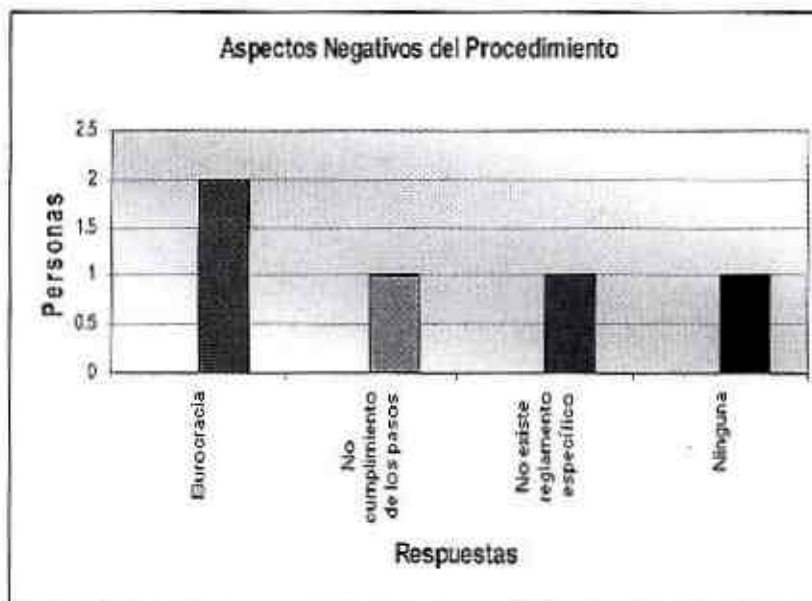
Fuente: Elaboración Propia.

5.5.4 Aspectos negativos del Reglamento de la Compra Menor de Bienes

Se preguntó específicamente acerca de los aspectos negativos que se hallan en el proceso de la compra menor de bienes, lo que mostró que el 40 % de los funcionarios dice que el principal problema es el de la burocracia, hablaron del papeleo existente y de los pasos a seguir que son largos y morosos lo que retrasa el proceso. Un 20 % de los entrevistados respondió que los pasos que están determinados no se cumplen por falta de conocimiento, se hacen pasos largos e innecesarios en muchos casos, debido a la falta de conocimiento. El 20 % dijo que no existe un reglamento específico para la compra de bienes menores, se siguen los procedimientos que mejor les parecen a las áreas que intervienen en el proceso. El restante 20 % dijo que no hay ninguna falla o ningún aspecto negativo en el proceso.

Gráfico 13

Aspectos negativos del procedimiento de Compras Menores de Bienes

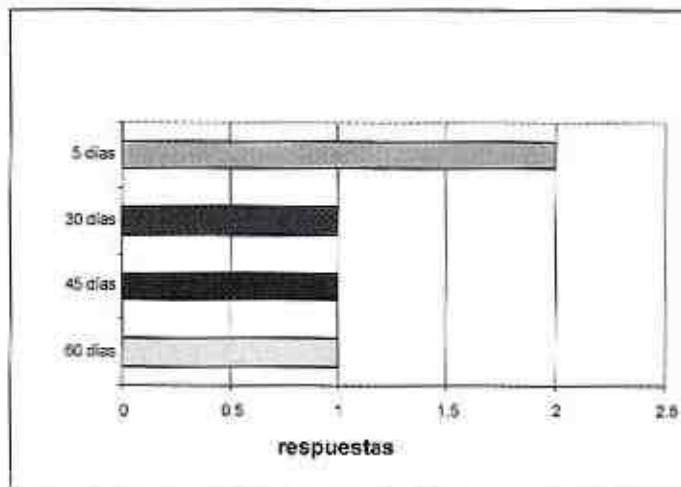


Fuente: Elaboración Propia.

5.5.5 Duración del proceso de Compra de Bienes Menores en promedio

Las diversas respuestas como se ven en el gráfico nos permiten deducir que el 40% de los encuestados desconocen la duración del proceso.

Gráfico 14
Duración del proceso en la Compra Menor de Bienes



Fuente: Elaboración Propia.

5.5.6 Tiempo de Compra de Bienes

En esta pregunta la mayor parte de los entrevistados afirmó que el tiempo del proceso de compra menor de bienes es adecuado 60 %, mientras que el restante 40 % afirmó que el proceso es demasiado lento; por los pasos que exigen grandes requerimientos, pero a pesar de que la mayoría cree que el proceso es adecuado en el tiempo, posteriormente brindan sugerencias para mejorar el proceso de compra menor de bienes

Gráfico 15
Tiempo de Compra de Bienes

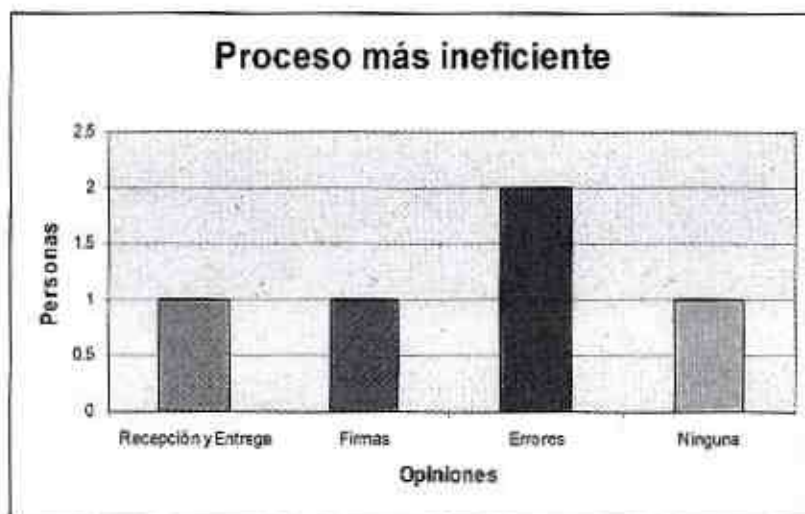


Fuente: Elaboración Propia.

