

## **I. PERFIL**

### **1.1. Introducción**

La Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija-SETAR, es una empresa estatal boliviana dedicada a la transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en el departamento de Tarija, Bolivia. Setar inició sus servicios en la ciudad de Tarija en el año 1908. Fue constituida mediante escritura pública N° 5/69 del 7 de abril de 1969, su personería jurídica y estatutos se aprobaron a través de la Resolución Suprema N° 152335 de fecha 9 de abril de 1970.

La empresa fue creada con el objetivo de generar, distribuir y comercializar energía eléctrica en el departamento de Tarija, administrando y dirigiendo sus servicios eléctricos, logrando extender sus actividades a las demás regiones del departamento, además de sus permanentes funciones de servicio en beneficio del desarrollo del departamento de Tarija.

Es importante mencionar que, en la actualidad SETAR está realizando cambios de mucha importancia, alcanzando resultados positivos y consolidándose como la empresa líder en la distribución de energía eléctrica a nivel departamental, brindando servicio de suministro de electricidad a más de 125.000 usuarios, cuenta con más de 300 funcionarios entre permanentes, eventuales y consultores a nivel departamental.

Para cubrir el crecimiento de la demanda del servicio en las ciudades de Tarija, Yacuiba, Villa montes, El Puente, Caraparí, SETAR se conectó al Sistema de Interconectado Nacional (SIN), asimismo genera electricidad en Entre Ríos y Bermejo.

Según Testimonio N° 678 del año 2016, SETAR obtiene el Testimonio de Protocolización de: "Contrato de Título Habilitante para la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), para el ejercicio de la actividad de servicio público de Distribución de Electricidad en el Sistema Interconectado Nacional (SIN), para el Sistema Central Tarija, según Contrato AE-CR N° 020/2015, suscrito entre: La

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE) y la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), mediante Resolución AE N° 533/2015 de fecha 06 de Octubre de 2015 se dispuso otorgar el Título Habilitante para el ejercicio de la actividad de Servicio Público de Distribución de Electricidad a favor de SETAR, para el Sistema Central ubicado en los Municipios de: Tarija, Uriondo, Yunchará, San Lorenzo, El Puente y Padcaya del Departamento de Tarija y el Municipio de Culpina del Departamento de Chuquisaca, por un tiempo de 40 años dando cumplimiento al Reglamento de Concesiones, Licencias y Licencias Provisionales (RCLLP), aprobado por Decreto Supremo N° 24043 de 28 de junio de 1995.

En fecha 3 de agosto de 2017, queda como Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos Tarija.

La Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija-SETAR, con el propósito de entregar un servicio más eficiente, ha conformado la empresa en todo el departamento en un sistema central y cuatro subsistemas.

## **1.2. Área de Trabajo**

El área en que se desarrollará el trabajo es en el “Departamento de Compras y Contrataciones”.

Este departamento se dedica a la realización de las actividades precisas (de gestión y asesoramiento) para la contratación de las obras, suministros y todo tipo de servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la institución.

### **Funciones que realiza:**

- Generar condiciones óptimas en cuanto a adquisición de materiales y servicio de forma eficaz y oportuna en función al reglamento y procedimientos de acciones vigentes.

- Participar en la determinación de las provisiones necesarias para garantizar la suficiencia económica del Programa Anual de Adquisiciones, de acuerdo con las necesidades de las áreas de la empresa.
- Observar estrictamente lo establecido por la Ley D.S. 0181 para la adquisición de bienes y servicios que requiera la empresa.
- Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por las diversas áreas de la empresa observando las políticas, normas y aspectos legales vigentes.
- Mantener actualizado una base de datos actualizada del directorio de proveedores nacionales e internacionales.
- Verificar la correcta y oportuna recepción de los bienes y materiales adquiridos y su correspondiente entrega a las diferentes unidades.
- Realizar las acciones que permitan liquidar en tiempo y forma las obligaciones derivadas de la operación del Programa Anual de Adquisiciones.
- Preparar y realizar la oportuna entrega de la información relativa a los actos y contratos realizados por la entidad, al sistema de control gubernamental (SICOES, CONTRALORÍA, etc.).
- Preparar la información para Auditoría.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal suscrito al área de su competencia.

### **1.3. Identificación del Problema**

De acuerdo al Decreto N° 0181, las instituciones públicas deben regirse mediante éste al momento de realizar cualquier manual que se requiera, según información previa por el encargado del área, actualmente no se cuenta con un “Manual de procedimientos de contratación por excepción” dentro de (SETAR), lo cual genera dificultades que se repercutirán en los objetivos de la institución, como también dificulta la toma de decisiones adecuadas para la realización de dichas contrataciones de forma rápida y eficiente.

El departamento de Compras y Contrataciones debido a la falta de un “Manual de procedimientos de contratación por excepción” presenta las siguientes dificultades al momento de adquirir algún bien o servicio como:

- La falta de un procedimiento que dirija administrativamente los procesos de contratación de bienes y servicios.
- Los diferentes procesos de contratación de bienes y servicios declarados desiertos, anulados, cancelados o no concluidos por inapropiada aplicación de la normativa vigente D.S N°. 0181.
- La burocratización.
- El manejo ineficiente del tiempo necesario para la ejecución de los contratos que manejan en el respectivo departamento cuando se declara desierta, la contratación por excepción.

