

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

**AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS**

**PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGO EN LOS  
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
MUNICIPAL DE PUERTO GONZALO MORENO”**

*Proyecto de Grado presentado para obtener el título de Licenciado en*

*Administración de Empresas.*

**Autor : Yerania Camargo Martínez**

**Tutor : Ing. Franco Flores Hurtado**

**Gonzalo Moreno – Pando – Bolivia**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios que está en los cielos, que me diste la vida y me has permitido estar aquí en este momento, me ha brindado sabiduría, constancia y mucha dedicación.

A mis padres, que sin ellos no hubiese sido posible alcanzar esta maravillosa meta. Por su amor, cariño, estímulo, solidaridad, confianza, apoyo comprensión y sobre todas las cosas por su incondicional paciencia. Por siempre estar allí, en todos los momentos buenos y malos, gracias por todo su apoyo que me sirvió para motivarme y ser fuerte ante los obstáculos que impone la vida antes de alcanzar el éxito. Ustedes son lo máximo. Los amo

A mi hijo Geoffrey que fuiste mi impulso en momentos difíciles; tómallo como un camino maravilloso el cual tú tienes que seguir. Tú también formas parte de este maravilloso equipo y significas muchísimo en mi vida. Te quiero bastante flaquito.

Yerania Camargo Martínez

## **AGRADECIMIENTOS**

Dios tú que me diste la vida, me sembraste la esperanza y la sabiduría necesaria para alcanzar el camino deseado y vivir esta experiencia tan inolvidable, quiero agradecerte mi vivacidad, persistencia y que en los momentos más críticos cuando pensaba desistir y dejarlo todo tú estabas ahí dándome fuerzas y diciéndome al oído “si puedes”

Con júbilo y placer le doy gracias a mis queridos Padres por estimularme y alentarme, con ese amor tan grande con el cual me han nutrido y sustentado.

Sin dejar atrás Quiero agradecerle a mi casa de Estudio Unidad Académica Las Piedras por acobijarme en su seno y hacerme crecer como profesional y ser humano, a mis docentes que en el transcurso de mi carrera Universitaria me tendieron su mano y con sus sabios consejos me señalaron el camino del saber y entendimiento.

Al Lic. Omar Duran, por la orientación, apoyo en la elaboración del proyecto de grado muchísimas gracias licenciado usted es una gran persona.

Al Ing. Franco Flores, por ser mi tutor en la elaboración de este estudio de trabajo gracias Ingeniero.

A la profesora Mary Luz Pacamia por una de las persona más acercada a mi familia por brindarme concejos sabios y sobre todo por brindarme apoyo moral; gracias profesora.

De manera muy especial pretendo agradecerle a mi familia: a mis hermanas, hermano y cuñada; porque cuando más necesitaba ayuda me la brindaron gracias por cuidarlo y brindarles cariño a mi hijo los quiero mucho; que Diosito me los bendiga siempre no cambien nunca.

A mis compañeros de clase en especial: Dagner, Cesia, entre otros. Que hicieron más fácil este arduo trabajo; nos elevamos a conocer una etapa mágica llena de entusiasmos y sueños como es la vida del estudiante Universitario; ya que lloramos, reímos, peleamos, compartimos, aprendimos, pero lo más importante fue que crecimos como seres humano, tanto en lo profesional como en lo espiritual. A pesar de todos los inconvenientes que se nos cruzaron en nuestros caminos, valió la pena el esfuerzo de cada uno de nosotros, fue bonito haberlos conocido.

Finalmente a todas aquellas personas que me sugirieron que los límites de la realidad se los impone el hombre mismo, sus límites están dentro de la mente, el camino a seguir es hacia delante.

Las Piedras, Julio 2014

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Identificación y formulación del problema a investigar.....	3
1.3 Planteamiento del problema a investigar .....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivos General .....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	5
1.5 Justificación del estudio .....	5
1.6 Diseño metodológico .....	6
1.6.1 Tipo de investigación .....	6
1.6.2 Métodos de investigación.....	7
1.7 Técnicas de la investigación.....	7
1.9 Delimitación.....	8
1.9.1Temporal .....	8
1.9.2Objeto de Estudio.....	8
1.9.3Espacial .....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Conceptualización.....	9
2.1.4 Características del Manual .....	10
2.1.5 Manual de Funciones: .....	11
2.1.6 Definición de Manual de procedimientos .....	11
2.1.7Otras características aplicadas a los procedimientos.....	12
2.1.8 Importancia de los manuales de funciones.....	12
2.1.9Contenido del Manual de Procedimientos según sus elementos .....	13
2.1.10 Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de procedimientos. ....	14
2.1.11 Fases.....	15

2.1.12 La importancia del Manual de Organización y Funciones.....	15
2.1.13 Proceso de Contratación.....	16
2.1.14 Fases del proceso de contratación .....	17
2.1.14.3 Definición de las especificaciones técnicas .....	17
2.1.14.4 Selección de suministradores – definición de criterios de admisibilidad.....	18
2.1.14.5 Adjudicación del contrato .....	18
2.1.14.6 Ejecución del contrato.....	18
REVISION DEL MARCO NORMATIVO PARA EL DISEÑO DE MANUAL .....	20
2.2.1 Dentro de la ley 1178 (SAFCO) de fecha 20 de julio de 1990, en el artículo N° 1.....	20
SUBSISTEMA DE CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS .....	23
CAPITULO III.....	26
DIAGNÓSTICO .....	26
3.1 Descripción general de Municipio .....	26
3.1.3 Comunidades y Centros Poblados.....	28
3.1.4 Misión: .....	29
3.1.5 Visión Estratégica del Desarrollo Municipal: .....	29
3.1.6 Objetivo General: .....	29
3.2 Proceso de contratación Actual del Gobierno Autónomo Municipal.....	31
Análisis de los procesos de Bienes en las diferentes modalidades.....	32
Conclusión de los Procesos de Bienes: .....	32
Análisis de los procesos de Obras en las diferentes modalidades.....	32
Conclusiones de Procesos de Obras .....	33
Análisis de los procesos de Servicios en las diferentes modalidades.....	33
Conclusiones de proceso de contratación enServicios:.....	33
Análisis de los procesos de Consultorías en las diferentes modalidades .....	33
Conclusiones de los servicios de consultorías: .....	34
CAPÍTULO IV.....	35
PROPUESTA.....	35
A. Introducción .....	35
B. Objeto .....	35

C. Responsabilidad.....	36
1. Riesgos en los Procesos de Contratación .....	36
2. Estructura de la administración de Riesgos .....	37
2.1. Establecer el contexto .....	39
2.2. Identificar y clasificar los Riesgos .....	39
2.2.1. Clase:.....	40
2.2.2. Fuente:.....	40
2.2.3. Etapa: .....	41
2.2.4. Tipo .....	42
3. Evaluar y calificar los Riesgos.....	44
4. Asignación y tratamiento de los Riesgos .....	47
5. Monitorear los Riesgos .....	48
CAPÍTULO V .....	50
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	50
CAPÍTULO VI.....	51
ASPECTOS ECONOMICOS .....	51
5.1 Conclusiones .....	52
5.2 Recomendaciones.....	52
Bibliografía .....	54
ANEXOS .....	55
<i>Fuente: Boletas y encuestas familiares y comunales .....</i>	<i>56</i>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Proceso de contratación Actual del Gobierno Autónomo Municipal.....	31
Cuadro N° 2 Matriz de Riesgo .....	38
Cuadro N° 3 Guía Metodológica con base estándar.....	38
Cuadro N° 4 Probabilidad del Riesgo .....	45
Cuadro N° 5 Impacto del Riesgo.....	45
Cuadro N° 6 Valoración del Riesgo .....	46
Cuadro N° 7 Categoría del Riesgo .....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Manual de Procedimientos según sus elementos .....	13
Cuadro N° 2 Modalidades de contratación y cuantías.....	24
Gráfico N° 3 Mapa Satelital Puerto Gonzalo Moreno.....	27
Cuadro N° 4 Distritos del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moren .....	27
Gráfico N° 5 Fotografía G.A.M. de Puerto Gonzalo Moreno .....	28
Gráfico N° 6 Organigrama del G. A. M. de Puerto Gonzalo Moreno (Ejecutivo).....	30

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

“Simplemente necesitamos saber qué es lo que funciona y porque; luego necesitamos aplicarlo” (Porter 1990).

He querido empezar este trabajo con esta frase porque resume, a nuestro entender el sentido de todo trabajo de investigación científico en cualquier ámbito y eso es precisamente lo que se ha intentado hacer con este estudio, aprender y aplicar.

Sin embargo detrás de toda esta lógica sencilla pero aplastante, se esconde una complejidad que el propio Porter reconoce y que es mayor aun en las ciencias sociales, “si hubiera soluciones milagrosas en todo el mundo hubiera Instituciones solventes”.

Es que el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno capital de la Provincia Madre de Dios del Departamento de Pando, en su Dirección Administrativa, responsable de los procesos de contratación, enfrenta inconvenientes respecto a la complejidad en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), lo cual lleva a concentrar el interés en el ámbito del proceso de contratación.

En procesos de contratación existen varios problemas que enfrenta la Institución como ser: aplicación incorrecta de las modalidades de contratación; inadecuada selección de la comisión de calificación; mala elaboración de proyectos; entre otros que dan como resultado en muchas situaciones a declarar desierta los procesos de contratación, que no es nada favorable para el municipio en general ya que representa pérdida de tiempo, recursos humanos y económicos así como la retardación de ejecución del proyecto o servicio.

En este sentido el presente proyecto de investigación pretende identificar los problemas, analizar las causas, para posteriormente proponer políticas y herramientas para la adecuada identificación de riesgos en la contratación pública.

## **1.1 Antecedentes**

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno como entidad autónoma de derecho público y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio de Puerto Gonzalo Moreno y esta forma parte del estado al contribuir como la realización de sus fines, fue posible crearse el 18 de septiembre en el año 1958, como justo reconocimientos al primer pionero que llegó a este apartado jirón patrio del departamento Pando. El cual forma parte de la Provincia Madre de Dios teniendo como capital a la ciudad de Cobija. Anteriormente los administradores eran los llamados terratenientes que tenían bajo su mandato a lugareño de aquella época.

Tras la aplicación de la descentralización administrativa el Gobierno central fue encargado de organizar y conformar las diferentes dependencias de las alcaldías del País como base para la futura administración de la misma, hasta que sean democratizadas mediante las elecciones de alcalde y concejales.

Por esta razón dando cumplimiento al Decreto Supremo N° 29894 del 7 de febrero de 2009, (Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia), a partir de la aprobación y promulgación de la Nueva Constitución Política del Estado, se debe diseñar una institucionalidad que garantice el cambio de lo colonial y neoliberal a un Estado Unitario Plurinacional Descentralizado con autonomías, que recupere el valor del pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, existente en nuestro País. Este proceso de cambio iniciado y su nueva organización institucional demandan el cambio de patrones culturales que se encuentran en la mentalidad y en el comportamiento de las personas.

Por ello la estructura y función del Órgano Ejecutivo expresan a partir de los preceptos constitucionales, una forma horizontal del ejercicio del poder basado en la soberanía del pueblo cuya delegación asume el reto de conducir las transformaciones estructurales en

coordinación con las entidades Autónomas en un proceso de construcción democrática con visión compartida de gestión y servicio público.

Los principios de solidaridad, complementariedad, reciprocidad, inclusión, dignidad, equidad e igualdad de oportunidades criterios de plurinacionalidad, transparencia, control social, equidad y medio ambiente que rijan el funcionamiento de los ministerios como gestores de un órgano creado para servir a la ciudadanía, con permanente fiscalización de la sociedad.

La nueva estructura constitucional genera la posibilidad de que el Órgano Ejecutivo pueda diseñar su estructura y funcionamiento directamente a fin de garantizar la correcta implementación de los principios, valores y disposiciones de la nueva Ley fundamental.

Dando cumplimiento a esta ley, el concejo de Ministro en el Título I, Disposiciones Generales decreta la organización del Órgano Ejecutivo, y en su primer artículo establece lo siguiente: Con respeto al medio ambiente y con equivalencia entre hombres y mujeres para vivir bien. El pueblo soberano participa en el diseño de las políticas públicas y ejerce el control social a la Gestión Pública en todos los niveles del Estado.

Realizando investigación exploratoria referente al tema propuesto no se encuentra alguna investigación a nivel nacional sin embargo se encuentran investigaciones a nivel internacional como ser: Handbook of Procurement de Dimitri, Piga y Spagnolo de la Universidad de Cambridge en la gestión 2006, estudios que están siendo aplicados por otros países en virtud de la necesidad e importancia que amerita.

En este sentido se puede evidenciar lo novedoso del presente trabajo de investigación que dará soluciones a problemas que a diario enfrentan todas las instituciones públicas del país.

## **1.2 Identificación y formulación del problema a investigar**

La normativa en Bolivia respecto a los procesos de contratación como ser: El Decreto Supremo N° 0181 Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS),

modificado por el Decreto Supremo N° 1497 de fecha 20 de febrero de 2013 entre otros, no mencionan la importancia de prevenir los riesgos que implican en los procesos de contratación.

En este sentido es que a nivel nacional existen riesgos en los procesos de contratación que no son contemplados durante su ejecución al no estar contempladas en la normativa los municipios o entidades públicas no tienen acciones de contingencia a estos problemas.

Como se mencionó anteriormente son varios problemas que enfrentan las Instituciones en el momento de realizar sus procesos contractuales, como ser: aplicación incorrecta de las modalidades de contratación; inadecuada selección de la comisión de calificación; mala elaboración de proyectos; entre otros que dan como resultado en muchas situaciones a declarar desierto los procesos de contratación, que no es nada favorable para el municipio en general ya que representa pérdida de tiempo, recursos humanos y económicos así como la retardación de ejecución del proyecto o servicio. Del cual el municipio de Puerto Gonzalo Moreno no es la excepción.

En este sentido a continuación se formula el siguiente problema a investigar:

### **1.3 Planteamiento del problema a investigar**

¿Cuál la herramienta que permitirá identificar los riesgos en los procesos de contratación para el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno que logrará el manejo del riesgo en el sistema, optimizando los recursos en los procesos de contratación pública?

De manera afirmativa el problema se tiene:

Desconocimiento de herramientas que permitan identificar los riesgos en los procesos de contratación para el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno que logren el manejo del riesgo en el sistema, optimizando los recursos en los procesos de contratación pública.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos General**

Diseñar un manual para la identificación de riesgo en los procesos de contratación para el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnostico a los procesos y procedimientos administrativos existentes actualmente en la institución.
- Recopilar y analizar los principales fundamentos teóricos relativos a la identificación del riesgo en los procesos de contratación.
- Estructurar instrumentos y procedimientos para la identificación del riesgo en los procesos de contrataciones.

## **1.5 Justificación del estudio**

En otros países tal el caso de Colombia cuenta con Leyes y Decretos que permiten analizar y contemplar los riesgos en los procesos de contratación, que en nuestro país no existe; por lo tanto el presente trabajo de investigación puede ser una exposición de Motivos para que un legalista pueda presentarlo ante la asamblea creándose una ley o decreto destinado a este fin; esta ley permitiría atender y prever de manera explícita los riesgos que se contemplan en los procesos de contratación.

Con el presente proyecto de investigación se pretende elaborar un manual de identificación de riesgos que permita al sector público, no solo identificar los riesgos, sino anticipar y tener medidas preventivas ante los problemas que enfrentan las instituciones públicas al momento de realizar sus procesos de contratación o adquisición lo cual permitirá minimizar costos, tiempos entre otros que son de relevancia en el sector público.