5.5.7 Puntos ineficientes en el Procedimiento en la Compra de Bienes

En esta pregunta existió diversidad de criterios donde el 40 % de los entrevistados respondió que lo más común en los procesos son los errores desde los ortográficos hasta los procedimentales; por falta de conocimiento de los procesos de compras. El 20 % dice que los problemas surgen por la espera de las firmas de los encargados finales de la documentación, donde se tarda más de lo debido. Otro 20 % dice que la parte ineficiente es la de recepción y entrega de la documentación, mientras que los restantes 20 % afirman que no hay ineficiencia en el proceso de adquisición de bienes menores.

Gráfico 16

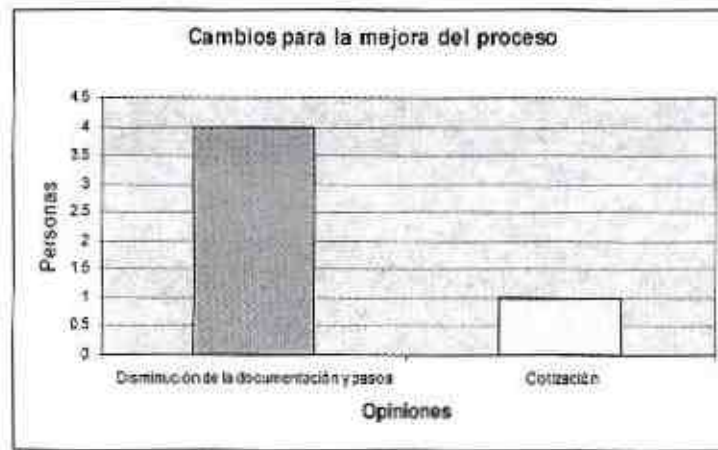


Fuente: Elaboración Propia.

5.5.8 Aspectos que deberían cambiar para mejorar el proceso

El 80 % de los entrevistados afirmó que lo que hay que disminuir los pasos y la documentación que es lo que más retarda al proceso y lo mejoraría en el caso de disminuirse, mientras que el 20 % restante afirmó que el proceso de cotizaciones debería modificarse para mejorar el proceso.

Gráfico 17



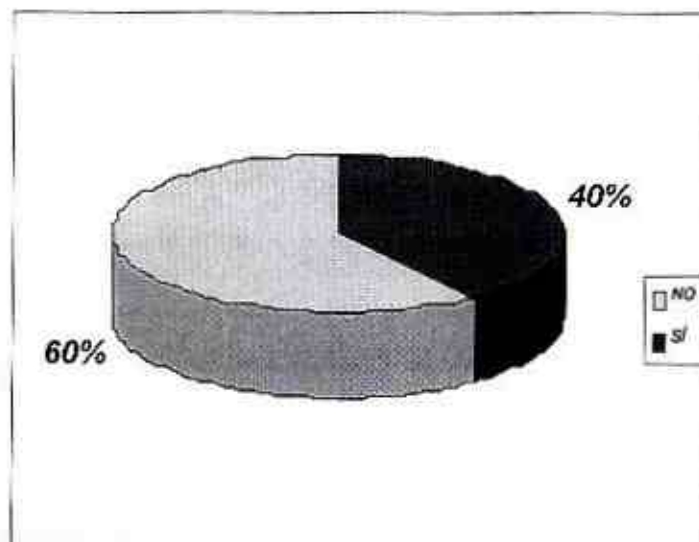
Fuente: Elaboración Propia.

5.5.9 Personal capacitado para realizar los procesos

El 60 % de los entrevistados cree que el personal es lo suficientemente capacitado como para cumplir con las funciones requeridas en el proceso de compra de bienes menores y los funcionarios entrevistados manifestaron que confían en las destrezas y habilidades del personal; mientras que el 40 % restante dijo que el proceso es lento debido a la falta de capacidad del personal, ya que no existe personal lo suficientemente capacitado debido a los constantes cambios que se realizan en las unidades.

Gráfico 18

Personal Capacitado



Fuente: Elaboración Propia.

5.5.10 Unidades que retrasan el proceso de Compra de Bienes Menores

Las áreas que intervienen se culpan así mismas, y si la investigación se hubiera basado simplemente en las encuestas y en las entrevistas, posiblemente se hubieran hallado resultados erróneos; ya que las respuestas están divididas, se preguntó a personal de áreas solicitantes y al personal del área administrativa. El 40 % respondió que el área que retrasaba el proceso era la administrativa, con el mismo porcentaje mencionaron que era el área de unidades solicitantes y el 20 % restante afirmó que la que retrasaba el proceso era el área de desarrollo humano.