Por lo tanto, esta modalidad relacionada con las actividades de SETAR, podrá ejecutarse única y exclusivamente definidas de acorde al Decreto Supremo 0181, Sección IV: La modalidad de contratación por excepción regida bajo los artículos:

Art. 63.- Esta modalidad no será aplicable cuando la misma sea por falta de previsión de la entidad o inoportuna convocatoria del bien o servicio.

Art. 64.- La MAE de la entidad es responsable de las contrataciones por excepción.

Art. 65.- La Contratación por Excepción, procederá única y exclusivamente en los siguientes casos:

a) Cuando exista un único proveedor para la contratación de bienes, obras y servicios generales y siempre que estos no puedan ser sustituidos por bienes o servicios similares o de marcas genéricas.

q) Cuando una convocatoria nacional hubiese sido declarada desierta por segunda vez.

Por tal motivo, es necesario que la empresa cuente con el “Manual de procedimientos de contratación por excepción”, esto le permitirá a la institución ser más eficiente en su proceso de contratación de bienes y servicios.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un manual de procedimientos de contrataciones por excepción para la Empresa Publica Departamental de Servicios Eléctricos Tarija-SETAR, bajo la normativa básica legal de la Administración de Bienes y Servicios D.S. 0181.

### **1.4.2. Objetivo específicos**

- Analizar las normas básicas de la administración de bienes y servicios D.S. N° 0181. referente al manual de procedimientos de contrataciones por excepción de entidades públicas.
- Analizar los procedimientos administrativos vigentes
- Diagramar y ejemplificar procedimientos
- Socializar el manual de procedimientos.

## **1.5. Alcance**

### **1.5.1. Temporal**

El manual de procedimientos de contrataciones por excepción se desarrolla durante el periodo, desde el 13 de agosto hasta su finalización el 13 de noviembre del 2018.

### **1.5.2. Espacial**

El presente trabajo se realiza en el departamento de adquisiciones de SETAR Tarija, ubicado en la Av. Panamericana Km 3 carretera al chaco (Morros Blancos) de la ciudad de Tarija provincia Cercado.

## **1.6. Metodología**

### **1.6.1. Tipo de Investigación**

#### **1.6.1.1. Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación ofrece un primer acercamiento al problema planteado que se pretende conocer y estudiarlo.

La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se va a abordar y que pueda permitir adaptar las diferentes situaciones o sucesos que hasta el momento se desconocía en la empresa.

Los resultados de este tipo de investigación, permitirán analizar el panorama y obtener un conocimiento sobre las diferentes temáticas a llevar a cabo, obteniendo una información inicial.

#### **1.6.1.2. Investigación Descriptiva**

Este tipo de información permitirá describir la realidad, de situaciones, eventos, personas o grupos que se estén abordando dentro del área de adquisiciones de la empresa de SETAR que se pretende analizar.

Este tipo de investigación consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta dentro de la empresa, definiendo su análisis y los procesos que involucrara el mismo.

Es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando como y porque el objeto de estudio. En otras palabras la información obtenida en un estudio descriptivo que explica a la organización en sí.

A grandes rasgos las principales técnicas a utilizar en una investigación para la recolección de datos serán: la observación y entrevista lo cual permitirá proceder con la recolección de datos.

## 1.7. Cronograma de Actividades

Tabla 1

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Selección de la Empresa	27/07/2018					
Convenio con la Empresa	30/07/2018					
Inicio de Practica en la Empresa		13/08/2018				
Recopilación de Información		15/08/2018				
Procesamiento de Información		24/08/2018				
Elaboración del Perfil		29/08/2018				
Entre vistas al personal		30/08/2018				
Análisis de la Información		30/08/2018				
Presentación 1er. Informe de Empresa			14/09/2018			
Elaboración del Diagnóstico			17/09/2018			
Presentación 2do. Informe de Empresa				26/10/2018		
Formulación de la Propuesta				29/10/2018		
Conclusiones y Recomendaciones				30/10/2018		
Conclusion de Practica en Empresa					13/11/2018	
Presentacion 3er. Informe de Empresa					20/11/2018	
Presentación del Proyecto						23/12/2018

(Fuente: Elaboración propia)

## **II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

### **2.1 Descripción de la Institución**

#### **2.1.1. Antecedentes**

La Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR) es una empresa estatal boliviana dedicada a la transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en el departamento de Tarija, Bolivia. Setar inició sus servicios de energía eléctrica en la ciudad de Tarija en el año 1908.

La Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija, fue constituida mediante escritura pública N° 5/69 del 7 de abril de 1969, su personería jurídica y estatutos se aprobaron a través de la Resolución Suprema N° 152335 de fecha 9 de abril de 1970, que en su parte resolutive señala: “Declarase reconocida la Personería Jurídica de Servicios Eléctricos de Tarija S. A. con domicilio legal en la Ciudad de Tarija con el termino de duración indefinido. Asimismo, se aprueba los Estatutos en sus 9 Capítulos, 51 Artículos Principales y 4 Transitorios”. En fecha 12 de diciembre del año 2007, se reunieron los accionistas (Gobierno Autónomo Departamental y el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija); quienes elaboraron el nuevo Estatuto que tiene por objeto establecer el nuevo marco normativo para el funcionamiento de Servicios Eléctricos de Tarija, “SETAR” siendo su objetivo principal la prestación de Servicios Públicos de Adquisición, Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica en el Departamento de Tarija, siendo los documentos base los "Estatutos de Servicios Eléctricos de Tarija, acta de reunión de entidades públicas participantes y servicios eléctricos de Tarija con resolución de aprobación de estatutos de SETAR N° 01/2007".