Así también el presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar al municipio de Puerto Gonzalo Moreno un instrumento valioso como es el manual de identificación de riesgo adaptada a la realidad de la institución de manera que sea aplicada por la unidad responsable. Estos aspectos permitirán una ágil adquisición o contratación repercutiendo en un mayor nivel de ejecución física financiera, como también en el bienestar de la población al ser satisfechas sus demandas sociales.

Un aspecto relevante es la generación de mecanismos de transparencia lo cual brinde a la población mayor seguridad en el destino y empleo de los recursos, así también generará mejor imagen a la institución y por ende la imagen social & política de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Por último el presente trabajo pretende ser una propuesta metodológica de investigación para el sector público y universitario de manera que sea una referencia para trabajos afines.

## **1.6 Diseño metodológico**

### **1.6.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo del presente estudio se adoptó los siguientes tipos de investigación:

- ***Investigación exploratoria:*** Se realizó una investigación exploratoria con el objeto de examinar el problema, identificar las acciones a seguir, asimilar las variables y relaciones fundamentales para mayor análisis, lo cual permitirá familiarizarse con los fenómenos que se investigan en los diferentes procesos de contratación.
- ***Investigación Descriptiva:*** Se llevó a cabo una investigación concluyente con diseño descriptivo, que a su vez es de corte transversal, ya que los procesos de gestiones anteriores son modificadas según necesidad y características de la población; Este tipo de investigación tiene el propósito de identificar las distintas

variables de interés, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la asociación entre variables de investigación, para un mejor tratamiento y análisis de resultados.

### 1.6.2 Métodos de investigación

- ***Método inductivo:*** El método inductivo permitió conllevar un análisis ordenado coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia, premisas verdaderas, que se reflejarán en el marco teórico. Se analizó cada una de las variables identificadas en el problema y objetivos, así también se evaluó cada etapa del proceso de contratación en cada una de las modalidades para arribar en conclusiones generales.
- ***Método Deductivo:*** Se analizó la normativa vigente que norma los procesos de contratación en sus diferentes modalidades. De igual forma el método permitió desarrollar el diagnóstico de premisas generales para dar conclusiones de manera particular de los diferentes procesos de contratación respecto a su comportamiento y riesgo.
- ***Método de análisis y síntesis:*** El método permitió conocer los riesgos en los procesos de contratación, identificando cada una de las partes que caracterizan a cada modalidad, analizando los problemas recurrentes en el área responsable del Municipio.

### 1.7 Técnicas de la investigación

- ***Entrevistas:*** Se realizaron entrevistas a profesionales entendidos en la materia con la finalidad de obtener mayor información sobre los fenómenos investigados, ampliar la visión de investigación y desarrollar un trabajo consistente al obtener no solo información sino también asesoramiento profesional. (Ver Anexo N° 1)

- **Revisión bibliográfica:** Se realizaron una revisión bibliográfica tanto del aspecto normativo como de estudios relativos al presente trabajo de investigación con el objeto de que el estudio sea condense según corresponde a una investigación científica, este aspecto se evidencia a la bibliografía adjunta. (*Ver Bibliografía*)

## **1.8 Instrumentos**

### **1.8.1 Registro de observación de campo**

Mediante este instrumentos se registraron las observaciones referentes al objeto de estudio en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno.

### **1.8.2 Guía de entrevista**

La presente guía fue elabora con preguntas que se utilizaron para entrevistar a la persona encargada de los procesos de contratación, responsable de cada unidad, como también personas ajenas a ella. (*Ver Anexo N° 1*)

## **1.9 Delimitación**

### **1.9.1 Temporal**

El presente trabajo se realizará durante la gestión 2014, como se indicó el tipo de investigación será de corte transversal es decir solo se realizará un análisis de lo actual.

### **1.9.2 Objeto de Estudio**

El presente trabajo solo se avoco al análisis de los procesos de contratación y la aplicación del Gobierno Municipal al respecto.

### **1.9.3 Espacial**

La investigación se desarrolló en el municipio de Puerto Gonzalo Moreno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo reviste de gran importancia, primeramente para conformarlo se precisa recurrir a una profunda y asertiva revisión bibliográfica. En tal sentido, se debe procurar obtener informaciones de autores en sus trabajos estén subyacentes temas afines con este tópico, además se insertan aspectos entre los cuales se destacan antecedentes, bases teóricas y aspectos legales.

#### 2.1 Conceptualización

**2.1.1 Manual:** es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

**2.1.2 Proceso:** es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

**2.1.3 Procedimientos:** Para definirlo técnicamente el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios. (UNC; 2005; 08)

Es igualmente importante dar un concepto acerca de lo que es un manual de procesos y procedimientos, para lo que es significativo el estudio de la siguiente definición:

*“El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la*

*administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente” (J. Control Interno; 2008; 32)*

Para el correcto funcionamiento de una empresa, organización e institución, existen ciertos procesos básicos, sin los cuales no sería posible sostener mucho menos, crearlo.

Un tecnológico industrial formato principalmente para realizar el siguiente ciclo: planear, organizar, dirigir y controlar. Podría decirse que este pensamiento es de la vieja escuela, sin embargo y por más teorías vanguardias que surjan día a día sobre este concepto, se puede afirmar que existen factores que simplemente no van a cambiar.

De nada sirve un paso sin el anterior. De nada sirve planear si no se ejecuta el plan. De nada sirve controlar algo que ni siquiera se ha podido implementar. Para esto es que los procesos se sistematizan y se simplifican. La modalidad de error se reduce cada vez más dentro de las instituciones, organizaciones y empresas.

#### **2.1.4 Características del Manual**

También cobran elevada importancia ciertas características que es recomendable cumplir a la hora de redactar y aplicar estos documentos entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y racional que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones.
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que se emitan en la organización.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas

intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismo que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. (Malaga; 2006; 105)

### **2.1.5 Manual de Funciones:**

Es un conjunto o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en la capacitaciones intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos incluyendo informes laborales realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (J.B. Roupe – M ñiño y M.A. Rodríguez; biblioteca IESE pag. 15)

### **2.1.6 Definición de Manual de procedimientos**

El Manual de Procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado en integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas,

funciones sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones departamentos y servicio.

Requiere identificar y señalar quién?, cómo?, donde?, para qué?, por qué? De cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos. (J.B. Roupe – M ñiño y M.A. Rodríguez; biblioteca IESE pag. 15)

### **2.1.7 Otras características aplicadas a los procedimientos**

- **Política:** se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.
- **Norma:** disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.
- **Reglamento:** conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.
- **Formato o Documento:** instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y /o para dejar evidencia de que este se realizo de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

**Puntos de control:** prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tareas de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos. (J.B. Roupe – M ñiño y M.A. Rodríguez; biblioteca IESE pag. 15)

### **2.1.8 Importancia de los manuales de funciones.**

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en consecuencia de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones de empresas, organizaciones e instituciones cobra una enorme preeminencia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. El manual de organización y

funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la gestión del talento humano en las empresas, organizaciones e instituciones.

### 2.1.9 Contenido del Manual de Procedimientos según sus elementos

#### Gráfico N° 1 Manual de Procedimientos según sus elementos

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<p><b>Título:</b> se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.</p> <p><b>Introducción:</b> explicación general del procedimiento</p> <p><b>Organización:</b> estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa</p> <p><b>Descripción del Procedimiento:</b></p> <p><b>Objetivos de Procedimiento:</b> propósito del mismo.</p> <p><b>Base Legal:</b> normas aplicable al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo.</p> <p><b>Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes:</b> pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.</p> <p><b>Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento:</b> Flujo grama</p> <p><b>Responsabilidad,</b> autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.</p> <p><b>Medidas de Seguridad,</b> Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.</p> <p><b>Informes:</b> económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.</p> <p><b>Supervisión,</b> evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad.</p>

### **2.1.10 Elementos del sistema de control interno y su justificación con el contenido del manual de procedimientos.**

Estos Manuales de Procedimientos, se desarrollaran para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, dependiendo de estos elementos la aplicación del contenido señalado anteriormente y que se resumen así:

- Establecer objetivos para los diferentes procesos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas, donde no exista ninguna.
- Sistema de organización que enmarca la estructura de la empresa.
- Limitación de autoridad y responsabilidad para cada funcionario.
- Normas de protección y utilización de los recursos, como elemento de control.
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal relacionadas con evaluación y cumplimiento.
- Aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo.
- Sistemas de información, base de las comunicaciones y la publicidad.
- Procedimientos y normas que señalan un mismo lenguaje.
- Métodos de control y evaluación de la gestión con el fin de que la empresa sea eficiente y productiva.
- Programas de inducción y capacitación del personal, para mejorar el clima de trabajo organizacional.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos para trabajar con menos prisa.
- Consistencia de todas las operaciones de la empresa, para no depender de las personas y sus súper secretos, como métodos para lograr estabilidad.
- Base para la evaluación de los procedimientos y determinar correctivos, como elementos de auditoría y control.
- Base para el manejo de nuevas ideas y creatividad del personal de la empresa.

- Elemento esencial para el diseño e implementación de indicadores, como base para ejercer el control de la gestión, cuyo objetivo es proyectar resultados positivos.

### 2.1.11 Fases

El desarrollo de la metodología para la elaboración de manuales de procedimientos involucra las siguientes fases:

- Identificación de los procesos básicos y de soporte: Al comenzar la elaboración de los manuales de procedimientos se hace necesario su identificación mediante un Mapa de Procedimientos que incluya las siguientes clases de procesos:
- De Gestión desarrollan el objeto social o razón de ser de una empresa.
- De Asesoría, llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoría interna, jurídica, planeación, informática, etc.
- De Apoyo logístico en donde se encuentran labores de administración de recursos humanos, financieros, de logística en sí.

Diseñado el **Mapa de Procedimientos** se discriminan sus procesos en procedimientos que componen los mapas específicos.

- Elaboración del catálogo de procedimientos con base en el punto anterior: Se procede al inventario de procedimientos el cual se debe presentar a manera de catálogo guardando la estructura establecida en los mapas. Se debe entender que cada procedimiento es un conjunto o secuencia ordenada de actividades. Deben formularse nombres que sean representativos y que den una idea general de la actividad principal de cada procedimiento.

### 2.1.12 La importancia del Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene esencialmente estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

La existencia del MOF en una empresa, organización e institución es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

### **2.1.13 Proceso de Contratación**

El proceso de contratación es, por lo tanto, una serie de interacciones entre los actores de un contrato de una APP; esto a su vez llega a la ejecución del contrato (entrega de los servicios requeridos). La negociación caracteriza todas las etapas del proceso de contratación, los derechos, responsabilidades y obligaciones de cada actor (el sector privado y la municipalidad) caen dentro de dos categorías:

- Hay deberes y obligaciones específicas requeridas por el contrato; estos se establecen en los documentos del contrato.
- También hay requerimientos legales generales – las leyes del país involucrado.

El principal objetivo del contrato es la culminación exitosa de las tareas identificadas, para las cuales cada parte hace una contribución (ya sea en efectivo o bienes). Lo ideal es que el contrato sea ejecutado con el mínimo problema posible y con los estándares más altos

posibles, de acuerdo a las disposiciones del contrato. Por lo tanto, la cooperación es esencial, a pesar de las diferencias de opinión y personalidad. (United Nations Development Programme; 2004; 16)

El proceso de contratación en una APP incluye las siguientes etapas:

- La fase de pre-licitación;
- La fase de adquisición; y
- La fase de operación.

#### **2.1.14 Fases del proceso de contratación**

**2.1.14.1 Identificación de la necesidad:** El personal responsable de la contratación identifica una necesidad directamente o recibe la petición por parte de otros órganos de la administración, usuario, sociedad etc. En este momento puede observar la inclusión de criterios sociales y ambientales acordes con las prioridades de la política social y ambiental de la administración.

**2.1.14.2 Definición del Objeto del Contrato:** Se establece exactamente que se desea conseguir mediante el producto, servicio u obra contratada. El órgano contratante tiene plena libertad para definir lo que necesita, tal y como reconoce la comisión Europea en el manual *“compras Ecológicas”, el poder adjudicador* “...goza de plena libertad para definir el objeto del contrato que mejor se adapte a sus necesidades”.

Esta libertad solo está limitada por los principios básicos especialmente la prohibición de impedir a actores económicos de otros estados o miembros entrar en la licitación.

#### **2.1.14.3 Definición de las especificaciones técnicas**

Se fijan las características que los licitadores deben cumplir para que su oferta se ajuste a los requerimientos del objeto del contrato. Deben ser parámetros medibles que constituyan los criterios mínimos que si una oferta no cumple será rechazada.

Para no constituir un obstáculo injustificado a la competencia y al comercio los criterios introducidos deben estar ligados al objeto del contrato; deben estar detallados en la documentación de la contratación y garantizar el acceso igualitario de todos los potenciales oferentes.

Los licitadores pueden utilizar cualquier medio para probar su equivalencia con el estándar y son los poderes adjudicadores los que deben probar que la dicha equivalencia no existe.

#### **2.1.14.4 Selección de suministradores – definición de criterios de admisibilidad**

Se establecen las condiciones de capacidad económica, financiera y técnica que deben cumplir los licitadores para poder ser incluidos en el proceso de contratación. Solo las ofertas de licitadores que cumplan con las condiciones de admisibilidad serán tenidas en cuenta en las siguientes fases del proceso.

#### **2.1.14.5 Adjudicación del contrato**

Después de evaluar cada oferta de forma individualizada, se tomaran en consideración solo aquellas que cumplen las especificaciones técnicas. Los criterios de adjudicación evalúan los niveles de calidad o desempeño del licitador en relación a las especificaciones de manera que se adjudicara el contrato al concurrente que cumpla con las especificaciones técnicas y haya ofrecido o bien el precio más bajo desde el punto de vista de la autoridad contratante.

#### **2.1.14.6 Ejecución del contrato**

La empresa que resulte deberá cumplir con unas condiciones previamente establecidas y anunciadas por el órgano contratante.

Las condiciones en que se ejecute un contrato podrán referirse, en especial, a consideraciones de tipo social y medioambiental. (Ética & política pública; 2010)

### **2.1.15.1 Estudios de identificación de riesgos en procesos de contratación**

Mediante el estudio de bibliografías de diferentes autores se pudo identificar algunos riesgos que se detallaran a continuación:(Conpes 3714; 2011)

- Riesgos Operacionales: Son los asociados a la operatividad del contrato. Tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, sistema de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes.
- Riesgos regulatorios: derivados de cambios regulatorios que afecten la ecuación económica del contrato.
- Direccionamiento desde el pliego de condiciones y términos de preferencia: el cual se considera como el mecanismo o instrumento a través del cual la administración pública establece los requisitos y condiciones de orden jurídico, económico y de conveniencia, necesarios para la adquisición de unos bienes y servicios, o para la ejecución de una obra, tendientes a satisfacer las necesidades y prioridades de la comunidad como objetivo primordial del estado.
- Ausencia de estudios serios de factibilidad y conveniencia: la práctica de gastos de recursos públicos, son pretexto de hacer inversiones de orden social, sin que previamente exista un inventario de necesidades y prioridades y, por ende, de estudios de factibilidad y conveniencia que determinen la necesidad del servicio o adquisición de los bienes.
- Interventora: con el objeto de ejercer el examen, verificación y fiscalización en la ejecución de los contratos, se ha previsto por la ley la figura de la interventora, la

cual es ejercida por una persona independiente de la entidad contratante y del contratista y que responde civil, penal y administrativamente. (Jaramillo; 2011)

## **REVISION DEL MARCO NORMATIVO PARA EL DISEÑO DE MANUAL**

Los manuales y reglamentos deben basarse en normativa legal tanto diseño, procedimiento y administración del mismo, por lo tanto a continuación se presenta la normativa a la cual se sujeta el presente estudio de investigación:

### **2.2.1 Dentro de la ley 1178 (SAFCO) de fecha 20 de julio de 1990, en el artículo N° 1**

Indica: La presente ley regula los sistemas de Administración y de control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

**En su artículo N° 2.** Los sistemas son:

- 1. Para programar y organizar las actividades:**
  - Programación de operaciones.
  - Organización Administrativa.
  - Presupuesto.
- 2. Para ejecutar las actividades programadas:**
  - Administración de Personal.
  - Administración de Bienes y Servicios.
  - Tesorería y Crédito Público.
  - Contabilidad Integrada.
  - Para controlar la gestión del Sector Publico.
  - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

**Artículo N° 3.** Los sistemas de Administración y de Control se aplicaran en todas las entidades del Sector Publico, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y

Vicepresidencia de del Estado Plurinacional, los ministros, las unidades administrativas de la Contraloría General y las cortes electorales; el banco central de Bolivia, las superintendencias de bancos y seguros, las corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las fuerzas armadas y de la Policía Nacional; los Gobiernos Departamentales, las universidades y las Municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacionales, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del Patrimonio.