Gráfico 19

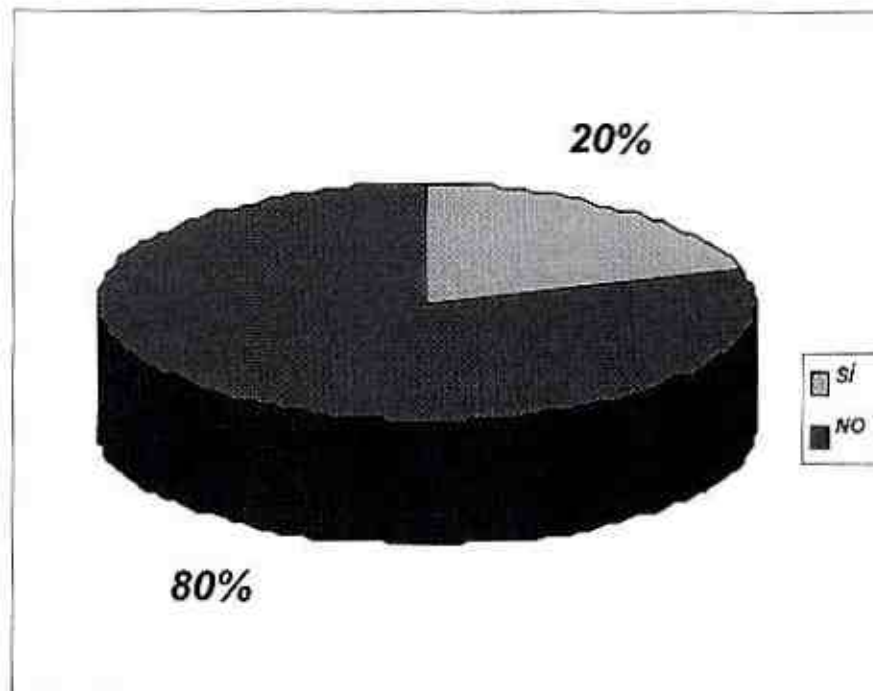


Fuente: Elaboración Propia.

5.5.11 Generación de Corrupción en el proceso actual de compra de Bienes Menores

El 80 % de los entrevistados afirmó que el proceso no genera riesgos de corrupción entre los funcionarios; ya que mencionaron que hay muchos pasos de control y de firmas, pero la realidad muestra otra cosa, principalmente en el proceso de cotización ya que muchos funcionarios cotizan los bienes a adquirir y reciben comisiones por comprar en uno u otro lugar, sólo el 20 % afirmó que puede generar corrupción.

Gráfico 21
Corrupción en el Proceso de Compra de Bienes



Fuente: Elaboración Propia.

5.6 Conclusiones del Diagnóstico

Después de hacer el estudio de manera detallada se arribó a las siguientes conclusiones:

- Existe mucha burocracia en el proceso de compra menor de bienes, (muchos funcionarios que deben firmar, muchas revisiones, muchos controles y otros).
- Gran parte del personal que trabaja en la Municipalidad de La Paz es cambiado constantemente, existe mucha movilidad de puestos de trabajo.
- Hay personal dentro de la institución que no tiene una profesión acorde con el cargo que está desempeñando.
- No existen procesos de control para evitar la corrupción.
- Existen fallas como ser errores ortográficos, errores procedimentales, equivocaciones en envíos, negligencia, etc.
- La duración del proceso puede variar de 30 a 60 días hábiles.

- Muchos de los funcionarios públicos, principalmente aquellos que no cuentan con cargos jerárquicos, no conocen el monto tope de la compra menor de bienes.
- Los funcionarios públicos de rangos menores no conocen a cabalidad el proceso de adquisición de compra menor de bienes.
- En general creen que hay eficiencia en el proceso de compra menor de bienes.
- La mayor parte del personal cree que se mejoraría el proceso mediante disminuciones en los procesos burocráticos de la institución.
- En las encuestas y entrevistas no está claro qué área de la GMLP es la que retrasa el proceso, pero el proceso de observación apunta que el área que retrasa el proceso es la administrativa.
- Existe mucha contradicción en las respuestas pero se puede decir que no están completamente conformes con el proceso que existe.
- En algunas ocasiones se compran bienes innecesarios para la Municipalidad de La Paz, no existe una evaluación eficiente, muchos funcionarios no tienen idea de qué bienes no deberían incluirse, esto da lugar a hacer justificaciones simples para adquirir cualquier tipo de bienes.



CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 Objetivo

El objetivo central de las propuestas es el de mejorar la eficiencia del proceso de compra menor de bienes y servicios en la Municipalidad de La Paz; haciéndolo fácil, que se conozca por todos los funcionarios y que reduzca tiempos de procedimientos burocráticos, mediante datos teóricos adquiridos, propuesta de los propios funcionarios públicos que trabajan dentro de la institución y que están inmiscuidos en el proceso y resultados de la observación realizada.

6.2 Aporte de las Propuestas

La idea principal de las propuestas que se dan a conocer a continuación está en torno al problema de la información existente; es decir, si modificásemos el proceso de una u otra manera, los funcionarios nuevos que entran a trabajar a la institución cometerán los mismo errores, por lo que se proponen cambios en el proceso como primera propuesta y reducción en los pasos en la segunda propuesta.

La información primaria lanzó como resultado que las personas en gran parte no saben de qué trata el proceso de compra menor de bienes, lo que llamó la atención, porque la propuesta debe estar enfocada a delinear los procedimientos mediante documentación fácil de manejar.

El aporte de las propuestas se enfoca en los siguientes aspectos:

- El de capacitar al personal, haciéndoles conocer el proceso a seguir de manera constante e informar a todos sobre posibles modificaciones en ellos.
- Es un aporte para la Municipalidad de La Paz, porque servirá para saber que pasos del proceso de compra menor de bienes y servicios son los que más retrasan el proceso.

- También se sabrá qué oficinas son las que retrasan más el proceso.
- Se proponen cambios simples en los procesos pero que serán efectivos en los tiempos de duración.
- La propuesta canaliza las sugerencias de los funcionarios públicos involucrados en el proceso.
- Es una propuesta simple para evitar la corrupción en las cotizaciones de los bienes, punto fundamental donde se vieron potenciales problemas de corrupción.

6.3 Mejoramiento del Proceso

Una de las mejoras del proceso de compra menor de bienes, que afectaría a todo el proceso en sí; es la de brindar ayuda y mayor información a las personas que están encargadas de recepcionar y de enviar los documentos del proceso de compra menor de bienes: manejando archivos con colores distintivos, por ejemplo verde, el mismo que tendrá en la tapa el nombre del proceso y un esquema de los pasos que se deben realizar, cuando se concluya una actividad se tachará la actividad concluida, de ese modo se garantiza un mejor control, transparencia en el proceso y la reducción de las diferentes revisiones, ya que todos podrán tener conocimiento de los lugares por los cuales ha pasado el archivador y las actividades que faltan, además de que se determina claramente el responsable de cada paso.