La sociedad de acuerdo a sus Estatutos, tiene por objeto principal la Generación, Compra de Energía Eléctrica, Transmisión, Distribución y Comercialización de la energía eléctrica en todo en Departamento de Tarija. En aplicación al D.S. N° 26027 de fecha 20 de diciembre de 2.000 se determina expresamente la nueva composición accionaria, quedando definida de la siguiente manera: La Prefectura del Departamento de Tarija actualmente Gobernación del Departamento de Tarija con el 99,9647% y el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija con el 0,0363%.

Con escritura pública N° 07/2010, de la Resolución del Concejo Directivo de Servicios Eléctricos de Tarija N° 06/2010 de 09 de julio de 2010, en la que resuelve una reforma parcial a los Estatutos de SETAR y conforme lo dispuesto en el Art. 41 de dicho Estatuto se modifica el párrafo 1 del Art. 2 y debiendo quedar inmodificables los párrafos II y III, cambiando la modificación de Prefectura del Departamento de Tarija a Gobernación del Departamento de Tarija y que a su vez según Balance General auditado al 31 de diciembre de 2006 y el Art. 6 (Patrimonio de SETAR), siendo la nueva composición accionaria de SETAR de la siguiente manera:

Gobierno Departamental Autónomo de Tarija	99,9647 %
Gobierno Municipal de Tarija	0,0353%

Es importante describir que en la actualidad SETAR está realizando cambios de mucha importancia, alcanzando resultados positivos y consolidándose como la empresa líder en la distribución de energía eléctrica a nivel departamental, brindando servicio de suministro de electricidad a más de 125.000 usuarios, cuenta con más de 300 funcionarios entre permanentes, eventuales y consultores a nivel departamental.

Para cubrir el crecimiento de la demanda del servicio en las ciudades de Tarija, Yacuiba, Villa montes, El Puente, Caraparí, SETAR se conectó al Sistema de Interconectado Nacional (SIN), asimismo genera electricidad para Entre Ríos y

Bermejo. En todo el área de concesión, se encargaba de la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización, a partir de agosto de 2014 se procedió a realizar los trabajos para la interconexión al SIN. Según Testimonio N° 678 del año 2016, SETAR obtiene el Testimonio de Protocolización de: "Contrato de Título Habilitante para la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), para el ejercicio de la actividad de servicio público de Distribución de Electricidad en el Sistema Interconectado Nacional (SIN), para el Sistema Central Tarija, según Contrato AE-CR N° 020/2015, suscrito entre: La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE) y la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), mediante Resolución AE N° 533/2015 de fecha 06 de Octubre de 2015 se dispuso otorgar el Título Habilitante para el ejercicio de la actividad de Servicio Público de Distribución de Electricidad a favor de SETAR, para el Sistema Central ubicado en los Municipios de: Tarija, Uriondo, Yunchará, San Lorenzo, El Puente y Padcaya del Departamento de Tarija y el Municipio de Culpina del Departamento de Chuquisaca, por un tiempo de 40 años dando cumplimiento al Reglamento de Concesiones, Licencias y Licencias Provisionales (RCLLP), aprobado por Decreto Supremo N° 24043 de 28 de junio de 1995.

### **2.1.2. Visión**

“Ser una empresa eficiente, moderna y transparente, líder en el sector eléctrico, motor del desarrollo integral del Departamento de Tarija y que brinde un servicio continuo y de calidad a sus usuarios, con el compromiso y esfuerzo de sus recursos humanos”.

### **2.1.3. Misión**

“SETAR es una empresa dedicada a la Distribución de Energía Eléctrica, con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con gestión auto sostenible, comprometida con el desarrollo del Departamento de Tarija, mejorando la calidad de vida de la población, comprometida con la sociedad, sus trabajadores y el medio ambiente”.

#### **2.1.4. Objetivos**

##### **2.1.4.1. General**

Suministrar energía eléctrica de la población usuaria, prestar un servicio de calidad, eficiencia y sostenibilidad, enmarcados en la ley de electricidad.

##### **2.1.4.2. Específicos**

- ✓ Disponer de capacidad de generación de energía eléctrica sostenible en el tiempo y suficiente para cubrir la demanda dentro del área de operaciones.
- ✓ Contar con redes de distribución modernas y de amplia cobertura.
- ✓ Satisfacer los requerimientos de los usuarios brindando un servicio de calidad a precio justo.
- ✓ Brindar un servicio de calidad cumpliendo las normas y estándares de la industria eléctrica en aspectos relacionados a la seguridad industrial y preservación del medio ambiente.
- ✓ Apoyar el desarrollo productivo y social del departamento de Tarija.
- ✓ Alcanzar sostenibilidad económica.
- ✓ Contar con técnicos de punta en sus áreas técnicas y administrativas.
- ✓ Contar con una administración ágil, eficiente, y transparente.
- ✓ Contar con recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con el logro de sus objetivos.
- ✓ Mantener y conservar los activos.
- ✓ Tener una imagen pública positivamente valorada por la población y por la industria.

##### **2.1.5. Políticas**

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que

se repite una y otra vez dentro de una organización. (Publicación gestiopolis 2010, Política organizacional, concepto y esquema en la empresa)

Las políticas son un conjunto de decisiones y lineamientos, mediante los cuales se establecen los marcos de actuación que deben orientar la gestión para el buen funcionamiento de SETAR.