**Artículo N° 10.** El Sistema de Administración de Bienes y servicios establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios. Se sujetara a los siguientes preceptos:

- Previamente exigirá la disponibilidad de los fondos que compromete o definirá las condiciones de financiamiento requeridas; diferenciara las atribuciones de solicitar, autorizar el inicio y llevar a cabo el proceso de contratación; simplificara los tramites e identificara a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio del suministro, incluyendo los efectos de los términos de pago.
- Las entidades emplearan los bienes y los servicios que contraten, en los fines previstos en la programación de operaciones y realizaran el mantenimiento preventivo y la salvaguardia de los activos, identificando a los responsables de su manejo.
- La reglamentación establecerá mecanismo para la baja o venta oportuna de los bienes tomando en cuenta las necesidades específicas de las entidades propietarias. La venta de acciones de sociedades de economía mixta y la transferencia o liquidación de Empresas del Estado, se realizara previa autorización legal específica o genérica, con la debida publicidad previa, durante y posterior a estas operaciones.

**Decreto Supremo N° 0181** del 28 de junio de 2009, Juan Evo Morales Ayma Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia.

**Que en su artículo N° 1(Sistema de Administración de Bienes y Servicios).**

I el Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la ley N ° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.

Está compuesto por los siguientes subsistemas:

- **Subsistemas de contratación de Bienes y Servicios**, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultorías.
- **Subsistema de Manejo de Bienes**, que comprende las funciones, actividades y procedimientos relativos al manejo de bienes;
- **Subsistema de Disposición de Bienes**, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso, de propiedad de la entidad, cuando estos no son ni serán utilizados por la entidad Pública.

**II.** a efectos de las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, se entiende por “bienes y servicios” a “bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría”.

**Artículo N° 4 (ABREVIATURAS).** Para efectos de las presentes Normas Básicas, se establecen las siguientes abreviaturas:

**ANPE:** Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

**CUCE:** Código Único de Contrataciones Estatales;

**DBC:** Documento Base de Contratación;

**DBC-ANPE:** Documento Base de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

**EPNE;** Empresa Pública Nacional Estratégica;

**LP:** Licitación Pública;

**MAE:** Máxima Autoridad Ejecutiva;

**NB-SABS:** Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

**PAC:** Programa Anual de Contrataciones;

**POA:** Programa de Operaciones Anual;

**RE-SABS;** Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios;

**RE-SABS-EPNE:** Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y servicios de Empresas Públicas Nacionales Estratégicas;

**RPA:** Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo;

**RPC:** Responsable del Proceso de Contratación de Licitación Pública;

**SABS:** Sistema de Administración de Bienes y Servicios;

**SICOES:** Sistema de Contrataciones Estatales.

## **SUBSISTEMA DE CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS**

**Artículo N° 12.- (CONCEPTO).** El subsistema de contratación de Bienes y Servicios es el conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos, que regulan el proceso de contratación de bienes, obras, servicios generales y servicio de consultoría.

**Ley N°482 del 9 de enero de 2014 Evo Morales Ayma Presidente Constitucional de Estado Plurinacional de Bolivia.**

Artículo N° 1 (AMBITO DE APLICACIÓN). La presente ley tiene por objeto regular la estructura organizativa y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Municipales que no cuenten con su Carta Orgánica Municipal vigente, y/o en lo que hubieran legislado en el ámbito de sus competencias.

**Artículo N° 3 (CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO DE LA NORMATIVA MUNICIPAL).** La normativa legal del Gobierno Autónomo Municipal, en su jurisdicción,

emitida en el marco de sus facultades y competencias, tiene por carácter obligatorio para toda persona natural o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera; así como el pago de tributos Municipales y el cuidado de los bienes públicos.

**Decreto Supremo 1497 de Evo Morales Ayma Presidente Estado plurinacional de Bolivia en artículo N° 1.- (OBJETO).** El presente decreto supremo tiene por objeto establecer; los convenios marco y el registro único de proveedores del estado – RUPE; así como introducir modificaciones al decreto supremo N° 181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del sistema de administración de bienes y servicios – NB\_SABS.

**Artículo N° 4.- (MODIFICACIONES).** I. se modifica el artículo 13 del decreto supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y servicios, con el siguiente texto:

**Artículo 13.- (MODALIDADES DE CONTRATACION Y CUANTIAS).** Se establecen las siguientes modalidades y cuantías:

**Cuadro N°2 Modalidades de contratación y cuantías**

Modalidad	Cuantía
Contratación Menor	De Bs. 1.- (UN 00/100 BOLIVIANO) hasta Bs. 50.000.- (CINCUENTA MIL, 00/100 BOLIVIANO)
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo.	Mayor a Bs. 50.001.- (CINCUENTA MIL, UN00/100 BOLIVIANO) hasta Bs. 1.000.000.- (UN MILLON 00/100 BOLIVIANO)
Licitación Publica	Mayor a Bs. 1.000.001.- (UN MILLON UN 00/100 BOLIVIANO) adelante
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Desastre y/o	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios.	Sin límite de monto

*Fuente: D.S. 0181*

**Ley 2140 de Hugo Banzer Suarez, del 25 de octubre del año 2000; en su artículo1°.- OBJETO.**La presente Ley tiene como objeto fundamental regular todas las actividades en el ámbito de la Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias y,

establecer un marco institucional apropiado y eficiente que permita reducir los Riesgos de las estructuras sociales y económicas del país frente a los Desastres y/o Emergencias y, atender oportuna y efectivamente estos eventos causados por amenazas naturales, tecnológicos y antrópicas.

**Artículo 2°.- AMBITO DE APLICACIÓN.** El ámbito de aplicación de la presente Ley comprende las actividades de todas las instancias llamadas por la misma que tengan la responsabilidad, competencia y jurisdicción en el ámbito nacional, departamental o municipal en materia de Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias

**Artículo 12°.- GOBIERNOS MUNICIPALES.** En el ámbito Municipal, el Alcalde es la máxima autoridad ejecutiva en materia de Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias, debiendo asignar a una de las áreas funcionales de la actual estructura del Gobierno Municipal la responsabilidad de asumir las actividades emergentes en los ámbitos mencionados de acuerdo al correspondiente marco jurídico vigente. Asimismo, el Gobierno Municipal al ejecutar las actividades referidas deberá coordinar con la representación del SENADECI, las acciones en materia de Atención de Desastres y/o Emergencias.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO**

El presente acápite se encuentra dividido en dos partes, la primera parte realiza una descripción del Gobierno Municipal tanto aspectos geopolíticos y socio demográficos esto con el objeto de ampliar el contexto del objeto de estudio. La segunda parte realiza un análisis minucioso del Proceso en si lo cual permitirá posterior a la evaluación plantear la propuesta del presente trabajo de investigación:

#### **3.1 Descripción general de Municipio**

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno está ubicado en el departamento de Pando. Forma parte de la Provincia madre de Dios de la cual es capital de la primera sección y esta ubicado al Sudeste de la Ciudad capital de Cobija.

<b>Latitud Sur</b>	<b>Longitud Oeste</b>	<b>Altitud</b>
10°55'00"	66° 30'00"	148 m.s.n.m.
12°29'00"	67° 00'00"	

Límites de la Sección Municipal. Sus límites naturales son:

- Norte Oeste : Con la provincia Manuripi
- Sur Oeste : Con el Municipio de San Lorenzo
- Sud Este : Con la Provincia Vaca Diez (DPTO Beni)

#### **Extensión.**

- Tiene una superficie aproximada de 1.770 Km<sup>2</sup>. y ocupa el 13.45 % de la extensión territorial de la Provincia Madre de Dios.
- Superficie Provincia Madre de Dios: 13.157 Km<sup>2</sup>
- Superficie de la Jurisdicción Municipal de El Puerto Gonzalo Moreno 1.770 Km<sup>2</sup>

### Gráfico N° 3 Mapa Satelital Puerto Gonzalo Moreno



*Fuente: GoogleEarth 2014 Digital Globe*

### **Distritos del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno**

En el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno existen tres distritos, creados mediante Ordenanza Municipal en base a los cuales se cumplió el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.

### **Cuadro N° 4 Distritos del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno**

<b>DISTRITO</b>	<b>CLASE DE DISTRITO</b>	<b>NOMBRE DEL DISTRITO</b>
1	Campesino	Puerto Gonzalo Moreno
2	Indígena	Portachuelo
3	Campesino Indígena	Miraflores

*Fuente: Plan Operativo Anual G.A.M.P.G.M*

### 3.1.3 Comunidades y Centros Poblados

Existen registrados un total de 22 comunidades de origen campesino – indígena. Los centros poblados más importantes identificado en el Gobierno Autónomo Municipal son Puerto Gonzalo Moreno donde funciona la casa de Gobierno y la localidad de Las Piedras. *(Según anexos N°2)*

Las comunidades indígenas campesinas se ubican principalmente en las márgenes de los caminos vecinales y la carretera principal que pasa por el Gobierno Autónomo Municipal (Las Piedras – Nativiti) las comunidades de 21 de septiembre y 6 de agosto tienen acceso por el río Beni.

**Gráfico N° 5 Fotografía G.A.M. de Puerto Gonzalo Moreno**



*Fuente: G.A.M.P.G.M. 2014*

### **3.1.4 Misión:**

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, es la entidad de derecho público con personalidad jurídica reconocida y patrimonio propio, que representa el conjunto de vecinos asentados en una jurisdicción territorial determinada, participa en la realización de los fines del Estado.

### **3.1.5 Visión Estratégica del Desarrollo Municipal:**

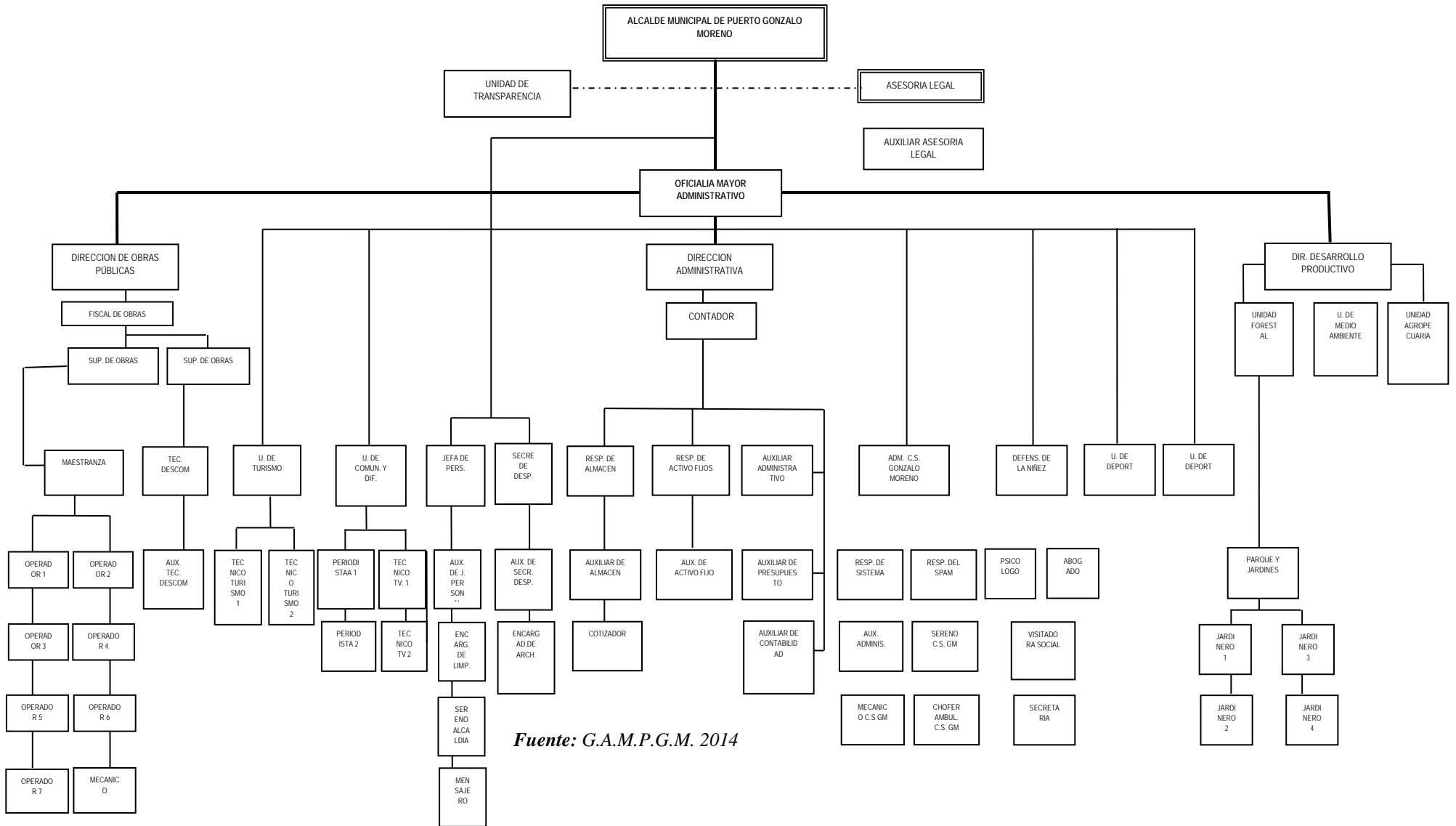
Puerto Gonzalo Moreno, Gobierno Autónomo Municipal con desarrollo forestal, productivo, agropecuario, artesanal y turístico, donde se aplica un sistema de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la cultura se encuentra fortalecida e intacta; dispone de saneamiento básico, y una atención permanente de los servicios sociales en toda la jurisdicción, lo que permite mejorar la calidad de vida de los habitantes de Puerto Gonzalo Moreno.

### **3.1.6 Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo integral del Gobierno Autónomo Municipal, que comprenda la disponibilidad de los servicios públicos, saneamientos básicos y sociales coordinando con todas las organizaciones de la jurisdicción y brindando apoyo a todas las actividades e iniciativas productivas para de esta manera promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que permita generar fuentes de trabajos y un desarrollo socio económico homogéneo en todo el Gobierno Autónomo Municipal.

La estructura actual del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno es la siguiente:

**Gráfico N° 6 Organigrama del G. A. M. de Puerto Gonzalo Moreno (Ejecutivo)**



*Fuente: G.A.M.P.G.M. 2014*

### 3.2 Proceso de contratación Actual del Gobierno Autónomo Municipal

Según el D.S. N° 0181 y sus Modificaciones (D.S. 1497), establecen el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas; Sin embargo cabe reiterar la delimitación del estudio abarca solo el proceso de Contratación no así el manejo y disposición de Bienes y Servicios.