Se procurará modelos estándares de cartas y formularios en las oficinas, de manera que se puedan reducir los tiempos de emisión de documentos, los cuales permitirán que exista menor cantidad de errores gramaticales u ortográficos, por los cuales se deban realizar correcciones a las cartas.

Las actividades que más tiempo necesitan dentro del proceso de compra menor de bienes son las siguientes:

- Formulario C –31 preventivo (5 días)
- Cotizaciones (4 días)
- Aviso de Adjudicación (11 días)
- Constancia de Entrega de Orden de compra (7 días)
- Acta de entrega (5 días)

Para el caso de las revisiones y las actas, debido a que no se tiene la suficiente información de la inversión del tiempo en cada paso, se supondrá que el tiempo es adecuado, en dicho caso entran las actividades del formulario de C – 31 preventivo y el acta de entrega.

A continuación se darán las actividades propuestas que se basan en las actividades originales; debido a que se trata de un proceso en un ambiente público, no se pueden reducir las tareas de los funcionarios encargados, por lo menos, no de manera informal, ya que los cargos se encuentran definidos por medio de estructuras formales aprobadas en el Concejo Municipal y el Congreso Nacional.

□ **Formulario de Solicitud de materiales y suministros.**

Se puede realizar la actividad como rutinaria teniendo un modelo de formulario de solicitud de materiales, de manera que se realice prácticamente de inmediato, reduciéndose el tiempo a ½ día.

□ **Cotizaciones.**

Para el caso de la actividad de cotizaciones, se debe crear un mecanismo que pueda acelerar el proceso de cotización, creando un directorio de empresas (listado) que puedan brindar la información necesaria; dicho directorio se puede obtener mediante una convocatoria abierta que lance el GMLP; la elaboración de este directorio sería de gran utilidad para posteriores procesos de compra menor de bienes y su configuración se realizaría una vez, claro que con actualizaciones anuales.

Teniendo el directorio de empresas se podría recurrir a realizar las cotizaciones mediante llamadas telefónicas o e-mail, pidiendo las cotizaciones directamente de las empresas, las mismas que tendrían que hacer llegar las cotizaciones por fax, de éste modo se reduciría el tiempo de cotización a sólo horas o como máximo un día.

Con el arreglo de la actividad de cotizaciones no sólo se reducirá el tiempo, si no también se podrá tener mayor información de los proveedores, mayor control sobre los productos y menor informalidad en las compras, por lo tanto mayor y mejor control de los presupuestos e inversiones.

□ **Aviso de Adjudicación**

En ésta actividad actualmente se requieren 11 días, los cuales según las encuestas están relacionados con demoras por actividades burocráticas, la manera de reducir el tiempo puede realizarse mediante un mecanismo que acelere el tiempo de revisión de cada encargado de las autorizaciones y firmas.

Se puede determinar un archivador de color verde que distinga todos los procesos de compra menor de bienes con un título que defina el tipo de bien o servicio que se está evaluando y los pasos que ya se realizaron hasta el momento de recepción, como se explicó al principio, de modo que el encargado de la firma de autorización ahorre tiempo en la identificación del proceso y, además tenga un resumen de la información que recibe.

Con dicho arreglo de la actividad, también se logrará que la secretaria que recepciona la correspondencia pueda separar los procesos de compra menor de bienes, de los demás documentos; por lo tanto se realiza una selección previa y simple, evitando que se entre papeleen, lo cual suele ser un gran problema que deriva en retrasos en los cumplimientos de los procesos.

Para que la corrección de la actividad sea eficaz es necesario que las personas estén informadas de las funciones que deben realizar, es decir, que no se deben acumular procesos de ningún tipo, sin embargo considerando que se entregue la

correspondencia al final del día y que prosiga la revisión al día siguiente, la persona encargada de la firma puede realizar la revisión de los archivadores sólo en los detalles que le llamen la atención, en un máximo de 2 días, pero en caso de que no existan mayores problemas inclusive se puede realizar en 1 día, además considerando que el aviso de adjudicación saldrá de la Unidad Administrativa, la orden por recepción sólo se realizará una vez, de éste modo se puede reducir el tiempo de 11 días a 5 días, en caso de que se requieran 4 firmas y se tengan observaciones, es decir considerado el peor de los casos.

□ **Constancia de Entrega de Orden de Compra.**

Para poder reducir éste tiempo; teniendo ya los archivadores definidos por color, se podrá realizar de la misma manera que en la actividad de aviso de adjudicación, pero en éste caso sólo se necesita una firma, por lo cual se puede concluir la revisión y la constancia de entrega de orden de compra en menos de un día; pero se considerará un día tomando en cuenta que pueden existir dudas de parte de la persona encargada de la firma.