Estos lineamientos marcan pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, que son indispensables para una adecuada delegación de la autoridad y que contribuye a cohesionar la empresa SETAR, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **Política de calidad**

SETAR es una empresa departamental de prestación de servicios públicos dedicada a la distribución de energía eléctrica en el sistema central, Yacuiba y Villamontes, y de generación y distribución en los sistemas de Bermejo y Entre Ríos, que crece con responsabilidad social empresarial, comprometido con las satisfacción de las necesidades de sus usuarios y demás grupos de interés, mediante la mejora continua de los procesos del sistema de gestión y el cumplimiento de la normativa vigente.

### **Política ambiental**

SETAR como empresa de servicio público de distribución energía eléctrica en el sistema central, Yacuiba y Villamontes, de generación y distribución en los sistemas de Bermejo y Entre Ríos, es consciente de su interdependencia con el ambiente, por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.

### **Lineamientos**

- ✓ Velar por el cumplimiento de la legislación eléctrica, ambiental y los compromisos voluntarios suscritos en el ámbito de la actuación.

- ✓ Realizar la gestión ambiental con enfoque preventivo y hacer uso racional de los recursos que emplea.
- ✓ Mejorar continuamente el desempeño ambiental, en el marco de las posibilidades tecnológicas y económicas.
- ✓ Promover y fortalecer la cultura ambiental en los grupos de interés pertinentes.
- ✓ Afianzar la comunicación transparente de la gestión ambiental con los grupos de interés y propiciar su participación basados en relaciones de respeto y confianza mutua.

### **Política de responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual, se desarrollan los objetivos estratégicos de SETAR, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, ambiental y económico, acogiendo temáticas sobre la sostenibilidad contempladas en iniciativas locales y nacionales.

La responsabilidad social empresarial tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés: Esta articulada con el Gobierno Departamental y Nacional, donde se gestionará desde las actividades diarias de la empresa y las personas que la conforman.

### **Política de gestión de talento humano**

La gestión de talento humano de SETAR se basa en el desarrollo de competencia y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a las vidas dignas de sus trabajadores.

SETAR y sus trabajadores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, La calidad de vida, el bienestar, la

normatividad laboral y las disposiciones nacionales acogidas en el marco de los derechos humanos.

### **Política de salud ocupacional**

SETAR, para el desarrollo de sus actividades, gestiona la seguridad, salud en el trabajo y la prevención de riesgos laborales de sus trabajadores. Promueve la cultura de la mejora continua y el desempeño eficiente de sus trabajadores, cumpliendo con las disposiciones legales vigentes aplicables para un mayor control de los peligros y riesgos de la empresa.

### **Política de gestión financiera**

SETAR desarrolla su gestión financiera atendiendo criterios de ética, transparencia, responsabilidad, frente al riesgo y rigurosidad financiera, dentro del marco legal de estatuto en línea con sus objetivos estratégicos, soportando las decisiones de inversión, obtención de recursos y manejo de liquidez, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el contexto del sano equilibrio entre lo social, económico y ambiental.

### **Política de control interno**

En SETAR se gestiona el control interno para facilitar la sostenibilidad y el logro de los objetivos empresariales, generando confianza. Para tal fin, el control interno se avalúa, adapta y mejora permanentemente en correspondencia con las necesidades empresariales.

### **Lineamientos**

- ✓ Sistema de control interno
- ✓ Modelo de control interno
- ✓ Direccionamiento de gestión del sistema de control interno
- ✓ Gestión de riesgos laborales
- ✓ Auditoría del sistema de control interno

- ✓ Actividad de auditoría interna
- ✓ Evaluaciones
- ✓ Planificación

### **Política de gestión de tecnología de la información**

En SETAR, la información tecnológica habilita a la empresa para que disponga de la información requerida y se adapte oportunamente a los cambios generados por el entorno, operando bajo un modelo de prestación de servicios con las mejores prácticas de mercado como una forma de sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

### **Política de calidad de los laboratorios de calibración y ensayos**

Los laboratorios de SETAR, ofrecen servicios de ensayos y/o calibraciones confiables en cumplimiento con los requisitos del cliente y su sistema de gestión basados en las normas, mediante personal competente e idóneo, que implementa los métodos establecidos, aporta a las mejores continuas optimizando los recursos disponibles y se compromete con la generación de valor para la empresa.

### **Política de comunicaciones**

La comunicación en SETAR tiene como marco de actuación: el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el dialogo que está orientada garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación, para contribuir a la sostenibilidad y desarrollo de la empresa.

### **Política de gestión integral**

SETAR orienta su gestión de manera integral y en consecuencia actúa dentro de los estrictos criterios de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios de distribución de energía eléctrica para el logro de los objetivos y de los estatutos, orientándose hacia la satisfacción de las necesidades y el desempeño efectivo de la empresa.

### **Política de gestión integral de riesgo**

SETAR realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y entorno, adoptando las mejores prácticas y estándares nacionales e internacionales de gestión integral de riesgos como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales y estatutos legales.

### **Política de relacionamiento con proveedores y contratistas**

SETAR se compromete en su relación con proveedores y contratistas a trabajar con ellos en la construcción y obtención de capacidades, fortalezas y conocimientos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de valor para cada una de las partes y la sociedad en general, aplicando criterios legales, principios éticos y de equilibrio económico social y ambiental.