En este sentido a continuación se procede a realizar un análisis según lo establecido en la normativa en relación a su aplicación por parte del Municipio, este análisis se realiza para cada proceso, es decir para: bienes, consultorías, obras y servicios como se indica en el siguiente cuadro:

#### BIENES – CONSULTORIAS – OBRAS – SERVICIOS

**Cuadro N° 1 Proceso de contratación Actual del Gobierno Autónomo Municipal**

<b>Modalidad</b>	<b>Cuantía</b>
Contratación Menor	De Bs. 1.- (UN 00/100 BOLIVIANO) hasta Bs. 50.000.- (CINCUENTA MIL, 00/100 BOLIVIANO)
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo.	Mayor a Bs. 50.001.- (CINCUENTA MIL, UN 00/100 BOLIVIANO) hasta Bs. 1.000.000.- (UN MILLON 00/100 BOLIVIANO)
Licitación Publica	Mayor a Bs. 1.000.001.- (UN MILLON UN 00/100 BOLIVIANO) adelante
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Desastre y/o Emergencia	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios.	Sin límite de monto

*Fuente: Art. 4 del D.S. 1497 de fecha 20 de febrero de 2013, página 3*

El anterior cuadro es una actualización del artículo 13 del D.S. 0181 que modifica la cuantía en todas las modalidades del proceso de contratación, así también establece los Convenios Marco y el Registro Único de Proveedores del Estado – RUPE.

### **Análisis de los procesos de Bienes en las diferentes modalidades**

Según el D.S. 181 son bienes las cosas materiales e inmateriales que pueden ser objeto de derecho, sean muebles, inmuebles, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, bienes de consumo, fungibles y no fungibles, corpóreos o incorpóreos, bienes de cambio, materias primas, productos terminados o semi-terminados, maquinarias, herramientas, equipos, otros en estado sólido, líquido o gaseoso, así como los servicios accesorios al suministro de éstos, siempre que el valor de los servicios no exceda al de los propios bienes. (D.S. 181; Art. 5; inc. b).

### **Conclusión de los Procesos de Bienes:**

Después de realizar un análisis detallado, dentro de lo que son los procesos de contratación de bienes se puede evidenciar las observaciones más relevantes son las siguientes: solicitudes incompletas que se da en las diferentes modalidades de contratación; no se hace la verificación correspondiente en almacén para poder proceder a la adquisición del bien o no; no se verifica la inscripción en el PAC o no se encuentra contemplado en el POA; los contratos y resoluciones no son elaborados por la unidad Jurídica; no cuenta con el ambiente adecuado para poder aperturarlos sobres y esto también genera pérdida de documentación; no existe la persona responsable del proceso de contratación; proyectos publicados sin el presupuesto previo. *(Según anexos N° 3)*

### **Análisis de los procesos de Obras en las diferentes modalidades**

Obras: Son aquellos trabajos relacionados con la construcción, reconstrucción, demolición, reparación, instalación, ampliación, remodelación, adecuación, restauración, conservación, mantenimiento, modificación o renovación de edificios, estructuras, carreteras, puentes o instalaciones, tendido de gasoductos, oleoductos, instalaciones eléctricas, montaje en general, perforación de pozos de agua, así como la preparación y limpieza del terreno, la excavación, la edificación y otros. (D.S 181; art. 5; inc. bb)

## **Conclusiones de Procesos de Obras**

En conclusión se ha podido identificar los problemas más sobresalientes en los procesos de contratación de obras en las diferentes modalidades: no se hace un estudio previo antes de aprobación del proyecto, no se hace la verificación de inscripción en el PAC o si el mismo está contemplado en el POA, la unidad jurídica no realiza la verificación de los documentos presentados por el proponente adjudicado, la misma que no elabora los contratos, no se cuenta con una comisión de recepción, en la contratación directa no se hacen las invitaciones correspondientes a los proveedores, los contratistas no presentan la documentación requerida en el DBC antes de la firma de contrato. *(Según anexos N° 4)*

## **Análisis de los procesos de Servicios en las diferentes modalidades**

Son Servicios Generales: Son los servicios que requieren las entidades públicas para desarrollar actividades relacionadas al funcionamiento o la administración de la misma, los que a su vez se clasifican en: Servicios de Provisión Continua, tales como: seguros, limpieza, vigilancia y otros; y Discontinuos tales como: servicio de Courier, servicios de fotocopias, publicidad, provisión de pasajes aéreos, transporte, publicaciones, impresión y otros similares. (D.S. 181; art. 5; inc. ss)

## **Conclusiones de proceso de contratación en Servicios:**

En el proceso de contratación de servicios se observaron los siguientes problemas: solicitudes incompletas, no se hace la inspección previa para poder contratar un servicio, no se hace la verificación de inscripción en el PAC, o POA, no cuenta con los ambientes adecuados para poder realizar la aperturas correspondientes, no hay la persona responsable del proceso de contratación, la unidad jurídica no elabora los contratos, no se hace la aprobación del DBC. *(Según anexos N° 5)*

## **Análisis de los procesos de Consultorías en las diferentes modalidades**

Servicios de Consultoría: Son los servicios de carácter intelectual tales como diseño de proyectos, asesoramiento, auditoria, desarrollo de sistemas, estudios e investigaciones, supervisión técnica y otros servicios profesionales, que podrán ser prestados por consultores individuales o por empresas consultoras. (D.S. 181; art. 5; inc. pp)

Servicios de Consultoría Individual de Línea: Son los servicios prestados por un consultor individual para realizar actividades o trabajos recurrentes, que deben ser desarrollados con dedicación exclusiva en la entidad contratante, de acuerdo con los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato. (D.S. 181; art. 5; inc. qq)

Servicios de Consultoría por Producto: Son los servicios prestados por un consultor individual o por una empresa consultora, por un tiempo determinado, cuyo resultado es la obtención de un producto conforme los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato. (D.S. 181; art. 5; inc. rr)

### **Conclusiones de los servicios de consultorías:**

Luego de un análisis breve en los procesos de consultorías dentro de las observaciones que se tuvo en el Gobierno Municipal se pudo evidenciar los problemas más sobresalientes son: solicitudes inconclusas, documentación extraviada, evaluación no reservada, la no inscripción en el PAC, aperturas de sobres en diferentes lugares. *(Según anexos N° 6)*

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta del estudio de investigación, habiéndose realizado previamente los análisis correspondientes en la identificación de Riesgos dentro de los procesos de contratación del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno.

#### **A. Introducción**

Este Manual de Administración de Riesgo esta dirigidos a los funcionarios públicos responsables del Proceso de Contratación del Gobierno Autónomo Municipal.

En ninguna normativa de Bolivia establece: *“La estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles involucrados en los Procesos de Contratación”*; por lo que el objetivo del presente Manual es que el Gobierno Municipal optimice los recursos públicos en el sistema de contrataciones públicas, por tal motivo es indispensable el manejo del riesgo para el proceso de contratación, el cual vendría a ser *“un diseño para proponer políticas y herramientas para la adecuada identificación de riesgo en las contrataciones Públicas”*.

En la literatura internacional sobre el tema, el riesgo en las adquisiciones se define como los eventos que pueden afectar la realización de la ejecución contractual y cuya ocurrencia no puede ser predicha de manera exacta por las partes involucradas en el Proceso de Contratación.

#### **B. Objeto**

Optimizar los recursos públicos en el sistema de contrataciones públicas del Gobierno Autónomo Municipal De Puerto Gonzalo Moreno a través políticas y herramientas para la adecuada identificación de riesgo en las contrataciones Públicas.

## **C. Responsabilidad**

La Unidad responsable de realizar la identificación de Riesgos y hacer seguimiento respectivo es la Dirección Administrativa bajo la responsabilidad de la MAE; La identificación deberá realizarse dos veces al año con el objeto de considerar cambios en el contexto y evaluación sobre el avance de acciones correctivas para minimizar los riesgos.

### **1. Riesgos en los Procesos de Contratación**

Para reducir la exposición del Proceso de Contratación frente a los diferentes riesgos que se pueden presentar, se debe estructurar un sistema de administración de Riesgos teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- a.** Los eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del proceso de contratación;
- b.** Los eventos que alteren la ejecución del contrato;
- c.** El equilibrio económico del contrato;
- d.** La eficiencia del proceso de contratación, es decir, que la institución pueda satisfacer la necesidad que motivo el proceso de contratación;
- e.** La reputación y legitimidad de la institución encargada dar satisfacción y dar conformidad a lo solicitado.

Un manejo adecuado del Riesgo permitirá a la Entidad Pública:

- Proporcionar un mayor nivel de certeza y conocimiento para la toma de decisiones relacionadas con el Proceso de Contratación;
- Mejorar la planeación de contingencia de los Procesos de Contratación;
- Incrementar el grado de confianza entre las partes del Proceso de Contratación;
- Reducir la posibilidad de litigios o también podemos decir demandas, diferencias, entre otros.

## **2. Estructura de la administración de Riesgos**

La administración de Riesgos es el conjunto de procesos dirigidos a proteger a la Entidad de los eventos en el Proceso de Contratación. La administración de Riesgos permite reducir la probabilidad de ocurrencia del evento y de su impacto en el Proceso de Contratación.

En la que se propone administrar los Riesgos del Proceso de Contratación siguiendo los pasos a continuación:

- 1) Establecer el contexto en el cual se da el Proceso de Contratación.
- 2) Identificar y clasificar los Riesgos del Proceso de Contratación.
- 3) Evaluar y calificar los Riesgos.
- 4) Asignar y tratar los Riesgos.
- 5) Monitorear y revisar la gestión de los Riesgos.

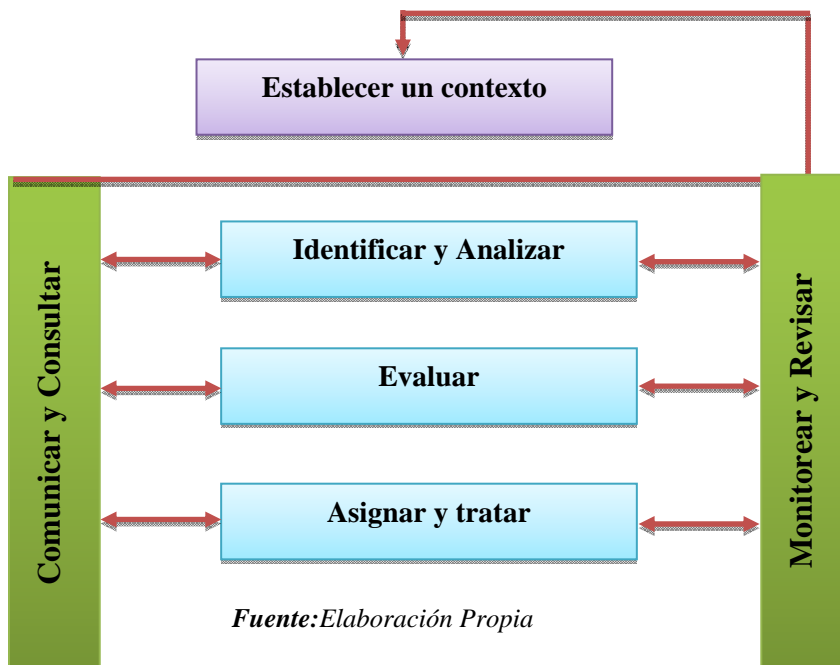
Se recomienda a la Entidad Publica elaborar la matriz de la tabla que incluya todos los riesgos identificados del proceso de contratación, estableciendo su calificación, la probabilidad de ocurrencia estimada, su impacto la parte que debe asumir el Riesgo, los tratamientos que se pueden realizar y las características del monitoreo más adecuado para administrarlo, como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 2 Matriz de Riesgo**

N°	Clase	Fuente	Tipo	Descripción (que puede pasar y, como puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento				¿Afecta la ejecución del contrato?	Persona responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en la que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión	
												Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?
1																					
2																					
3																					
4																					

*Fuente: Elaboración Propia*

**Cuadro N° 3 Guía Metodológica con base estándar**



*Fuente:Elaboración Propia*

## 2.1. Establecer el contexto

El punto inicial es identificar el contexto de la Entidad en el cual se interactúa para conocer el ambiente social, económico y político, e identificar, sus propios riesgos, los riesgos más comunes en sus procesos de contratación y los Riesgos del Proceso de Contratación en particular.

En este paso se va a identificar los aspectos que se mencionan a continuación y los posibles efectos adversos que estos pueden generar:

- ❖ El objeto del Proceso de Contratación.
- ❖ Los partícipes del Proceso de Contratación.
- ❖ La ciudadanía que se beneficia del Proceso de Contratación.
- ❖ La suficiencia del presupuesto oficial del Proceso de Contratación.
- ❖ Las condiciones geográficas y de acceso al lugar en el cual se debe cumplir el objeto del proceso de contratación.
- ❖ El entorno socio ambiental.
- ❖ Las condiciones políticas.
- ❖ Los factores ambientales.
- ❖ El sector del objeto del Proceso de Contratación y su mercado.
- ❖ La normativa aplicable al objeto del Proceso de Contratación.
- ❖ Experiencias propias y de otras entidades en los Procesos de Contratación del mismo tipo.

## 2.2. Identificar y clasificar los Riesgos

Una vez establecido el contexto, se estableció en la matriz propuesta los Riesgos del Proceso de contratación:

- ✓ Solicitudes inconclusas.
- ✓ Verificación en almacén antes de hacer la solicitud
- ✓ Verificación de inscripción en el PAC o POA

- ✓ Ausencia de estudios previos
- ✓ No está creada la unidad de contrataciones
- ✓ No cuentan con el personal responsable de contrataciones
- ✓ Documentación de los proceso de contratación extraviadas
- ✓ Calificación no reservada
- ✓ Elaboración de contratos por unidad ajena a ella
- ✓ Proyectos certificados sin el presupuesto.
- ✓ Dejan que pase más de tres días para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma de contrato
- ✓ No hay una comisión de recepción

En este paso la Institución debe contar con el personal responsable del Proceso de Contratación y el personal con el conocimiento adecuado para la administración del Riesgo. Una vez identificado los Riesgos del Proceso de Contratación, se deben clasificarlos según su clase, su fuente, la etapa del Proceso de Contratación en la que se encuentra el riesgo y su tipo. Así de la siguiente manera:

#### **2.2.1. Clase:**

- General: es un Riesgo de todos los Procesos de Contratación, por lo cual está presente en toda su actividad contractual.
- Específico: es un Riesgo propio del Proceso de Contratación objeto de análisis.

#### **2.2.2. Fuente:**

- Interno: es un Riesgo asociado a la operación, capacidad o situación particular de la Institución Pública (reputaciones, tecnológico).
- Externo: es un Riesgo del sector del objeto del Proceso de Contratación, o asociados a asuntos no referidos a la entidad (desastres económicos, existencias de monopolios, circunstancias electorales).

### 2.2.3. Etapa:

- ❖ Planeación: la etapa de planeación está comprendida entre la elaboración del POA (Plan de Operación Anual) previamente la inscripción en el PAC (Programa Anual de Contrataciones) y fecha en el cual se decide continuar o no con el Proceso de Contratación. Durante esta etapa se elaborara los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes. Dentro de las preguntas que la Entidad Pública debe hacerse para identificar los Riesgos de la etapa de planeación se encuentran las siguientes:
  - a) La modalidad de contratación es adecuada para el bien, servicio u obra necesitada.
  - b) la descripción del bien o servicio requerido es claro.
  - c) El Proceso de Contratación cuenta con las condiciones que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre los otros proponentes.
  - d) El estudio de mercado permite identificar los aspectos de oferta y demanda del mercado respectivo.
  - e) El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades del Gobierno Municipal, cumplir su misión y si es coherente con el cumplimiento de sus objetivos y metas.
  