□ **Nota de remisión.**

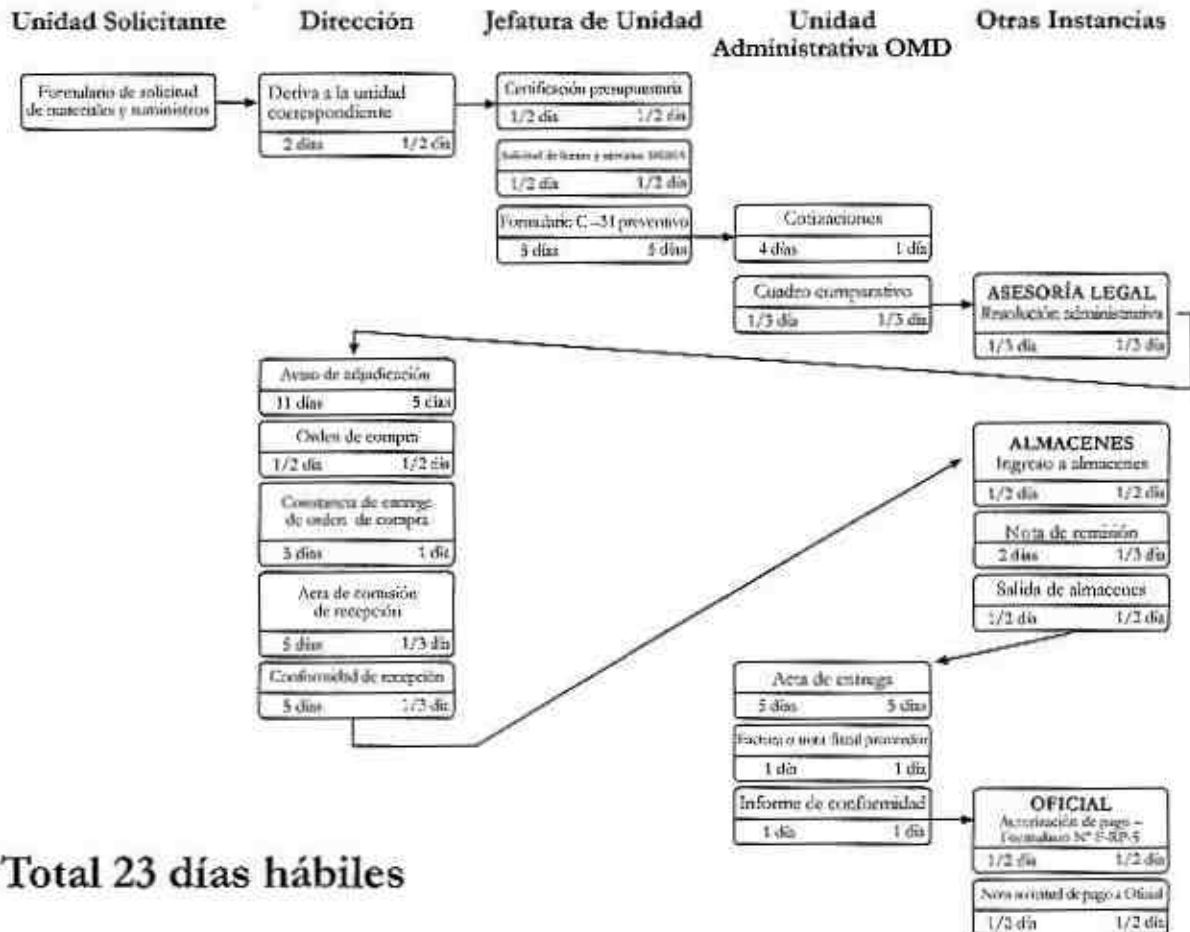
Para procesos que sólo requieran una firma, se puede considerar que las revisiones están demás, lo mismo que se puede lograr mediante la aplicación del orden de los archivadores y la transparencia de los procesos, además del conocimiento de las funciones.

Se puede reducir el tiempo de la nota de remisión de 2 días a 1/3 día, considerando que se está dando conformidad de algo que se está recibiendo en almacenes, nuevamente se está considerando el peor de los casos, es decir, que se den demoras en la entrada a almacenes o no existan notas de remisión en oficinas.

Para el proceso propuesto de compra menor de bienes se considera los tiempos más largos, sin embargo, se puede realizar el proceso en menor tiempo si los funcionarios cumplen con sus funciones adecuadamente.

Cuadro 3
Propuesta 1

Proceso de Compra Menor de Bienes



Fuente: Elaboración Propia.

6.4 Modificación del Proceso.

Se puede considerar un segundo caso, en el cual sea factible eliminar actividades del proceso de compra menor de bienes, para lo cual se considerará además de los cambios propuestos anteriormente, la posibilidad de eliminar algunos pasos que son más que todo, de tipo burocrático y de control; sin embargo, con el nuevo planteamiento se procurará que también se mantenga un buen control de las actividades y del desarrollo de las mismas.

De la misma manera se considerará que las actividades como el formulario C – 31 preventivo y el acta de entrega, no serán modificados debido a que son las actividades que muestran mayor control y además la culminación de la compra con la entrega, sin embargo no representa la conclusión del proceso de compra menor de bienes.

Algunas de las actividades serán consolidadas de manera que una sola persona las realice, lo que deriva en una disminución de tiempo. Los cambios propuestos son expuestos a continuación.

- **Certificación Presupuestaria y Solicitud de Bienes y Servicios SIGMA**

Reduce el tiempo, de un día entre las dos actividades, a **1/3 de día**, de manera que la revisión de la certificación presupuestaria, después de previo análisis de la información, puede dar paso a la solicitud de bienes y servicios SIGMA, es decir, que de alguna manera se estaría dando mayor uso a los sistemas técnicos que se poseen y, además reduce tiempos de revisión y de transporte, que a la vez al pasar de una persona a otra, necesitan una cierta normativa de registro de recepción y de despacho, uniendo las dos actividades se realiza todo una sola vez.

- **Aviso de Adjudicación**

Considerando que actualmente se requieren 11 días para realizar ésta actividad y, además, con las explicaciones dadas anteriormente y partiendo de los arreglos especificados en la Propuesta 1, tales como los archivadores de colores, que facilitan la identificación del proceso y los pasos que se siguieron hasta la llegada a la oficina de la Unidad Administrativa, se puede reducir la cantidad de personas que deben estampar su firma en el documento, de manera que exista una sola persona que esté informada desde el momento en el cual se da paso al proceso menor de compra de bienes, es decir de un proceso específico, de manera que al llegar a su escritorio el archivador ya tenga conocimiento del proceso y sólo se enfoque en los detalles y problemas que se suscitaron en el transcurso del mismo

o bien revisar y analizar los temas de interés particular, lo que disminuye el tiempo favorablemente.

El equipo encargado de autorizar con su firma cada proceso menor de compra de bienes ocasiona una disfunción burocrática, que se evitaría haciendo una división aleatoria, cuando existan varios procesos al mismo tiempo, haciendo que la responsabilidad y firma se adjudique a una sola persona, es decir: un proceso, un responsable, una firma.