### **Lineamientos**

- ✓ Articulación al modelo de responsabilidad social empresarial
- ✓ Relaciones a largo plazo, con enfoque de beneficio empresarial y para la sociedad
- ✓ Transparencia en el relacionamiento, igual de oportunidades y no discriminación
- ✓ Fomento al desarrollo humano sostenible
- ✓ Compromiso con el medio ambiente
- ✓ Respeto por los derechos humanos

### **Política de suministro de bienes y servicios**

SETAR, declara como su política en materia de adquisición de bienes y servicios que, con atención a los principios constitucionales y legales, sus necesidades y requerimientos técnicos serán provistos dentro de las mejores condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y seguridad. Los procesos de contratación se realizarán

con criterios de transparencia, eficiencia, pluralidad, responsabilidad social-ambiental, economía, entre otros promoviendo relaciones equitativas y de largo plazo con los grupos de interés involucrados, todo en cumplimiento de la normativa legal vigente.

### **Política de activos físicos productivos**

SETAR gestiona los activos físicos productivos durante todo su ciclo de vida, con criterios de optimización del desempeño y el costo, administrando el riesgo, considerando la naturaleza escala, contexto y operaciones que desarrolla, teniendo en cuenta la seguridad de los trabajadores, los sistemas y cuidado del medio ambiente, cumpliendo la normativa vigente y el compromiso con la mejora continua para contribuir a la sostenibilidad y el desarrollo estratégico empresarial.

### **Política de derechos humanos**

SETAR, partiendo del reconocimiento de cada ser humano es sujeto de derechos que se compromete a cumplir y a promover de acuerdo a la Carta Universal de los Derechos Humanos, protocolos y pactos vinculantes, incluidos el Derecho Internacional Humanitario y lo dispuesto por la Constitución Política del Estado y el marco legal boliviano.

Este compromiso se verá reflejado en el desarrollo de todos los proyectos y procesos, al mismo tiempo que estará alineado con las políticas de responsabilidad social empresarial, ambiental y gestión de talento humano, en conjunto con los principios del Pacto Global, con las directrices de la organización para la cooperación y el desarrollo económico en la perspectiva de las empresas multinacionales, así mismo con los principios rectores para la implementación del marco de la Organización de la Naciones Unidas (O.N.U.)

## **Política de cero tolerancias frente al fraude, la corrupción y el soborno**

SETAR, comprometida con el desarrollo de sus negocios a través de un modelo de gestión basado en principios, lineamientos y objetivos socialmente responsables y en cumplimiento de sus valores y principios éticos manifiesta su posición de “cero tolerancias frente al fraude, la corrupción y el soborno”, como una política inquebrantable de la organización.

### **2.1.6. Valores**

Los principios y valores son el conjunto de creencias enormes que orientan y regulan el comportamiento en la vida de la organización.

Son el soporte de la visión, la misión y los objetivos. Estos principios se manifiestan y hacen realidad a través de la cultura de la empresa, a su forma de ser, pensar y conducirse. Es evidente que todo tiene que ver con las personas por lo que en general los principios y valores suelen ser los principios y valores de la gente que trabajan en la empresa.

- ✓ **Compromiso:** Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores y comunidades.
- ✓ **Seguridad:** Protegemos la salud, bienestar y seguridad de nuestros empleados.
- ✓ **Desarrollo:** Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión auto sostenible a largo plazo.
- ✓ **Trabajo de equipo:** Estimulamos las líneas entre los individuos y los departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.

- ✓ **Desarrollo sostenible de las competencias:** Estimulamos el desarrollo continuo de los individuos y el aprendizaje a lo largo de la vida.

### 2.1.7. Principios

- ✓ **Eficiencia:** el principio de eficiencia nos obliga a la correcta y óptima asignación y utilización de los recursos en el suministro de electricidad a costo mínimo
- ✓ **Transparencia:** el principio de transparencia nos exige como autoridades públicas responsables de los procesos regulatorios, los conduzcan de manera pública, asegurando el acceso a la información sobre los mismos a toda autoridad competente y personas que demuestren interés y que dichas autoridades públicas rindan cuenta de su gestión, en la forma establecida por las normas legales aplicables, incluyendo la ley N°1178, LEY SAFCO y sus reglamentos.
- ✓ **Calidad:** el principio de calidad nos obliga a observar los requisitos técnicos que establezcan los reglamentos.
- ✓ **Continuidad:** el principio de continuidad establece que debemos prestar el suministro sin interrupciones a no ser las programadas por razones técnicas debidamente justificadas las que resulten de fuerza mayor o de las sanciones impuestas al consumidor por cumplimiento de sus obligaciones o uso fraudulento de la electricidad.
- ✓ **Adaptabilidad:** el principio de la adaptabilidad promueve la incorporación de tecnología y sistemas de administración actuales, que aportan mayor calidad y eficiencia en la prestación de nuestro servicio.
- ✓ **Neutralidad:** el principio de neutralidad nos exige un tratamiento imparcial a todos los consumidores.

### 2.1.8. Estructura Organizacional

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizacionales de la empresa. Los organigramas se basan en esquemas que muestran fácilmente cuál es la estructura de la compañía y los niveles jerárquicos que existen en ella. Esto permite saber a cada una de los empleados, cuáles son sus funciones, quiénes son sus mandos y el grado de responsabilidad que tiene cada uno de ellos.