- ❖ Selección: la etapa de selección está comprendida entre el acto de Apertura del Proceso de Contratación y la adjudicación o declaración desierto del Proceso de Contratación. En la etapa de selección la Entidad Pública selecciona los Riesgos más frecuentes en la evaluación realizada en esta investigación son los siguientes:
  - a. Solicitud inconclusa
  - b. La no verificación en almacén
  - c. Ausencia de estudios previos
  - d. Calificación no reservada
  - e. Elaboración de contratos por unidad ajena a ella
  - f. Dejan que pase el tiempo señalado para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma del contrato.

- ❖ Contratación: una vez adjudicado el contrato objeto del Proceso de Contratación, inicia la etapa de contratación en la cual se debe cumplir con el cronograma previsto para la celebración del contrato, el registro presupuestal, la publicación en el SICOES y el cumplimiento de los requisitos para el perfeccionamiento, ejecución, ejecución y pago. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:
  - Riesgo de que no se firme el contrato.
  - Riesgo de que no se presenten las garantías requeridas en los documentos del Proceso de Contratación o que su presentación sea tardía.
  - Riesgos asociados al incumplimiento de la publicación o el registro presupuestal del contrato.
  - Riesgos asociados a los reclamos de terceros sobre la selección del proponente que retrasen el perfeccionamiento del contrato.
  
- ❖ Ejecución: la etapa de ejecución inicia una vez cumplidos los requisitos previstos para iniciar la ejecución del contrato respectivo y termina con el vencimiento del plazo del contrato o la fecha de liquidación si hay lugar en ella. Esta etapa puede extenderse cuando hay lugar a garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o a condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes. En esta etapa se cumplen con las obligaciones previstas en el contrato, permitiendo el logro del objeto del Proceso de Contratación; en consecuencia los Riesgos recurrentes son los asociados al cumplimiento del contrato y el logro del objeto propuesto, el rompimiento del equilibrio económico del contrato, los asociados a la liquidación y terminación del contrato y aquellos relacionados con el incumplimiento de la normativa.

#### **2.2.4. Tipo**

Los Riesgos se clasifican de acuerdo con los siguientes tipos:

- **Riesgos Económicos:** son los derivados del comportamiento del mercado, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, desabastecimiento y especulación de los mismos, entre otros.
- **Riesgos Sociales o Políticos:** son los derivados de los cambios de las políticas gubernamentales y de cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato.
- **Riesgos Operacionales:** son los asociados a la operatividad del contrato, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes.
- **Riesgos Financieros:** son 1. El riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objeto del contrato; y 2. El riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazo, tasas, garantías, contragarantías, y refinanciaciones, entre otros.
- **Riesgos regulatorios:** derivados de cambios regulatorios que afecten la ecuación económica del contrato.
- **Riesgos de la Naturaleza:** son los eventos naturales previsible en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del contrato, por ejemplo las inundaciones, temblores, lluvias, sequías, entre otros.
- **Riesgos ambientales:** son los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.
- **Riesgos tecnológicos:** son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.

Por último se debe describir cada uno de los Riesgos y determinar las posibles consecuencias de la ocurrencia de los mismos.

### **3. Evaluar y calificar los Riesgos**

Una vez cumplidos los pasos a los que se refieren los numerales 1 y 2 anteriores, se debe evaluar cada uno de los Riesgos identificados, estableciendo el impacto de los mismos frente al logro de los objetivos del Proceso de Contratación y su probabilidad, de ocurrencia. Esta evaluación tiene como fin asignar a cada Riesgo una calificación en términos de impacto y de probabilidad, la cual permite establecer la valoración de los Riesgos identificados y las acciones que se deben efectuar.

Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el Proceso de Contratación, se sugiere considerar fuentes de información como:

- Registros anteriores de la ocurrencia del evento en Procesos de Contratación propios y de otras entidades públicas.
- Experiencia relevante propia y de otra entidad
- Prácticas y experiencias de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado.
- Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado.
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos.
- Estudios técnicos.

Se debe evaluar los riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

- a. Asignar una categoría a cada riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: raro, improbable, posible, probable y casi cierto y valorarlos de 1 a 5 siendo raro el valor más bajo y casi cierto el de valor alto, como se indica en la tabla 2. La entidad Pública puede utilizar las fuentes de información sugeridas anteriormente,

métodos cuantitativos con diferentes metodologías que arrojen otros resultados y complementen los resultados de la matriz de evaluación de riesgos.

**Cuadro N° 4 Probabilidad del Riesgo**

	Categoría	Valoración
<b>Probabilidad</b>	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5

*Fuente: Elaboración propia*

- b. Determinar el impacto del Riesgo, utilizando la tabla 3, analizando los siguientes criterios: 1. La calificación cualitativa del efecto del Riesgo, la cual corresponde a la estimación de los sobrecostos ocasionados por la ocurrencia del Riesgo como un porcentaje del valor total del presupuesto del contrato. A entidad Pública debe escoger la mayor valoración resultante de los criterios de la calificación cualitativa del efecto del Riesgo, para poder determinar el impacto del Riesgo.

**Cuadro N° 5 Impacto del Riesgo**

Impacto						
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto.
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5

*Fuente: Elaboración propia.*

- c. Para cada riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo.

**Cuadro N° 6 Valoración del Riesgo**

		<b>Impacto</b>				
<b>Calificación Cualitativa</b>		Obstruye la ejecución de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto.
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)	5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	6	7	8	9	10

*Fuente: Elaboración propia.*

- d. Finalmente, la valoración completa del Riesgo permite establecer una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión.

**Cuadro N° 7 Categoría del Riesgo**

<b>Valoración del Riesgo</b>	<b>Categorías</b>
8,9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2,3 y 4	Riesgo bajo

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4. Asignación y tratamiento de los Riesgos**

Una vez realizada la evaluación y calificación de cada uno de los Riesgos asociados al Proceso de Contratación, la Entidad Pública debe establecer un orden de prioridades para decidir:

- 1) Evitar el riesgo, para lo cual debe decidir no proceder con la actividad que causa el riesgo o buscar alternativas para obtener el beneficio del Proceso de Contratación.
- 2) Transferir el Riesgo haciendo responsable a otra entidad quien asume la consecuencias de la materialización del Riesgo, típicamente se transfiere el Riesgo a través de las garantías previstas en el Proceso de Contratación o en las condiciones del contrato estableciendo con claridad quien es el responsable. El principio general es que el Riesgo debe asumirlo la parte que pueda enfrentarlo en mejor forma, bien sea por su experiencia, conocimiento o papel dentro de la ecuación contractual, entre otras.
- 3) Aceptar el Riesgo cuando no se puede ser evidenciado ni ser transferido o el costo de evitarlo o transferirlo es muy alto. En este caso se recomiendan medidas para reducir el riesgo o mitigar su impacto, así como el monitoreo.
- 4) Reducir la probabilidad de la ocurrencia del evento, cuando el Riesgo debe ser aceptado. Para el efecto se sugieren medidas como:
  - i. Aclarar los requisitos, requerimientos y especificaciones y productos del contrato;
  - ii. Revisar proceso;
  - iii. Establecer sistemas de aseguramiento de calidad en los contratos;
  - iv. Especificar estándares de los bienes y servicios;
  - v. Hacer pruebas e inspecciones de los bienes;
  - vi. Establecer sistemas de acreditación profesional;
  - vii. Incluir declaraciones y garantías del contratista;
  - viii. Administrar la relación entre proveedores y compradores;
- 5) Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo a través de planes de contingencia, en los términos y condiciones del contrato, inspecciones y revisiones

para revisar el cumplimiento del contrato y programas de apremios para lograr cumplimientos del contrato.

La entidad debe seleccionar la opción apropiada teniendo en cuenta el costo y el beneficio de cualquiera de las acciones identificadas para el tratamiento del Riesgo enumeradas anteriormente. En la mayoría de los casos una combinación de opciones permite el mejor resultado.

Generalmente las medidas para tratar los Riesgos son acciones o actividades específicas para responder a los eventos, para lo cual se sugiere preparar un plan de tratamiento para documentar como se enfrenta cada uno de los Riesgos (ver en matriz), incluyendo acciones, cronogramas, recursos (personal, información) y presupuesto, responsabilidades, necesidades de informes y reporte de monitoreo.

La tarea más importante del manejo del Riesgo es la implementación del plan de tratamiento, lo cual requiere atención, asegurar los recursos que requiere y el cumplimiento oportuno de las tareas previas en este plan. La matriz debe contener la información básica del tratamiento de los Riesgos.

## **5. Monitorear los Riesgos**

La Institución Pública debe realizar un monitoreo constante a los Riesgos del Proceso de Contratación pues las circunstancias cambian rápidamente y los riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de tratamiento deben ser revisados constantemente y revisar si es necesario hacer ajustes al plan de tratamiento de acuerdo con las circunstancias.

Este monitoreo debe:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del Riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.

- Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de los tratamientos del Riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del Riesgo.
- Identificar nuevos Riesgos que pueden surgir.

Finalmente la Entidad debe monitorear los Riesgos y revisar la efectividad y el desempeño de las herramientas implementadas para su gestión. Para lo cual, debe:

- i. Asignar responsables.
- ii. Fijar fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas;
- iii. Señalar la forma de seguimiento (encuestas, muestreos aleatorios de calidad, u otros);
- iv. Definir las prioridad de revisión;
- v. Documentar las actividades de monitoreo.

### **¿Qué se debe incluir en los Documentos del Proceso de Contratación y en la audiencia de asignación de Riesgo?**

La entidad debe incluir en los estudios previos del Proceso de Contratación los Riesgos que afecten la ejecución del contrato y que identifique en la matriz de administración de Riesgos. Esta misma matriz debe incluirse en el proyecto de pliego de condiciones o su equivalente y la información contenida en ella debe utilizarse para analizar y tratar los riesgos del proceso de contratación. Aquellos tratamientos que correspondan garantías, cláusulas penales o multas o sanciones, deben ser incluidos en el pliego de condiciones o su equivalente en la minuta del contrato.

En los procesos de licitación pública, la Entidad debe adelantar una audiencia de asignación de Riesgo en la cual se debe presentar el análisis del Riesgos efectuado y presentar a los interesados la matriz incluida en los pliegos y revisar la asignación de los Riesgos.

## **CAPÍTULO V**

### **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

El presente Manual tiene por objeto optimizar los recursos públicos en el sistema de contrataciones públicas del Gobierno Autónomo Municipal De Puerto Gonzalo Moreno a través políticas y herramientas para la adecuada identificación de riesgo en las contrataciones Públicas.

En este sentido como indica el manual el proceso administrativo será ejecutado por la Dirección Administrativa quien será la unidad responsable de realizar la identificación de Riesgos y hacer seguimiento respectivo bajo la responsabilidad de la MAE; La identificación deberá realizarse dos veces al año con el objeto de considerar cambios en el contexto y evaluación sobre el avance de acciones correctivas para minimizar los riesgos.

El manual considera paso a paso el proceso administrativo sin embargo cabe señalar el aspecto administrativo:

- 1) Establecer el contexto en el cual se da el Proceso de Contratación.
- 2) Identificar y clasificar los Riesgos del Proceso de Contratación.
- 3) Evaluar y calificar los Riesgos.
- 4) Asignar y tratar los Riesgos.
- 5) Monitorear y revisar la gestión de los Riesgos.

Así también el Manual presenta formularios que deben ser llenados de modo que tenga registros respectivos de manera que sea de utilidad cuando se realicen evaluaciones análisis temporal longitudinal para que de esta forma las acciones futuras sean más aciertas en reducir los riesgos en los procesos de contratación.

Los formularios se presentan en los anexos N° 2.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ECONOMICOS

Respecto al gasto económico en cuanto a implementación del manual sería mínimo debido a que solo se realizarían gastos en papelería.

El costo mayor que erogaría el municipio sería en el Diseño, sin embargo el aporte del presente estudio sería comparado al de una consultoría que según consulta a profesionales del área tendría un costo aproximado de Bs. 50.000 (*Cincuenta mil 00/100 bolivianos*).

El presente proyecto tiene un costo de bolivianos 3.780,00 (Tres mil, setecientos ochenta 00/100 Bolivianos).

Ítems	Detalle de materiales e Insumos	Unidad	Cantidad	Precio/Unitario	Cantidad Total
1	Papel bond tamaño carta	Resma	5	45,00	225,00
2	Cartucho (negro, color)	Pieza	4	250,00	1.000,00
3	Cartucho (negro)	Pieza	4	220,00	880,00
4	Tinta	Frasco	6	120,00	720,00
5	Cruce	viaje	10	4,00	40,00
6	CD	Pieza	10	5,00	50,00
7	Internet	Hora	60	6,00	360,00
8	Tablero porta papel	Pieza	1	20,00	20,00
9	Lapiceros (negro y azul)	Pieza	10	5,00	50,00
10	Flash	Pieza	3	100,00	300,00
11	Anillado	Pieza	6	15,00	90,00
12	Fotocopia	Pagina	180	0,25	45,00
<b>TOTAL:</b>					<b>3.780,00</b>

## **5.1 Conclusiones**

Las principales conclusiones que se tiene del presente trabajo de investigación son:

A consecuencia de esto se ha podido evidenciar en pocas oportunidades ejecución de obras innecesarias o repetidas, o la adquisición de bienes o suministros no requeridos, o en cantidades excesivas, debido precisamente a la ausencia de estudio de factibilidad y conveniencia; De tal manera se procede a la apertura de sobre y adjudicación de contratos. Esta situación se presenta con el fin de favorecer o adjudicar contratos a personas “conocidas” de la administración, creando la necesidad a través de estudios ineficientes, irresponsables e innecesarios.

A consecuencia de la presentación de solicitudes incompletas genera que el proceso de contratación demore en elaborar el Documentos Base de contratación por lo que las ejecuciones no son retardadas.

El no contar con la unidad de Proceso de contratación y personal responsable hace que la documentación se extravíen, la calificación no sea reservada y las aperturas sean en lugares no específico.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda la aplicación del presente manual por parte de la unidad correspondiente del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno lo cual permitirá optimizar los recursos del mismo.

El ejecutivo del municipio así como la Universidad debe remitir una copia del presente trabajo al órgano rector o a la Asamblea Legislativa para considerar los riesgos en los procesos de contratación a nivel nacional por parte del sector público.

Se recomienda al Gobierno Municipal crear la Unidad de contratación y contratar personal responsable; por lo que teniendo la unidad se tendrán calificaciones reservadas, aperturas de sobres en lugar específico, documentación resguardada, y con todas las comisiones encargadas de realizar cada actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Enciclopedia;** Microsoft Encarta, 2005
- **Bernal Torrez Cesar Augusto;** metodología de la investigación, para administración, economía humanidades y ciencias sociales, 2da edición mexico 2006.
- **Universidad Nacional de Colombia;** Manual de procesos y procedimientos-06/05/2009.
- **Jefatura de Control Interno;** Manual de procesos y procedimientos-08/05/2009.
- **Reglamento Especifico;** norma básica Sistema de Administración de Bienes y Servicios, 2014, Gobierno Autónomo municipal de Puerto Gonzalo Moreno, Pando –Bolivia
- **Gaceta oficial de Bolivia**

([www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm))

[.http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL\\_PROCESOS\\_PR\\_OCEDIMIENTOS.pdf](http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PR_OCEDIMIENTOS.pdf))

Monografias.com (japmalaga@star.com.pe)-2006-Manual de procedimiento-

02/20/2009<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#pre>

<file:///G:/descargas%20de%20manual/Perfil%20%C2%BB%20LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20MANUAL%20DE%20ORGANIZACI%C3%93N%20Y%20FUNCIONES.htm>

(UnitedNationsDevelopmentProgramme) modulo 4 negociación y contratación

(Compras públicas ética/política/contacto/mapa web)

(s.f.).