El hecho de que una sola persona tenga la potestad de firma en un documento que implica un cierto presupuesto, hace que el proceso sea susceptible a que se realicen hechos de corrupción; pero al mismo tiempo, si un proceso presenta irregularidades, existe una persona que tiene la responsabilidad del hecho; por lo mismo se espera que las personas sean más responsables con los documentos que manejan y si en algún caso se estuviese llevando un proceso menor de compra de bienes de un bien innecesario (que en alguna ocasión sucedió) se puede regularizar el proceso, bien cancelarlo o remitiéndolo a quien corresponda realizar dicha actividad.

Reduciendo los pasos burocráticos por firmas y control innecesario que produce retrasos, se llegaría a reducir de **11 días a 1 ½ día** como máximo lo que implicaría que la persona encargada de la firma reciba, controle, pida información del proceso, si fuera necesario, autorice o rechace el proceso menor de compra y estampe su firma.

Éste cambio específico llegaría a mostrar cierta complejidad, no tanto por el manejo de la actividad, si no por el cambio en reglamentos y normas actuales que se manejan; pero si se pudiera hacer la modificación, un paso importante y previo para su buena aplicación, sería que las personas encargadas reciban la información de la actividad que debe realizar y de los límites, alcances y consecuencias de su firma en el documento; así se podría realizar un seguimiento del proceso de los directos responsables, además de la responsabilidad que cada uno de los funcionarios tiene en cuanto a la actividad que realiza.

- **Orden de compra y Constancia de Entrega de Orden de compra**

Actualmente se manejan dos actividades, una la de orden de compra que requiere $\frac{1}{2}$ día y la otra que da la constancia de entrega de orden de compra que se realiza en 1 día; nuevamente son actividades que se realizan en una misma oficina pero por dos personas diferentes, de manera que se pueden unir las actividades de orden de compra y de constancia de entrega de orden de compra; donde se registre la emisión y entrega de la orden de compra en un libro, en el que las personas que realizan dichas actividades tengan contacto directo y sea un trato más personal, que no implique dejar como correspondencia el documento, si no un seguimiento simultáneo de ambas personas, lo que reduciría el tiempo a $\frac{1}{3}$ de día, considerando que tendrán la disponibilidad del documento ambas personas casi simultáneamente y el mayor retraso se daría en la emisión de la orden de compra.

- **Acta de comisión de Recepción y Conformidad de recepción**

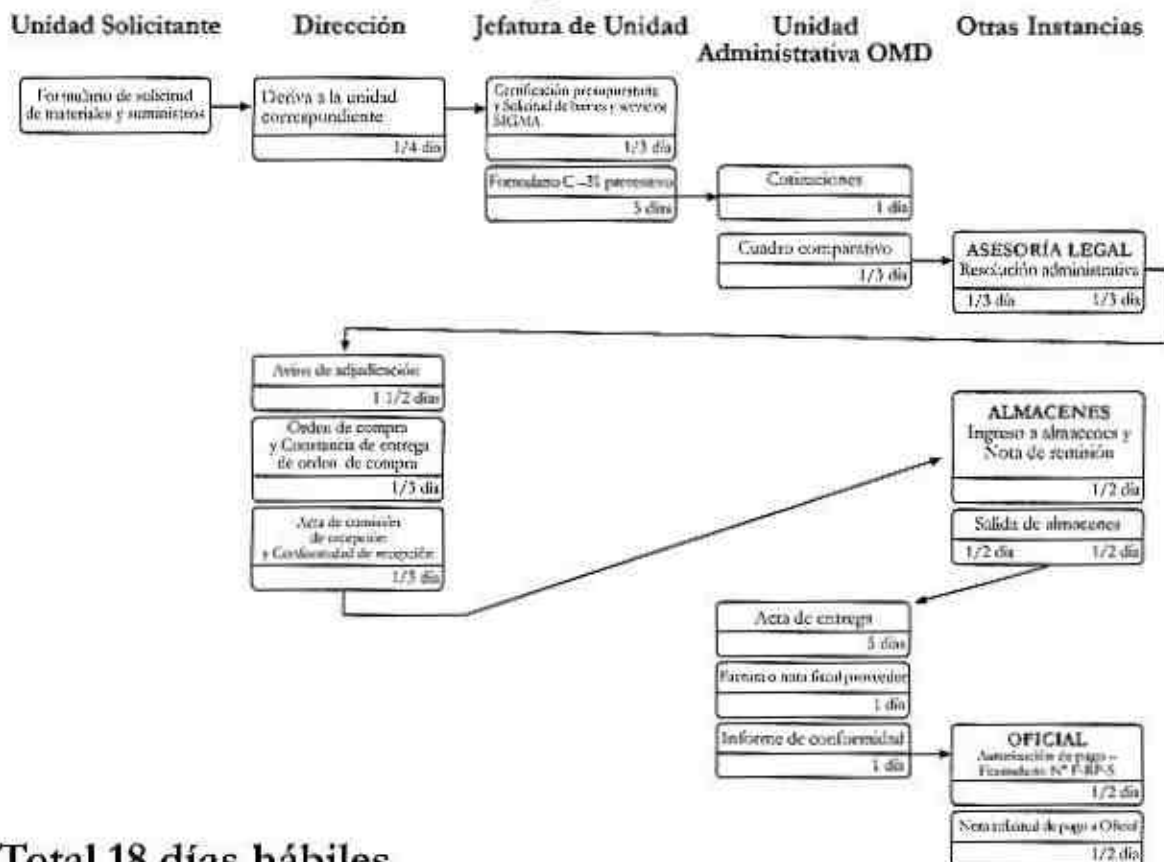
De la misma manera que en el caso anterior de las actividades, en éste se reducen los tiempos, haciendo una relación más personal entre los encargados, en vez de hacerla más burocrática y ceremonial. Estos cambios no implican que se deban tener datos y registros de todos los movimientos, es decir, se debe manejar y mantener registros de entregas y recepciones de documentos; sin embargo, por el hecho de que se trata de un acta el manejo es un poco estricto, por lo cual el tiempo que se reduce en ésta unión de actividades es el de conformidad de recepción, reduciéndose así la actividad a $\frac{1}{3}$ de día.