El organigrama de la empresa pública departamental de Servicios Eléctricos Tarija (SETAR) en vigencia, el cual pertenece a la gestión 2010, no ha sido actualizado y es el que está en vigencia en la empresa actualmente, cabe recalcar que el organigrama en vigencia ha sufrido alteraciones en su aplicación, cargos que han sido modificados como otros que ya no existen.

Resaltando como principal transformación institucional el haberse convertido en empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica, dejando de lado la generación. Actualmente, la empresa pertenece a la gobernación.

El organigrama se representa por área funcional como se observa a continuación (Figura 1):

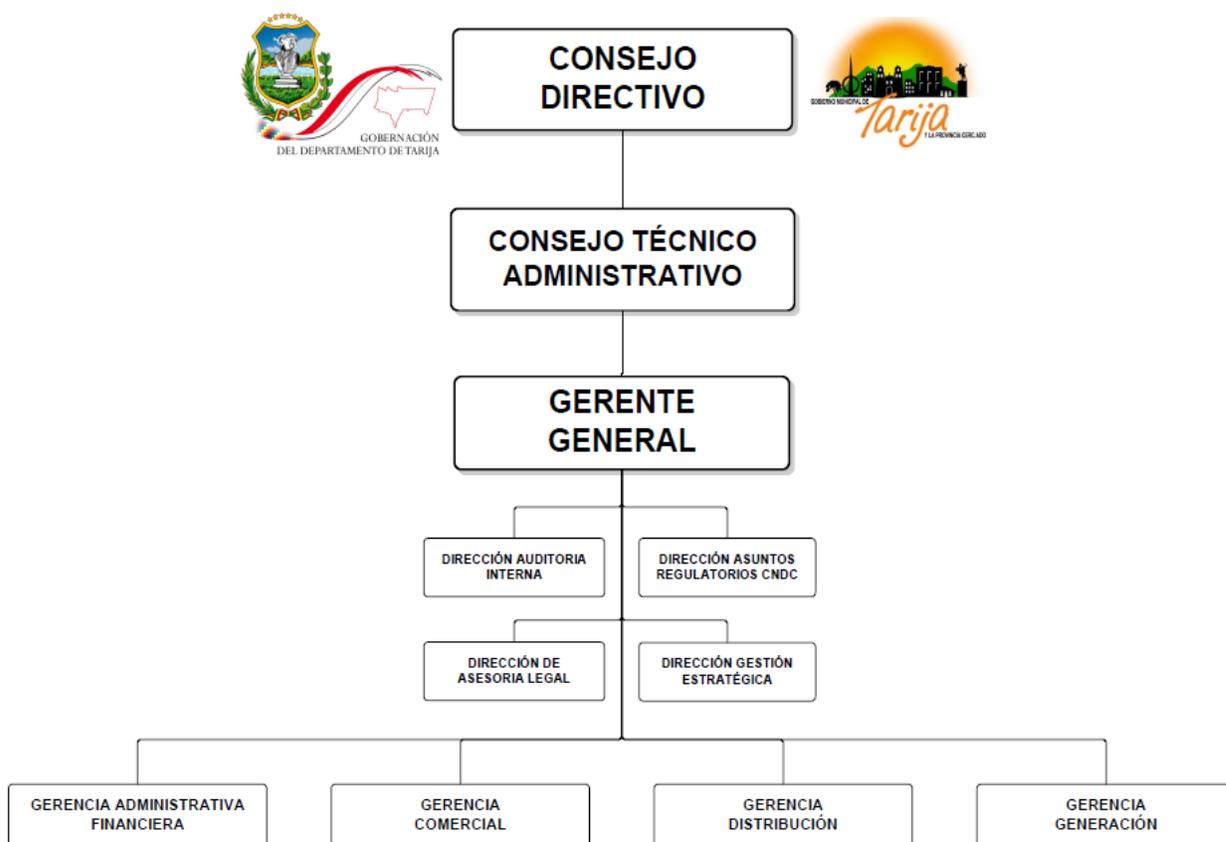


Figura 1. (Organigrama de la empresa Fuente: Proporcionada por SETAR de acuerdo al manual de funciones en vigencia)

Otra característica importante de la estructura organizacional reflejada en el presente manual, es la inclusión de los niveles jerárquicos estrictamente necesarios, de manera que se propicie la fluidez de comunicaciones, la racionalización de procesos y la polifuncionalidad de los trabajadores en procura de otorgar servicios de calidad a los clientes externos e internos. A continuación se presenta los niveles organizacionales de la empresa:

### Niveles organizacionales

La estructura organizacional de la empresa de Servicios Eléctricos Tarija (SETAR) se ordena de conformidad a los siguientes niveles:

- **Ejecutivo:** corresponde al nivel ejecutivo superior responsable de la articulación de las políticas departamentales con las territoriales.
- **Asesoramiento y apoyo:** Corresponde al nivel que asiste dentro de la formulación de las políticas y facilita el cumplimiento de las actividades administrativas del nivel ejecutivo.
- **Operativo:** responde de la ejecución de las políticas sectoriales.