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Guía de Entrevista

1.- ¿El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, cuenta con una unidad de procesos de contratación?

SI

NO

2.- ¿Existen riesgos dentro de los procesos de contratación?

SI

NO

3.- ¿Qué tipo de riesgo usted ha podido evidenciar en los procesos de contrataciones?

- a) Económicos.
- b) Sociales o políticos
- c) Operacionales
- d) Financieros
- e) Regulatorios
- f) Ambientales
- g) Tecnológicos

4.-¿Cómo reduciría usted los riesgos en los procesos de contrataciones en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno?

## Anexo N° 2 Distrito del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno

### COMUNIDADES DISTRITO I GONZALO MORENO

N°	COMUNIDADES	SECTOR
1	Gonzalo Moreno	CAMPESINA
2	Las Piedras	CAMPESINA
3	Lago Victoria	CAMPESINA
4	Agua Dulce	CAMPESINA
5	Libertad	CAMPESINA
6	Frontera	CAMPESINA
7	Buen Futuro	CAMPESINA

*Fuente: Boletas y encuestas familiares y comunales*

### COMUNIDADES DISTRITO II MIRAFLORES

N°	COMUNIDADES	SECTOR
1	Portachuelo Alto	INDÍGENA
2	Portachuelo Medio	INDÍGENA
3	Portachuelo Bajo	INDÍGENA
4	Contravaricia	INDÍGENA
5	Villanueva	INDÍGENA
6	América	INDÍGENA
7	6 de Agosto	INDÍGENA
8	Santa Rosita	INDÍGENA
9	21 de Septiembre	INDIGENA

*Fuente: Boletas y encuestas familiares y comunales*

### COMUNIDADES DISTRITO III MIRAFLORES

N°	COMUNIDADES	SECTOR
1	Miraflores	INDÍGENA
2	Candelaria	CAMPESINA
3	San Carlos	CAMPESINA
4	Dos Palmas	CAMPESINA
5	San Pablo	CAMPESINA

*Fuente: Boletas y encuestas familiares y comunales*

### Anexo N° 3 Análisis de los procesos de Bienes en las diferentes modalidades

Modalidad	Cuantías	Procesos de Bienes	Observaciones
Contratación menor	De Bs. 1.- (Un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 20.000,00 (Veinte mil, 00/100 Bolivianos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• La unidad administrativa emite la certificación presupuestaria.</li> <li>• Cotización.</li> <li>• Orden de compra.</li> <li>• Nota de ingreso a almacén.</li> <li>• Instructivo de pago.</li> <li>• Elaboración de comprobantes.</li> <li>• Cheque- Facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas identificados en este proceso por parte del municipio son:</li> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza verificación de existencia de bienes en almacenes.</li> <li>• Las cotizaciones no son firmadas por el responsable de Cotizaciones.</li> <li>• No se realiza una comparación de cotizaciones.</li> </ul>
	De Bs. 20.001,00 (Veinte mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 50.000,00 (Cincuenta mil, 00/100 Boliviano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud con las características, especificaciones, y Términos de referencia y precio referencial.</li> <li>• La unidad administrativa verifica la existencia en almacén para poder proceder a la contratación.</li> <li>• Verificación de inscripción en el PAC o si se encuentra contemplado en el POA.</li> <li>• Responsable de presupuesto verifica el saldo presupuestario.</li> <li>• La unidad solicitante remite a la unidad administrativa toda la documentación para su respectiva revisión.</li> <li>• La unidad administrativa realiza las cotizaciones del bien a adquirir.</li> <li>• La Unidad administrativa realiza un cuadro comparativo de cotizaciones para poder contratar al proponente que reúnan condiciones de calidad para que cumpla con efectividad los fines de contratación.</li> <li>• La unidad administrativa emite la orden de compra.</li> <li>• La unidad administrativa solicita documentación al proveedor adjudicado (Certificado Rupe).</li> <li>• La unidad administrativa elabora la nota de ingreso a almacén y el acta de conformidad del respectivo bien.</li> <li>• La unidad administrativa elabora el instructivo de pago para la elaboración del Cheque.</li> <li>• Elaboración de comprobante de contabilidad.</li> <li>• Entrega de cheque y facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza verificación de existencia de bienes en almacenes.</li> <li>• La unidad solicitante no emite los documentos para poder hacer su respectiva revisión.</li> <li>• No se hace la verificación de inscripción en el PAC o POA.</li> <li>• No se realiza el cuadro comparativo de cotizaciones.</li> <li>•</li> </ul>
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)	De Bs. 50.001,00 (Cincuenta mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 1.000.000,00 (Un millón 00/100 Boliviano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud con las características, especificaciones, y Términos de referencia.</li> <li>• La unidad administrativa verifica la existencia en almacén para poder proceder a la contratación.</li> <li>• Verificación de inscripción en el PAC o si se encuentra contemplado en el POA.</li> <li>• Responsable de presupuesto verifica el saldo presupuestario.</li> <li>• La unidad Administrativa elabora el Documento Base de Contratación (DBC)</li> <li>• La unidad administrativa confirma la publicación en el SICOES.</li> <li>• El RPA elabora los memorándum de designación a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la verificación de existencia en almacén.</li> <li>• El Gobierno Municipal no cuenta con ambiente propio para realizar las aperturas de sobres.</li> <li>• La unidad jurídica no hace la revisión correspondiente de la documentación presentada por el proponente.</li> <li>• Por lo que la unidad administrativa no lo elabora el contrato.</li> </ul>

		<p>comisión de calificación la que está formada por una persona de la unidad administrativa y otra por parte de la unidad solicitante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los proponentes hacen la presentación respectiva de sus propuestas.</li> <li>• La comisión de calificación realiza su evaluación de cada propuesta, llegando concluir con el informe final.</li> <li>• El RPA de acuerdo al informe final de la comisión de calificación realiza la Resolución de adjudicación o declaratoria desierta</li> <li>• El RPA notificado a los proponentes.</li> <li>• La unidad Jurídica elabora el informe legal.</li> <li>• La unidad administrativa hace la verificación de los documentos señalados en el DBC.</li> <li>• La unidad Jurídica después de la revisión de documentos elabora el contrato.</li> <li>• La unidad administrativa realiza la recepción del formulario 200 en el SICOES.</li> <li>• El proponente adjudicado en el plazo establecido hace la entrega del bien solicitado</li> <li>• La unidad administrativa hace la nota de ingreso a almacén y elabora el acta de conformidad.</li> <li>• El RPA elabora el instructivo de pago para la realización del cheque.</li> <li>• Entrega de cheque y facturación.</li> </ul>	
<p><b>Licitación Pública(LP)</b></p>	<p>De Bs. 1.000.000,00 (Un mil 00/100 Boliviano) adelante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y define el método de selección y adjudicación al ser utilizado en el proceso de contratación.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPC adjunta la documentación: certificación presupuestaria, especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes y servicios a ser contratados, precio referencial.</li> <li>• El RPC verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• El RPC aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad administrativa realizar la publicación del DBC en el SICOES, y la convocatoria en la mesa de partes o también se puede utilizar medios de comunicaciones audio visivos.</li> <li>• La unidad administrativa publica la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• La unidad administrativa de acuerdo con el cronograma de plazos establecidos en el DBC realiza las actividades administrativas previas a la presentación de propuestas, en coordinación con la unidad solicitante: consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• El RPC solicita a la unidad jurídica la elaboración de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• El RPC no hace la verificación si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• En algunos casos los proyectos son certificados sin el presupuesto por lo que son publicados sin los recursos correspondientes.</li> <li>• No se realiza las actividades previas a la presentación de propuestas; consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Dejan que pase más de tres días para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma de contrato.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el</li> </ul>

	<p>la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El RPC designa con memorándum a la comisión de calificación que deberá estar conformada por personal técnicamente calificado según la naturaleza de la contratación en un numero relacionado con el objeto y magnitud de la contratación.</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecidos en la convocatoria.</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura pública de sobres y lectura de precios ofertados en acto público en lugar y hora establecidos en el cronograma efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas.</li> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas. Si corresponde convocada a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas y elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta para su remisión al RPC.</li> <li>• El RPC revisa el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta según corresponda o solicita su complementación o sustentación del informe y solicita a la unidad jurídica elabore la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta.</li> <li>• El RPC firma la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta e instruye notificar a todos los proponentes participantes y publicar en el SICOES.</li> <li>• La unidad administrativa publica la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web del SICOES y notifica el resultado del proceso de contratación a todos los proponentes.</li> <li>• Una vez transcurrido los tres días hábiles para la presentación del recurso de impugnación la unidad administrativa solicita al proponente adjudicado la presentación de documentación para la firma de contrato.</li> <li>• Cualquier recurso administrativo de impugnación deberá ser interpuesta ante el RPC que emitió la resolución objeto de la impugnación en el plazo perentorio fatal e improrrogable de tres días hábiles computables a partir de la fecha de publicación de la resolución impugnada en el SICOES y/o notificación personal vía fax, correo electrónico. Si el recurso administrativo de impugnación es interpuesto fuera del plazo no será considerado para el trámite del recurso administrativo de impugnación y será devuelto por el RPC al proponente.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente</li> </ul>	<p>responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno Municipal no cuenta con una persona responsable de contrataciones por lo que son asumidas por el contador y otras personas que cuentan con otras actividades designadas.</li> </ul>
--	---	--

		<p>adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE o personal designado para el efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La MAE designa a la comisión de recepción pudiendo delegar estas funciones al RPC o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• La comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia establecidos en el DBC del proceso de contratación elabora y firma el acto de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad. En caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li> </ul>	
<b>Contratación por excepción</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Informe técnico elaborado por la unidad administrativa.</li> <li>• En el Gobierno Municipal se opta por la causal cuando a la segunda convocatoria se declara desierta según D.S. 956 de fecha 10 de agosto del año 2011, mas se lo utiliza por lo que es un municipio pequeño.</li> <li>• Invitación a presentar propuestas</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> </ul>
<b>Contratación por desastre o por emergencia</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación por desastre y/o emergencia serán realizadas conforme dicte la resolución de declaratoria desierta y/o emergencias, conforme la ley N° 2140 de 25 de octubre de 2000, para la reducción de riesgos y atención de desastres.</li> <li>• Establece los procedimientos y requisitos para la declaratoria de emergencia.</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	En pocas ocasiones se da este tipo de contratación.
<b>Contratación directa de bienes y servicios</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para bienes con tarifas únicas y regulada por el Estado: gasolina, diesel, gas licuado y otros:</li> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y señala la causal para la contratación directa.</li> <li>• El RPA o RPC verifica que la solicitud de</li> </ul>	

		<p>contratación está suscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda, y cuente con la certificación presupuestaria y autoriza el inicio de proceso de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad administrativa elabora las invitaciones escritas al o los potenciales proveedores y mediante informe recomienda se realice la adjudicación al proveedor seleccionado, de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones técnicas y en el marco del precio referencial.</li> <li>• El RPA o RPC revisa el informe emitido por la unidad administrativa y adjudica el proceso de contratación al proveedor seleccionado.</li> <li>• El proceso se formalizara a través de orden de servicio o se instruye a la unidad jurídica para la elaboración del contrato que debe ser suscrito por la MAE o personal designado para el efecto.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de la documentación presentada para la formalización del proceso de contratación por el proveedor adjudicado.</li> <li>• La MAE designa al responsable o comisión de recepción pudiendo delegar esta función al RPA, RPC o autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• El responsable o comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas, elabora y firma el acta de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li> </ul>	
--	--	--	--

#### Anexo N° 4 Análisis de los procesos de Obras en las diferentes modalidades

Modalidad	Cuantías	Procesos de Obras	Observaciones
<b>Contratación menor</b>	De Bs. 1.- (Un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 20.000,00 (Veinte mil, 00/100 Bolivianos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Realización de un estudio previo.</li> <li>• La unidad administrativa emite la certificación presupuestaria.</li> <li>• Orden de servicio.</li> <li>• Acta de entrega y conformidad de la obra</li> <li>• Instructivo de pago.</li> <li>• Elaboración de comprobantes.</li> <li>• Cheque- Facturación.</li> </ul>	<p>Los problemas identificados en este proceso por parte del municipio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad de planificación no hace un estudio previo.</li> <li>• Pago en su totalidad de la obra menor sin la firma de acta de conformidad.</li> </ul>
	De Bs. 20.001,00 (Veinte mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs 50.000,00 (Cincuenta mil, 00/100 Boliviano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de los beneficiarios del proyecto (comunidades).</li> <li>• La unidad administrativa hace una inspección previa.</li> <li>• La unidad solicitante elabora el proyecto (planos, volúmenes, presupuesto, análisis de precio unitario y especificaciones técnicas.</li> <li>• La MAE aprueba el proyecto.</li> <li>• Verificación de inscripción en el PAC o si se encuentra contemplado en el POA.</li> <li>• Unidad administrativa Responsable de presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza verificación de existencia de bienes en almacenes.</li> <li>• La unidad solicitante no emite los documentos para poder hacer su respectiva revisión.</li> <li>• No se hace la verificación de inscripción en el PAC o POA.</li> <li>• Los mismos proyectos elaborados en el mismo año.</li> <li>• Proyectos sin el estudio previo, por lo</li> </ul>

		<p>verifica el saldo presupuestario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante remite a la unidad administrativa toda la documentación para su respectiva revisión.</li> <li>• La unidad administrativa emite la orden de servicio.</li> <li>• La unidad administrativa solicita documentación al contratista adjudicado (Certificado Rupe).</li> <li>• La unidad administrativa elabora el acta de entrega y conformidad de la obra.</li> <li>• La unidad administrativa elabora el instructivo de pago para la elaboración del Cheque.</li> <li>• Elaboración de comprobante de contabilidad.</li> <li>• Entrega de cheque y facturación.</li> </ul>	<p>que cuando ya están concluidos no funcionan lo tienen sin funcionamiento.</p>
<p><b>Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)</b></p>	<p>De Bs. 50.001,00 (Cincuenta mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 1.000.000,00 (Un millón 00/100 Boliviano)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de los beneficiarios del proyecto (comunidades).</li> <li>• La unidad de obras Públicas hace una inspección o estudio previo.</li> <li>• La unidad solicitante elabora el proyecto (planos, volúmenes, presupuesto, análisis de precio unitario y especificaciones técnicas).</li> <li>• La MAE aprueba el proyecto.</li> <li>• Verificación de inscripción en el PAC o si se encuentra contemplado en el POA.</li> <li>• Unidad administrativa Responsable de presupuesto verifica el saldo presupuestario.</li> <li>• La unidad Administrativa elabora el Documento Base de Contratación (DBC)</li> <li>• La unidad administrativa confirma la publicación en el SICOES.</li> <li>• El RPA elabora los memorándum de designación a la comisión de calificación la que está formada por una persona de la unidad administrativa y otra por parte de la unidad solicitante.</li> <li>• los proponentes hacen la presentación respectiva de sus propuestas.</li> <li>• La comisión de calificación realiza su evaluación de cada propuesta, llegando concluir con el informe final.</li> <li>• El RPA de acuerdo al informe final de la comisión de calificación realiza la Resolución de adjudicación o declaratoria desierta</li> <li>• El RPA notificado a los proponentes.</li> <li>• La unidad Jurídica elabora el informe legal.</li> <li>• La unidad administrativa hace la verificación de los documentos señalados en el DBC.</li> <li>• La unidad Jurídica después de la revisión de documentos elabora el contrato.</li> <li>• La unidad administrativa realiza la recepción del formulario 200 en el SICOES.</li> <li>• El contratista adjudicado en el plazo establecido hace la en la convocatoria hace la ejecución correspondiente de la obra.</li> <li>• La unidad administrativa elabora los pagos parciales.</li> <li>• El RPA elabora el instructivo de pago para la realización del cheque.</li> <li>• Entrega de cheque y facturación.</li> <li>• Una vez concluida la obra se hace el acta de de recepción definitiva de la obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante no hace una inspección o estudio previo.</li> <li>• Solicitudes incompletas por parte de la unidad solicitante</li> <li>• No cuenta con ambiente para la apertura de sobres.</li> <li>• La unidad jurídica no hace la revisión correspondiente de la documentación presentada por el proponente.</li> <li>• Por lo que la unidad administrativa no lo elabora el contrato.</li> <li>• Se elaboran cheque sin avance físico de la obra.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos</li> </ul>