- **Ingreso a almacenes y Nota de remisión**

La unión de las actividades de ingreso a almacenes y la elaboración de la nota de remisión, pueden y en realidad deberían estar siempre juntas; ya que se da crédito del ingreso a almacenes, y mientras más tiempo se deje más probabilidad de error existe en el registro de bienes en almacenes; por aquello la nota de remisión debe ser emitida inmediatamente después de haber recibido y comprobado la entrega a almacenes, que de las dos actividades sería la que mayor tiempo implicaría debido a que se requiere un poco más de detalle y revisión, por lo cual se reduce a ½ día.

Cuadro 4
Propuesta 2

Proceso de Compra Menor de Bienes



FUENTE: Elaboración Propia.

Con el nuevo proceso propuesto 2 se llega a reducir el tiempo hasta 18 días, sin embargo, se siguen considerando los tiempos máximos de las actividades que generalmente se han repetido en los diferentes procesos de compra menor de bienes.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El problema del proceso se debe a la falta de conocimiento del mismo, lo que es alarmante ya que si se modifica el procedimiento de manera radical, los problemas continuarán porque las personas no conocen los procedimientos a seguir.
- El proceso de la compra menor de bienes en la Municipalidad de La Paz sufre de demasiadas disfunciones burocráticas.
- El proceso tiene falencias en la eficiencia de su identificación visual, muchas veces los documentos se "entre papelan" con otros, factor que retrasa el procedimiento.
- El proceso tarda en promedio 45 días, lo que muestra lentitud en la adquisición de bienes menores.
- Los funcionarios públicos, principalmente los de cargos medios, no conocen en su totalidad al proceso de compra menor de bienes.
- Los jefes demoran demasiado en firmar las solicitudes y las órdenes por lo que habría que regular dicha deficiencia.
- Las unidades administrativa y los solicitantes, cometen errores continuamente.
- Muchos de los pasos que se siguen dentro de la institución tardan sin justificativo alguno.
- A pesar de que el proceso es muy burocrático y tiene muchos controles, se compran bienes que no son necesarios para la Municipalidad de La Paz.
- Los cargos altos de la institución deciden la compra de bienes menores, por lo que depende de ellos si el bien a comprar es necesario o no para la Municipalidad de La Paz.
- Muchos profesionales de la Municipalidad de La Paz no están acorde con las responsabilidades que se les dan ni con los cargos que tienen, lo que genera problemas en el proceso.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que los funcionarios públicos tengan mayor información acerca de los procedimientos a seguir ya que el personal parece confundido.
- Debe haber estabilidad laboral ya que cambios continuos en el personal, se desvirtúa el proceso de capacitación laboral.
- No es necesario revisar toda la documentación en cada paso, es necesario conocer el procedimiento de manera total para sólo revisar a las posibles deficiencias que se presenten.
- Pueden darse casos de corrupción en el momento de la cotización, por lo tanto hay que regular dicho procedimiento, aplicando el formulario sugerido en la presente propuesta.



Bibliografía Consultada

Libros

- ARANDIA, Lexin. "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje". Segunda Edición. 1993. La Paz – Bolivia.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Edit. Mc Graw Hill. 1993. Colombia.
- DAVILA, C. "Teorías Organizacionales y Administrativas". Edit. Mc Graw Hill. 1994. México.
- GOMEZ, G. "Planeación y Organización de Empresas". Edit. Mc Graw Hill. 1994. México.
- HERNÁNDEZ, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación" 2ª Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1991. México.
- KOONTZ, Harold – WEHRICH, Heinz "Administración una Perspectiva Global" 10ª Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1994. México.
- PROGAGOB, Digesto. "Compilación de Normas referidas a la Participación Popular y la Descentralización Administrativa" La Paz – Bolivia. 2001.
- QUIROGA, Leos "Organización y Métodos en la Administración Pública" 4ª Edición. 1996. México.
- SIMAS MOREIRA, Ivo. "Descentralización y Poder Local: una estrategia de desarrollo". CELCAEL 1998. Quito – Ecuador.
- STONER, James y otros. "Administración" 6ª Edición. Edit. Prentice Hall. 1997. México.
- ZORRILLA, Arena Santiago "Guía para la Elaboración de Tesis" 1990. México.

Normas

- LEY DE MUNICIPALIDADES, Ley No. 2028, del 28 de Octubre de 1999.
- LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES, Ley No. 1178 de 20 de Junio de 1990.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (NB – SAS) Decreto Supremo No. 25964, del 21 de Octubre de 2000
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (NB – SOA) Resolución Suprema No. 217055 del 20 de mayo de 1997.
- REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto Suprema No. 23318 –A, del 3 de Noviembre de 1992.
- REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (RE – SABS) Gobierno Municipal de La Paz – Secretaria Ejecutiva.
- REGLAMENTO DEL REGIMEN ESTUDIANTIL DE LA UB. La Paz – Bolivia. 1999.

Sitios Web

- www.monografias.com



A N E X O S

FORMULARIO DE SOLICITUD DE MATERIALES Y SUMINISTROS (Propuesto)

Solicitante: _____

Responsable: _____

Fecha: _____

MATERIAL O SUMINISTRO	CÓDIGO	CANTIDAD	TIEMPO DE REQUERIMIENTO

EXPLICACIONES DE REQUERIMIENTO	ESPECIFICACIONES DE MATERIALES	OBSERVACIONES

Firma Solicitante

Recepción

5. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de compra de bienes en promedio?