Tabla 2

Descripción de los niveles de la Estructura Organizacional

Tipo de personal	Nombre del puesto
Nivel ejecutivo	Directorio Gerente general
Asesoramiento y apoyo	Dirección de auditoria interna Dirección asuntos regulatorios CNDC Dirección de asesoría legal Dirección gestión estratégica
Nivel Operativo	Gerencia administrativa financiera Gerencia comercial Gerencia de distribución

(Fuente: Elaboración propia)

### Descripción de las Funciones:

**Directorio:** Coordinar, organizar y llevar adelante todas las actividades que el concejo Técnico Administrativo de SETAR ordena. Además de planificar con el gerente General las reuniones a ser convocadas, elaborar las actas de todas las reuniones y remitir toda la información a tratarse en la sesión a los diferentes consejeros. Asesorar y atender los asuntos de carácter jurídico-legal en los cuales tenga plena intervención SETAR, con arreglo a la constitución política del estado, las

leyes de la República de los estatutos, Normas, Reglamentos y Procedimientos internos que regulen el accionar de la empresa.

**Gerente General:** Planificar, Organizar, Controlar y Dirigir los servicios y actividades de SETAR, con las más amplias facultades para ejecutar todo los actos, contratos y operaciones conducentes a la prestación del servicio público en el marco de los estatutos y conforme a los reglamentos internos de SETAR.

**Gerente De Auditoria Interna:** Planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de acuerdo al POA.

**Dirección De Asesoría Legal:** Asesorar y atender los asuntos de carácter jurídico-legal en los cuales tenga plena intervención SETAR, con arreglo a la Constitución Política del Estado, las leyes de la República, los Estatutos, Normas, Reglamentos y Procedimientos Internos que regulan el accionar de la Empresa.

**Dirección Gestión Estratégica:** Planificar, Organizar, ejecutar, controlar y dirigir todas las actividades de planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica.

**Gerencia Administrativa Financiera:** Planificar, organizar, ejecutar, controlar y dirigir las actividades relacionadas con las áreas administrativas y financieras de la entidad.

**Dirección Asuntos Regulatorios CNDC:** Planificar, organizar, ejecutar, controlar y dirigir todas las actividades de aspectos relacionados con la regulación del sector eléctrico.

**Gerencia Comercial:** Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de comercialización de la energía eléctrica tanto en el área urbana, rural y subsistemas en las diferentes categorías de consumo.

Planificar, organizar, coordinar y supervisar que las actividades de los subsistemas, estén encuadrados dentro de la Política General de la empresa, negociar el pago de

ampliaciones y servicios al contado y a crédito, recomendar sobre cambios o modificaciones en las políticas tarifarias, mantener en forma permanente la información referida a las cobranzas y morosidad del usuario a través de los sistemas computarizados de la empresa.

**Gerencia Distribución:** planificar, organizar, ejecutar, controlar y dirigir las actividades relacionadas con la distribución de energía eléctrica.

### **2.1.9. Descripción del Organigrama del Departamento de Compras y Contrataciones:**

El presente organigrama oficialmente aprobado de la Gerencia Administrativa y Financiera, el cual pertenece a la gestión 2010, no ha sido actualizado y es el que está en vigencia en la empresa actualmente, cabe recalcar que ha sufrido alteraciones en su aplicación, es decir cargos que han sido modificados como otros que ya no existen.

La ubicación del departamento del departamento de Compras y Contrataciones en la estructura organizacional se la muestra a continuación:



El departamento de Compras y Contrataciones, tiene como objetivo lograr las condiciones óptimas en la adquisición de bienes y servicios de forma eficaz y oportuna en función a los reglamentos y procedimientos vigentes.

Como se puede observar en el organigrama el departamento de Compras y Contrataciones depende directamente de la Gerencia Administrativa y Financiera (G.A.F.), tiene bajo su dependencia al encargado de SICOES, al técnico de compras y contrataciones, al cotizador y a la secretaria.

De acuerdo al manual de funciones la función que desempeña cada cargo de este departamento son las siguientes:

### **Descripción de las Funciones**

#### **Jefe de Departamento de Compras y Contrataciones:**

Establecer las condiciones óptimas en la adquisición de materiales y servicios en forma eficaz y oportuna en función al Reglamento y Procedimiento de Adquisiciones vigentes, cuyas funciones son:

- ✓ Obtener la aprobación de los tramites y la adjudicaciones de los materiales a través de la gerencia administrativa, financiera, general, jurídica, para las adquisiciones directas y cuyas cuantías establecen en el reglamento y procedimientos de adquisiciones de bienes, servicios y disposiciones legales.
- ✓ Verificar que la documentación recibida para la adquisición, cuente con los formularios diseñados para el efecto, debidamente aprobados por las instancias correspondientes.
- ✓ Participar como miembro de la comisión técnica en la calificación de propuestas para las invitaciones directas públicas, de bienes, obras, servicio y disposiciones legales.
- ✓ Satisfacer los requerimientos de materiales en general en base a los pedidos previamente autorizados, de las diferentes gerencias de Setar.

- ✓ Al cotizar, asegurarse y comprobar la cantidad y calidad que se cotiza, según las especificaciones técnicas.
- ✓ Actualizar en forma permanente el registro de proveedores conjuntamente con el gerente administrativo.
- ✓ Elaborar el programa de compras para la institución de acuerdo al requerimiento de las diferentes unidades de la institución y en relación directa con el gerente de área.
- ✓ Preparar los cuadros comparativos de cotización así como la información necesaria para las diferentes adjudicaciones.
- ✓ Observar que las solicitudes de compra o pedidos sean compatibles y justificadas los requerimientos de la entidad y cumplan con las especificaciones técnicas correspondientes y las disposiciones legales.
- ✓ Elaborar estadísticas sobre el movimiento de adquisiciones.
- ✓ Realizar otras tareas afines a su cargo y a su condición.