<p><b>Licitación Pública(LP)</b></p>	<p>De Bs. 1.000.000,00 (Un mil 00/100 Boliviano) adelante</p>	<p>contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y define el método de selección y adjudicación al ser utilizado en el proceso de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPC adjunta la documentación: certificación presupuestaria, especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes y servicios a ser contratados, precio referencial.</li> <li>• El RPC verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• El RPC aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad administrativa realizar la publicación del DBC en el SICOES, y la convocatoria en la mesa de partes o también se puede utilizar medios de comunicaciones audio visivos.</li> <li>• La unidad administrativa publica la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• La unidad administrativa de acuerdo con el cronograma de plazos establecidos en el DBC realiza las actividades administrativas previas a la presentación de propuestas, en coordinación con la unidad solicitante: consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• El RPC solicita a la unidad jurídica la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• El RPC designa con memorándum a la comisión de calificación que deberá estar conformada por personal técnicamente calificado según la naturaleza de la contratación en un numero relacionado con el objeto y magnitud de la contratación.</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecidos en la convocatoria.</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura pública de sobres my lectura de precios ofertados en acto público en lugar y hora establecidos en el cronograma efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas.</li> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas. Si corresponde convocada a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas y elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta para su remisión al RPC.</li> <li>• El RPC revisa el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta según corresponda o solicita su</li> </ul>	<p>de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El RPC no hace la verificación si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• En algunos casos los proyectos son certificados sin el presupuesto por lo que son publicados sin los recursos correspondientes.</li> <li>• No se realiza las actividades previas a la presentación de propuestas; consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Dejan que pase mas de tres días para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma de contrato.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad.</li> </ul>
--------------------------------------	---	---	---

		<p>complementación o sustentación del informe y solicita a la unidad jurídica elabore la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El RPC firma la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta e instruye notificar a todos los proponentes participantes y publicar en el SICOES.</li> <li>• La unidad administrativa publica la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web del SICOES y notifica el resultado del proceso de contratación a todos los proponentes.</li> <li>• Una vez transcurrido los tres días hábiles para la presentación del recurso de impugnación la unidad administrativa solicita al proponente adjudicado la presentación de documentación para la firma de contrato.</li> <li>• Cualquier recurso administrativo de impugnación deberá ser interpuesta ante el RPC que emitió la resolución objeto de la impugnación en el plazo perentorio fatal e improrrogable de tres días hábiles computables a partir de la fecha de publicación de la resolución impugnada en el SICOES y/o notificación personal vía fax, correo electrónico. Si el recurso administrativo de impugnación es interpuesto fuera del plazo no será considerado para el trámite del recurso administrativo de impugnación y será devuelto por el RPC al proponente.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE o personal designado para el efecto.</li> <li>• La MAE designa a la comisión de recepción pudiendo delegar estas funciones al RPC o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• La comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia establecidos en el DBC del proceso de contratación elabora y firma el acto de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad. En caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li> </ul>	
<p><b>Contratación por excepción</b></p>	<p>Sin límite de monto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Informe técnico elaborado por la unidad administrativa.</li> <li>• En el Gobierno Municipal se opta por la causal cuando a la segunda convocatoria se declara desierta según D.S. 956 de fecha 10 de agosto del año 2011, mas se lo utiliza por lo que es un municipio pequeño.</li> <li>• Invitación a presentar propuestas</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con Especificaciones técnicas, elaboración de planos e ítems de la obra).</li> <li>• No existe un informe técnico.</li> <li>• no cuenta con la comisión de recepción.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	
<b>Contratación por desastre o por emergencia</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación por desastre y/o emergencia serán realizadas conforme dicte la resolución de declaratoria desierta y/o emergencias, conforme la ley N° 2140 de 25 de octubre de 2000, para la reducción de riesgos y atención de desastres.</li> <li>• Establece los procedimientos y requisitos para la declaratoria de emergencia.</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	
<b>Contratación directa de bienes y servicios</b>	Sin límite de monto	<p>Para bienes con tarifas únicas y regulada por el Estado: gasolina, diesel, gas licuado y otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y señala la causal para la contratación directa.</li> <li>• El RPA o RPC verifica que la solicitud de contratación está suscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda, y cuente con la certificación presupuestaria y autoriza el inicio de proceso de contratación.</li> <li>• La unidad administrativa elabora las invitaciones escritas al o los potenciales proveedores y mediante informe recomienda se realice la adjudicación al proveedor seleccionado, de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones técnicas y en el marco del precio referencial.</li> <li>• El RPA o RPC revisa el informe emitido por la unidad administrativa y adjudica el proceso de contratación al proveedor seleccionado.</li> <li>• El proceso se formalizara a través de orden de servicio o se instruye a la unidad jurídica para la elaboración del contrato que debe ser suscrito por la MAE o personal designado para el efecto.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de la documentación presentada para la formalización del proceso de contratación por el proveedor adjudicado.</li> <li>• La MAE designa al responsable o comisión de recepción pudiendo delegar esta función al RPA, RPC o autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• El responsable o comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas, elabora y firma el acta de recepción y acta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se elaboran las invitaciones a proveedores.</li> </ul>

		conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.	
--	--	---	--

### Anexo N° 5 Análisis de los procesos de Servicios en las diferentes modalidades

Modalidad	Cuantías	Procesos de Servicios	Observaciones
Contratación menor	De Bs. 1.- (Un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 20.000,00 (Veinte mil, 00/100 Bolivianos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Inspección previa.</li> <li>• La unidad administrativa emite la certificación presupuestaria.</li> <li>• Cotización.</li> <li>• Orden de Servicio.</li> <li>• Acta de conformidad.</li> <li>• Instructivo de pago.</li> <li>• Elaboración de comprobantes.</li> <li>• Cheque- Facturación.</li> </ul>	<p>Los problemas identificados en este proceso por parte del municipio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza las inspecciones antes de la contratación de un servicio.</li> <li>• Las cotizaciones no son firmadas por el responsable de Cotizaciones.</li> </ul>
	De Bs. 20.001,00 (Veinte mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs 50.000,00 (Cincuenta mil, 00/100 Boliviano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante verifica el saldo presupuestario para la contratación y consigna este hecho en la solicitud de la contratación. Elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda y calcula el precio referencial.</li> <li>• La unidad administrativa hace una inspección previa para luego poder contratar el servicio solicitado.</li> <li>• La unidad solicitante remite a la unidad administrativa toda la documentación para su respectiva revisión.</li> <li>• La unidad administrativa revisa que la documentación remitida por la unidad solicitante cumpla con todos los requisitos y emita la certificación presupuestaria.</li> <li>• La Unidad administrativa remite al RPA para la autorización correspondiente.</li> <li>• El RPA verifica si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• La unidad administrativa con previo conocimiento del mercado, seleccionara de acuerdo con las especificaciones técnicas o términos de referencia y en el marco del precio referencial a un proveedor que pueda realizar la prestación de un determinado bien, obra, o servicio. Mediante informe la unidad administrativa recomienda se realice la adjudicación al proponente seleccionado.</li> <li>• El RPA en el marco de informe de adjudicación emitido por la unidad administrativa, adjudica el proceso de contratación al proponente seleccionado.</li> <li>• El RPA instruye a la unidad administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se hace una inspección previa para luego poder contratar el servicio solicitado.</li> <li>• La unidad solicitante no emite los documentos para poder hacer su respectiva revisión.</li> <li>• No se hace la verificación de inscripción en el PAC o POA.</li> </ul>

		<p>solicite al proveedor adjudicado la presentación de toda la documentación para la formalización de la contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad administrativa emite la orden de compra u orden de servicio.</li> <li>• La unidad jurídica elabora el contrato.</li> <li>• En caso de formalizarse el proceso de contratación a través de una orden de compra u orden de servicio, el máximo ejecutivo de la unidad administrativa suscribirá la misma.</li> <li>• En caso de formalizarse el proceso de contratación a través de contrato, la MAE de la entidad deberá realizar la suscripción del contrato, pudiendo delegar esta función a cualquier servidor público de la entidad.</li> <li>• La MAE designa al responsable de recepción, pudiendo delegar esta función al RPA o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• El responsable de recepción efectúa la recepción de los bienes y servicios contratados y emite el informe de conformidad y/o acta de recepción.</li> </ul>	
<p><b>Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)</b></p>	<p>De Bs. 50.001,00 (Cincuenta mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 1.000.000,00 (Un millón 00/100 Boliviano)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPA, en la que adjunta certificación presupuestaria correspondiente a las especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes, precio referencial.</li> <li>• El RPA verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio de proceso de contratación.</li> <li>• La unidad Administrativa. Revisa la documentación y elabora el DBC incluyendo términos de referencias o especificaciones técnicas, método de selección y adjudicación</li> <li>• El RPA aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad administración. Realizar la publicación del DBC en el SICOES, la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• La unidad administrativa publica la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• El RPA designa con memorándum al responsable de la evaluación o comisión de calificación que estará conformada por servidores públicos de la unidad solicitante y unidad administrativa</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecido en la convocatoria</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• El RPA no hace la aprobación del DBC y por lo que el proceso se inicia sin su autorización.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la resolución de adjudicación o declaratoria desierta cuando el monto es mayor a Bs. 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) hasta Bs. 1.000.000.- (un millón 00/100 bolivianos) por lo que este mismo lo termina haciendo la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad jurídica no hace verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado por lo que no elabora los contratos.</li> <li>• No se hace la aprobación del DBC directamente se inicia el proceso de contratación en el SICOES.</li> <li>• Algunos sobres son recibidos pasado la hora establecida en el cronograma de la convocatoria.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Por lo que no cuenta con ambientes</li> </ul>

		<p>publica de sobres y la lectura de precios ofertados en acto público en el lugar, fecha y hora establecido en el cronograma, efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas, si corresponde convoca a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas, elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta para su remisión al RPA</li> <li>• El RPA revisa el informe, adjudica o declara desierta según corresponda, para montos hasta Bs. 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) el documento de adjudicación o declaratoria desierta será determinada por la entidad y para montos mayores a 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) hasta 1.000.000.- (un millón 00/100 bolivianos) la unidad jurídica elabora la resolución de adjudicación o declaratoria desierta, en ambos casos firma el RPA e instruye notificar a los proponentes y publicar la resolución en el SICOES</li> <li>• La unidad administrativa procederá a la publicación de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web SICOES</li> <li>• La unidad administrativa notifica a todos los proponentes participantes el resultado del proceso de contratación, a través de la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta. Requiriendo al proponente adjudicado la presentación de documentos solicitados en el DBC para la firma de contrato.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE</li> <li>• La MAE designa a responsable de recepción o la comisión de recepción, pudiendo delegar esta función al RPA o a la autoridad responsable de la unidad solicitante</li> <li>• El responsable de recepción o la comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencias establecidos en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad</li> <li>• Recepción del formulario 200 SICOES</li> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de</li> </ul>	<p>propios la comisión de calificación no se hace la evaluación en sesión reservada esto mismo ocasiona que algunos documentos se extravíen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas</li> </ul>	

<p><b>Licitación Pública(LP)</b></p>	<p>De Bs. 1.000.000,00 (Un mil 00/100 Boliviano) adelante</p>	<p>contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y define el método de selección y adjudicación al ser utilizado en el proceso de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPC adjunta la documentación: certificación presupuestaria, especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes y servicios a ser contratados, precio referencial.</li> <li>• El RPC verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• El RPC aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad administrativa realizar la publicación del DBC en el SICOES, y la convocatoria en la mesa de partes o también se puede utilizar medios de comunicaciones audio visivos.</li> <li>• La unidad administrativa publica la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• La unidad administrativa de acuerdo con el cronograma de plazos establecidos en el DBC realiza las actividades administrativas previas a la presentación de propuestas, en coordinación con la unidad solicitante: consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• El RPC solicita a la unidad jurídica la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• El RPC designa con memorándum a la comisión de calificación que deberá estar conformada por personal técnicamente calificado según la naturaleza de la contratación en un numero relacionado con el objeto y magnitud de la contratación.</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecidos en la convocatoria.</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura pública de sobres my lectura de precios ofertados en acto público en lugar y hora establecidos en el cronograma efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas.</li> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas. Si corresponde convocada a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas y elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria</li> </ul>	<p>(muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El RPC no hace la verificación si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• En algunos casos los proyectos son certificados sin el presupuesto por lo que son publicados sin los recursos correspondientes.</li> <li>• No se realiza las actividades previas a la presentación de propuestas; consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Dejan que pase más de tres días para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma de contrato.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad.</li> </ul>
--------------------------------------	---	---	---

		<p>desierta para su remisión al RPC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El RPC revisa el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta según corresponda o solicita su complementación o sustentación del informe y solicita a la unidad jurídica elabore la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta.</li> <li>• El RPC firma la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta e instruye notificar a todos los proponentes participantes y publicar en el SICOES.</li> <li>• La unidad administrativa publica la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web del SICOES y notifica el resultado del proceso de contratación a todos los proponentes.</li> <li>• Una vez transcurrido los tres días hábiles para la presentación del recurso de impugnación la unidad administrativa solicita al proponente adjudicado la presentación de documentación para la firma de contrato.</li> <li>• Cualquier recurso administrativo de impugnación deberá ser interpuesta ante el RPC que emitió la resolución objeto de la impugnación en el plazo perentorio fatal e improrrogable de tres días hábiles computables a partir de la fecha de publicación de la resolución impugnada en el SICOES y/o notificación personal vía fax, correo electrónico. Si el recurso administrativo de impugnación es interpuesto fuera del plazo no será considerado para el trámite del recurso administrativo de impugnación y será devuelto por el RPC al proponente.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE o personal designado para el efecto.</li> <li>• La MAE designa a la comisión de recepción pudiendo delegar estas funciones al RPC o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• La comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia establecidos en el DBC del proceso de contratación elabora y firma el acto de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad. En caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li> </ul>	
<p><b>Contratación por excepción</b></p>	<p>Sin límite de monto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Informe técnico elaborado por la unidad administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la Verificación de</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Gobierno Municipal se opta por la causal cuando a la segunda convocatoria se declara desierta según D.S. 956 de fecha 10 de agosto del año 2011, mas se lo utiliza por lo que es un municipio pequeño.</li> <li>• Invitación a presentar propuestas</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.
<b>Contratación por desastre o por emergencia</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación por desastre y/o emergencia serán realizadas conforme dicte la resolución de declaratoria desierta y/o emergencias, conforme la ley N° 2140 de 25 de octubre de 2000, para la reducción de riesgos y atención de desastres.</li> <li>• Establece los procedimientos y requisitos para la declaratoria de emergencia.</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	
<b>Contratación directa de bienes y servicios</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para bienes con tarifas únicas y regulada por el Estado: gasolina, diesel, gas licuado y otros:</li> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y señala la causal para la contratación directa.</li> <li>• El RPA o RPC verifica que la solicitud de contratación está suscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda, y cuente con la certificación presupuestaria y autoriza el inicio de proceso de contratación.</li> <li>• La unidad administrativa elabora las invitaciones escritas al o los potenciales proveedores y mediante informe recomienda se realice la adjudicación al proveedor seleccionado, de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones técnicas y en el marco del precio referencial.</li> <li>• El RPA o RPC revisa el informe emitido por la unidad administrativa y adjudica el proceso de contratación al proveedor seleccionado.</li> <li>• El proceso se formalizara a través de orden de</li> </ul>	