.....
.....
.....

6. ¿Según su criterio el tiempo de compra de bienes es adecuado? ¿Por qué?

.....
.....
.....

7. ¿Qué parte del proceso cree que es más ineficiente?

.....
.....
.....

8. ¿Según su criterio que aspectos se deberían cambiar para mejorar el proceso?

.....
.....
.....

9. ¿Es el personal lo suficientemente capacitado para realizar los procesos?

.....
.....
.....

10. ¿Según su criterio cuáles son las unidades que retrasan el proceso de compra de bienes menores?

.....
.....
.....

11. ¿Cree usted que el proceso actual de compra de bienes menores puede generar corrupción?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU GENTIL COOPERACION

Anexo 2
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Encuesta dirigida al personal de la Unidad

Datos Referenciales

- a. Edad c. Sexo
- b. Profesión d. Cargo que ocupa

Le pido a usted muy cordialmente responder de manera clara y objetivamente a cada interrogante como también marcar con una X las preguntas que correspondan; su colaboración será de gran valía para la conclusión de un trabajo investigativo.

1. ¿Qué es el proceso de compra menor de bienes?

.....

.....

.....

2. ¿Hasta que monto se considera como compra menor de bienes?

- a. 50000
- b. 60000
- c. 70000
- d. 80000

3. ¿Cuáles son los pasos que hay que seguir para la compra de bienes menores?

.....

.....

.....

4. ¿Defina el concepto básico de la profesión que a estudiado?

.....

.....

.....

5. ¿Usted cree que el proceso de compra de bienes menores es eficiente en la Alcaldía, si o no?

.....
.....
.....

6. ¿Según su criterio cómo mejoraría el proceso de compra menor de bienes?

.....
.....
.....

7. ¿Según su criterio cuál es la dirección que retrasa el proceso de compra de bienes menores?

.....
.....
.....

8. ¿Alguna vez adquirieron bienes que no justificaban su compra?

a. SI b. NO

9. ¿Según su criterio cuál es la dirección que retrasa el proceso de compra de bienes menores?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU GENTIL COABORACION

Anexo 3

Objetivos del Diagnostico

Las encuestas y entrevistas tienen diversos objetivos que pueden ser planteados de la siguiente manera:

- Saber si los funcionarios públicos conocen el proceso de compra de bienes menores de manera completa.
- Saber si los funcionarios públicos que intervienen en el proceso cuentan con las destrezas suficientes como para seguir el proceso de compra menor de bienes de manera eficiente.
- Conocer la percepción de los funcionarios acerca de las áreas que retrasan el proceso.
- Saber si piensan que hay indicios de corrupción durante el proceso.
- Saber si los cargos altos conocen el proceso de compra menor de bienes.
- Saber que sugerencias brindan para mejorar el proceso de compra menor de bienes.
- Tiempo real de la duración del proceso.
- Conocer que tipo de errores se presentan.

Anexo 4

PROPUESTO 1
PROCESO DE COMPRA MENOR DE BIENES
CASO: _____

TAREA	ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLE
		ENT	SAL	
O1	Formulario de Solicitud de materiales y suministros			
T1	Jefatura de Unidad			
O2	Certificación Presupuestaria			
O3	Solicitud de bienes y servicios SIGMA			
O4	Formulario C -31 preventivo			
T2	Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O5	Cotizaciones			
O6	Cuadro comparativo			
T3	Dirección, Asesor Jurídico			
O7	Resolución administrativa			
T4	Dirección Director Jefe de unidad técnico			
O8	Aviso de Adjudicación			
O9	Orden de compra			
O10	Constancia de Entrega de Orden de compra			
O11	Acta de comisión de Recepción			
O12	Conformidad de recepción			
T5	Almacenes			
O13	Ingreso a almacenes			
O14	Nota de remisión			
O15	Salida de almacenes			
T6	Dirección Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O16	Acta de entrega			
O17	Factura o nota fiscal del proveedor			
O18	Informe de conformidad			
T7	Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O19	Autorización de pago – Formulario N° F-RP-5			
O20	Nota de solicitud de pago a Oficial			

O : Referido a operaciones
T : Referido a transportes

PROPUESTO 2
PROCESO DE COMPRA MENOR DE BIENES
CASO: _____

TAREA	ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLE
		ENT	SAL	
O1	Formulario de Solicitud de materiales y suministros			
T1	Jefatura de Unidad			
O2	Certificación Presupuestaria y Solicitud de bienes y servicios SIGMA			
	Formulario C -31 preventivo			
T2	Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O3	Cotizaciones			
O4	Cuadro comparativo			
T3	Dirección, Asesor Jurídico			
O5	Resolución administrativa			
T4	Dirección Director Jefe de unidad técnico			
O6	Aviso de Adjudicación			
O7	Orden de compra y Constancia de Entrega de Orden de compra			
O8	Acta de comisión de Recepción y Conformidad de recepción			
T5	Almacenes			
O9	Ingreso a almacenes y Nota de remisión			
O10	Salida de almacenes			
T6	Dirección Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O11	Acta de entrega			
O12	Factura o nota fiscal del proveedor			
O13	Informe de conformidad			
T7	Oficialía Mayor de Desarrollo Humano			
O14	Autorización de pago - Formulario N° F-RP-5			
O15	Nota de solicitud de pago a Oficial			

O : Referido a operaciones

T : Referido a transportes

Anexo 1

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista dirigida a los Jefes o personal a cargo de la Unidad

Nombre:
Cargo:
Profesión:
Edad:

Le pedimos cordialmente responder de manera clara y concreta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el monto tope de contratación de compra menor de bienes?

.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son los pasos que se siguen en su unidad para la compra de bienes menores?

.....
.....
.....

3. ¿Qué unidades son las encargadas del proceso de la compra menor de bienes?

.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son los aspectos negativos del reglamento de la compra menor de bienes?

.....
.....
.....