		<p>servicio o se instruye a la unidad jurídica para la elaboración del contrato que debe ser suscrito por la MAE o personal designado para el efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de la documentación presentada para la formalización del proceso de contratación por el proveedor adjudicado.</li> <li>• La MAE designa al responsable o comisión de recepción pudiendo delegar esta función al RPA, RPC o autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• El responsable o comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas, elabora y firma el acta de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li> </ul>	
--	--	---	--

### Anexo N° 6 Análisis de los procesos de Consultorías en las diferentes modalidades

Modalidad	Cuantías	Procesos de Consultorías	Observaciones
	De Bs. 1.- (Un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 20.000,00 (Veinte mil, 00/100 Bolivianos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• La unidad administrativa emite la certificación presupuestaria.</li> <li>• Cotización.</li> <li>• Orden de compra.</li> <li>• Nota de ingreso a almacén.</li> <li>• Instructivo de pago.</li> <li>• Elaboración de comprobantes.</li> <li>• Cheque- Facturación.</li> </ul>	<p>Los problemas identificados en este proceso por parte del municipio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza verificación de existencia de bienes en almacenes.</li> <li>• Las cotizaciones no son firmadas por el responsable de Cotizaciones.</li> <li>• No se realiza una comparación de cotizaciones.</li> </ul>
<b>Contratación menor</b>	De Bs. 20.001,00 (Veinte mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs 50.000,00 (Cincuenta mil, 00/100 Boliviano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante verifica el saldo presupuestario para la contratación y consigna este hecho en la solicitud de la contratación. Elabora las especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda y calcula el precio referencial.</li> <li>• La unidad administrativa verifica si es que existe en almacén lo que se va adquirir para realizar el proceso de contratación.</li> <li>• La unidad solicitante remite a la unidad administrativa toda la documentación para su respectiva revisión.</li> <li>• La unidad administrativa revisa que la documentación remitida por la unidad solicitante cumpla con todos los requisitos y emita la certificación presupuestaria.</li> <li>• La Unidad administrativa remite al RPA para la autorización correspondiente.</li> <li>• El RPA verifica si la contratación está inscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda y si cuenta con la certificación presupuestaria para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza verificación de existencia de bienes en almacenes.</li> <li>• La unidad solicitante no emite los documentos para poder hacer su respectiva revisión.</li> <li>• No se hace la verificación de inscripción en el PAC o POA.</li> <li>•</li> </ul>

		<p>proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad administrativa con previo conocimiento del mercado, seleccionara de acuerdo con las especificaciones técnicas o términos de referencia y en el marco del precio referencial a un proveedor que pueda realizar la prestación de un determinado bien, obra, o servicio. Mediante informe la unidad administrativa recomienda se realice la adjudicación al proponente seleccionado.</li> <li>• El RPA en el marco de informe de adjudicación emitido por la unidad administrativa, adjudica el proceso de contratación al proponente seleccionado.</li> <li>• El RPA instruye a la unidad administrativa solicite al proveedor adjudicado la presentación de toda la documentación para la formalización de la contratación.</li> <li>• La unidad administrativa emite la orden de compra u orden de servicio.</li> <li>• La unidad jurídica elabora el contrato.</li> <li>• En caso de formalizarse el proceso de contratación a través de una orden de compra u orden de servicio, el máximo ejecutivo de la unidad administrativa suscribirá la misma.</li> <li>• En caso de formalizarse el proceso de contratación a través de contrato, la MAE de la entidad deberá realizar la suscripción del contrato, pudiendo delegar esta función a cualquier servidor publico de la entidad.</li> <li>• La MAE designa al responsable de recepción, pudiendo delegar esta función al RPA o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• El responsable de recepción efectúa la recepción de los bienes y servicios contratados y emite el informe de conformidad y/o acta de recepción.</li> </ul>	
<p><b>Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE)</b></p>	<p>De Bs. 50.001,00 (Cincuenta mil, un 00/100 Boliviano) hasta Bs. 1.000.000,00 (Un millón 00/100 Boliviano)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPA, en la que adjunta certificación presupuestaria correspondiente a las especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes, precio referencial.</li> <li>• El RPA verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio de proceso de contratación.</li> <li>• La unidad Administrativa. Revisa la documentación y elabora el DBC incluyendo términos de referencias o especificaciones técnicas, método de selección y adjudicación</li> <li>• El RPA aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> <li>• El RPA no hace la aprobación del DBC y por lo que el proceso se inicia sin su autorización.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la resolución de adjudicación o declaratoria desierta cuando el monto es mayor a Bs. 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) hasta Bs. 1.000.000.- (un millón 00/100 bolivianos) por lo que este mismo lo termina haciendo la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad jurídica no hace verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado por lo que no elabora los contratos.</li> </ul>

		<p>administración. Realizar la publicación del DBC en el SICOES, la convocatoria en la mesa de partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad administrativa pública la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• El RPA designa con memorándum al responsable de la evaluación o comisión de calificación que estará conformada por servidores públicos de la unidad solicitante y unidad administrativa</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecido en la convocatoria</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura publica de sobres y la lectura de precios ofertados en acto público en el lugar, fecha y hora establecido en el cronograma, efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas</li> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas, si corresponde convoca a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas, elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta para su remisión al RPA</li> <li>• El RPA revisa el informe, adjudica o declara desierta según corresponda, para montos hasta Bs. 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) el documento de adjudicación o declaratoria desierta será determinada por la entidad y para montos mayores a 200.000.- (doscientos mil 00/100 bolivianos) hasta 1.000.000.- (un millón 00/100 bolivianos) la unidad jurídica elabora la resolución de adjudicación o declaratoria desierta, en ambos casos firma el RPA e instruye notificar a los proponentes y publicar la resolución en el SICOES</li> <li>• La unidad administrativa procederá a la publicación de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web SICOES</li> <li>• La unidad administrativa notifica a todos los proponentes participantes el resultado del proceso de contratación, a través de la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta. Requiriendo al proponente adjudicado la presentación de documentos solicitados en el DBC para la firma de contrato.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE</li> <li>• La MAE designa a responsable de recepción o la comisión de recepción, pudiendo delegar esta función al RPA o a la autoridad responsable de la unidad solicitante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace la aprobación del DBC directamente se inicia el proceso de contratación en el SICOES.</li> <li>• Algunos sobres son recibidos pasado la hora establecida en el cronograma de la convocatoria.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Por lo que no cuenta con ambientes propios la comisión de calificación no se hace la evaluación en sesión reservada esto mismo ocasiona que algunos documentos se extravíen.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad</li> </ul>
--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable de recepción o la comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencias establecidos en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad</li> <li>• Recepción del formulario 200 SICOES</li> </ul>	
<p align="center"><b>Licitación Pública(LP)</b></p>	<p align="center">De Bs. 1.000.000,00 (Un mil 00/100 Boliviano) adelante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y define el método de selección y adjudicación al ser utilizado en el proceso de contratación.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la certificación presupuestaria a la unidad administrativa.</li> <li>• La unidad solicitante solicita la autorización del inicio del proceso al RPC adjunta la documentación: certificación presupuestaria, especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes y servicios a ser contratados, precio referencial.</li> <li>• El RPC verifica si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• El RPC aprueba el DBC y autoriza el inicio del proceso de contratación e instruye a la unidad administrativa realizar la publicación del DBC en el SICOES, y la convocatoria en la mesa de partes o también se puede utilizar medios de comunicaciones audio visivos.</li> <li>• La unidad administrativa publica la convocatoria y el DBC en el SICOES y la convocatoria en la mesa de partes.</li> <li>• La unidad administrativa de acuerdo con el cronograma de plazos establecidos en el DBC realiza las actividades administrativas previas a la presentación de propuestas, en coordinación con la unidad solicitante: consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• El RPC solicita a la unidad jurídica la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• El RPC designa con memorándum a la comisión de calificación que deberá estar conformada por personal técnicamente calificado según la naturaleza de la contratación en un numero relacionado con el objeto y magnitud de la contratación.</li> <li>• Las propuestas se recibirán de acuerdo al cronograma (lugar, fecha y hora) establecidos en la convocatoria.</li> <li>• La comisión de calificación realiza la apertura pública de sobres my lectura de precios ofertados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• El RPC no hace la verificación si la contratación está inscrita en el PAC, si está contemplada en el POA y si cuenta con la certificación presupuestaria para proceder a autorizar el inicio del proceso de contratación.</li> <li>• En algunos casos los proyectos son certificados sin el presupuesto por lo que son publicados sin los recursos correspondientes.</li> <li>• No se realiza las actividades previas a la presentación de propuestas; consultas escritas, reunión de aclaración inspección previa.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la elaboración de la resolución de aprobación del DBC con enmienda si corresponde.</li> <li>• No se puede aperturar los sobres en un lugar específico por qué no cuenta con ambientes propios.</li> <li>• Dejan que pase mas de tres días para poder impugnar el proceso de contratación o para la firma de contrato.</li> <li>• La unidad jurídica no realiza la revisión de los documentos presentados por el proponente adjudicado,</li> <li>• Los contratos son elaborados por la unidad administrativa y no por la unidad jurídica.</li> <li>• No hay una comisión de recepción por lo que la misma unidad solicitante con el responsable de almacén son los que hacen la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas o términos de referencia establecido en el DBC de cada proceso de contratación, elabora y firma el acta de recepción y el acta de conformidad, y emite el informe de conformidad, en caso de incumplimiento con lo solicitado no se realiza la recepción y elaboración del informe de disconformidad.</li> </ul>

		<p>en acto público en lugar y hora establecidos en el cronograma efectuando el análisis y evaluación de los documentos técnicos y administrativos de las propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comisión de calificación evalúa en sesión reservada y en acto continuo las propuestas técnicas y económicas presentadas. Si corresponde convocada a todos los proponentes para la aclaración del contenido de una o más propuestas y elabora el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta para su remisión al RPC.</li> <li>• El RPC revisa el informe de evaluación y recomendación de adjudicación o declaratoria desierta según corresponda o solicita su complementación o sustentación del informe y solicita a la unidad jurídica elabore la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta.</li> <li>• El RPC firma la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta e instruye notificar a todos los proponentes participantes y publicar en el SICOES.</li> <li>• La unidad administrativa publica la resolución administrativa de adjudicación o declaratoria desierta en la página Web del SICOES y notifica el resultado del proceso de contratación a todos los proponentes.</li> <li>• Una vez transcurrido los tres días hábiles para la presentación del recurso de impugnación la unidad administrativa solicita al proponente adjudicado la presentación de documentación para la firma de contrato.</li> <li>• Cualquier recurso administrativo de impugnación deberá ser interpuesta ante el RPC que emitió la resolución objeto de la impugnación en el plazo perentorio fatal e improrrogable de tres días hábiles computables a partir de la fecha de publicación de la resolución impugnada en el SICOES y/o notificación personal vía fax, correo electrónico. Si el recurso administrativo de impugnación es interpuesto fuera del plazo no será considerado para el trámite del recurso administrativo de impugnación y será devuelto por el RPC al proponente.</li> <li>• La comisión de calificación deberá efectuar la verificación técnica de los documentos presentados por el proponente adjudicado.</li> <li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de los documentos presentados por el proponente adjudicado y elabora el contrato que debe ser firmado por el proponente adjudicado y la MAE o personal designado para el efecto.</li> <li>• La MAE designa a la comisión de recepción pudiendo delegar estas funciones al RPC o a la autoridad responsable de la unidad solicitante.</li> <li>• La comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia establecidos en el DBC del proceso de contratación elabora y firma el</li> </ul>	
--	--	--	--

		acto de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad. En caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.	
<b>Contratación por excepción</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud con las características o especificaciones técnicas del bien elaborado por la unidad solicitante.</li> <li>• Informe técnico elaborado por la unidad administrativa.</li> <li>• En el Gobierno Municipal se opta por la causal cuando a la segunda convocatoria se declara desierta según D.S. 956 de fecha 10 de agosto del año 2011, mas se lo utiliza por lo que es un municipio pequeño.</li> <li>• Invitación a presentar propuestas</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes son incompletas (muchos de ellos no cuentan con TDRs, Especificaciones técnicas, Características del bien).</li> <li>• No se realiza la Verificación de almacén si es que hay o no para poder proceder a la contratación.</li> </ul>
<b>Contratación por desastre o por emergencia</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación por desastre y/o emergencia serán realizadas conforme dicte la resolución de declaratoria desierta y/o emergencias, conforme la ley N° 2140 de 25 de octubre de 2000, para la reducción de riesgos y atención de desastres.</li> <li>• Establece los procedimientos y requisitos para la declaratoria de emergencia.</li> <li>• Comisión de calificación.</li> <li>• Resolución de Adjudicación</li> <li>• Adecuación del Modelo de Contrato</li> <li>• Garantías de Cumplimiento de Contrato y Anticipo</li> <li>• Comisión de Recepción</li> <li>• Presentar información a la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Registrar en el SICOES, montos mayores a Bs20.000.-</li> </ul>	
<b>Contratación directa de bienes y servicios</b>	Sin límite de monto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para bienes con tarifas únicas y regulada por el Estado: gasolina, diesel, gas licuado y otros:</li> <li>• La unidad solicitante elabora la solicitud de contratación y verifica que cuente con el saldo presupuestario, incluyendo términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda, precio referencial, certificación presupuestaria y señala la causal para la contratación directa.</li> <li>• El RPA o RPC verifica que la solicitud de contratación está suscrita en el POA, en el PAC cuando corresponda, y cuente con la certificación presupuestaria y autoriza el inicio de proceso de contratación.</li> <li>• La unidad administrativa elabora las invitaciones escritas al o los potenciales proveedores y mediante informe recomienda se realice la</li> </ul>	

		<p>adjudicación al proveedor seleccionado, de acuerdo al cumplimiento de las especificaciones técnicas y en el marco del precio referencial.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El RPA o RPC revisa el informe emitido por la unidad administrativa y adjudica el proceso de contratación al proveedor seleccionado.</li><li>• El proceso se formalizara a través de orden de servicio o se instruye a la unidad jurídica para la elaboración del contrato que debe ser suscrito por la MAE o personal designado para el efecto.</li><li>• La unidad jurídica realiza la verificación legal de la documentación presentada para la formalización del proceso de contratación por el proveedor adjudicado.</li><li>• La MAE designa al responsable o comisión de recepción pudiendo delegar esta función al RPA, RPC o autoridad responsable de la unidad solicitante.</li><li>• El responsable o comisión de recepción verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas, elabora y firma el acta de recepción y acta de conformidad y emite el informe de conformidad, en caso de que no se cumpla con lo solicitado no se realiza la recepción y elabora el informe de disconformidad.</li></ul>	
--	--	---	--

### FOTOGRAFIA DE LA MESA DE PARTES



**G.A.M. PUERTO. GONZALO MORENO**



**AREA DE OFICIALIA MAYOR ADMINISTRATIVA**



**BITRINA DONDE SE ARCHIVAN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES**



## CARPETAS DE CONTRATACIONES