**(Inmediato superior: Gerente Administrativo)**

### **Encargado de SICOES:**

Elaboración de los diferentes DBC solicitados por las unidades requirentes y responsable de todo lo relacionado al manejo de los procesos de SICOES, siendo sus funciones:

- ✓ Inscripción del P.A.C. de la gestión en el sistema SICOES por instrucción del gerente administrativo.
- ✓ Modificación del P.A.C. de acuerdo a instrucción del gerente administrativo.
- ✓ Elaboración del D.B.C. (documento base de contrataciones), de acuerdo a las especificaciones técnicas elaboradas por la unidad solicitante.
- ✓ Corrección de D.B.C. de acuerdo a revisión de la unidad solicitante.
- ✓ Publicación en el SICOES de acuerdo a lo proveído del inicio de proceso del proceso de contratación de autorización de R.P.A.
- ✓ Publicación en la mesa de partes de SETAR las convocatorias de presentación.

- ✓ Publicación en el SICOES la resolución de adjudicación, declaración desierta, anulación, cancelación y ampliación de plazos de acuerdo a instrucción del R.P.A.
- ✓ Verificación del R.U.P.E. de la empresa adjudicada de acuerdo instrucción del R.P.A.
- ✓ Publicación en el SICOES registro del contratado de diferentes modalidades de contratación suscrito entre SETAR y la empresa adjudicada de acuerdo a instrucción del R.P.A.
- ✓ Publicación en el SICOES la recepción definitiva de la entrega de bienes, servicios y obras registradas en almacenes de acuerdo a instrucción del R.P.A.  
(**Inmediato superior:** Lic. Rubén Balderrama)

#### **Técnico de Compras y Contrataciones:**

Apoyar al Jefe de departamento de compras en todas las actividades del departamento y otras funciones emitidas por su inmediato superior, cuyas funciones son:

- ✓ Preparar la documentación en copias para pasar a contabilidad para su congelación
- ✓ Ver si está el certificado de selección presupuestaria en un proceso
- ✓ Sacar fotocopias de los contratos, actas y resoluciones
- ✓ Llenado de circulares para detallar la documentación para la autorización del pago para pasar a contabilidad.
- ✓ Control de licitaciones por planillas donde se realiza un cuadro anexo una vez concluidas.
- ✓ Archivos de documentación.  
(**Inmediato superior:** Lic. Rubén Balderrama)

**Cotizador:**

Realizar las diferentes cotizaciones de acuerdo a orden expresa del Jefe de Departamento de Adquisiciones, siendo sus funciones:

- ✓ Cotizar todas las herramientas y productos en general para toda la empresa.
- ✓ Elaborar cuadros comparativos de las compras a realizar para comparar precios y adquirir el producto que convenga a la empresa.
- ✓ Elaborar órdenes de compras en el sistema “SICAF”.
- ✓ Elaborar órdenes de compras para (Entre Ríos, el Puente, Tucumillas), manualmente.
- ✓ Elaborar órdenes de servicio.
- ✓ Seguir el trámite hasta que el proveedor entregue dicho material a la empresa.

**(Inmediato superior:** Lic. Rubén Balderrama)

**Secretaria:**

Transcripción, recepción, distribución de correspondencia interna y externa, además de actualizar el archivo permanente en forma periódica con las disposiciones legales vigentes, sus funciones son:

- ✓ Elaboración de documentos
- ✓ seguimiento arduo de archivos
- ✓ Copias
- ✓ escanear

**(Inmediato superior:** Lic. Rubén Balderrama)

**2.1.10. Interrelación con otras Áreas de la Empresa**

Se trata de concebir a la empresa como un conjunto de elementos (humanos, técnicos, financieros), interrelacionados entre sí y con el entorno del que forma parte, que tiene unos determinados objetivos. Cada uno de los elementos sólo tiene sentido en la medida en que contribuye a conseguir los objetivos de la empresa. (La Empresa como Sistema”, conceptos generales, interrelación con el entorno, presentaciones Prezi).

El departamento de Compras y Contrataciones, cumple una función fundamental para SETAR, que es la de lograr las condiciones óptimas en la adquisición de bienes y servicios de forma eficaz y oportuna en función a los reglamentos y procedimientos vigentes dentro del departamento, donde a su vez se interrelaciona con los siguientes departamentos como se muestra a continuación:



Figura 3. (Fuente: Elaboración propia)

El departamento de Compras y Contrataciones mantiene una relación primordial:

- ✓ **Unidad solicitante:** Es cualquier departamento de SETAR que requiere o hace una solicitud a raíz de una necesidad, donde se realizan las especificaciones técnicas y coordinan para hacer el DBC.

- ✓ **La Gerencia Administrativa y Financiera (G.A.F.):** Es la que verifica la existencia de recursos, coordina para verificar que los contratos estén bien contemplados en lo que se basa en la normativa vigente por lo tanto aprueba y autoriza el inicio de cualquier trámite de contratación, tiene una relación fundamental ya que la **M.A.E. (Máxima Autoridad Ejecutiva)** se encarga de emitir su firma para dar inicio a un proceso de contratación.
  
- ✓ **El departamento de Asesoramiento Legal:** También está relacionado ya que en este departamento se revisa y se realiza constantemente un control sobre todos los procesos de contratación, emite resoluciones administrativas tanto de adjudicación o declaración desierta, cancelación e informes legales, auditoria sobre los contratos, adjudicaciones, informes de anulación o la suspensión de un proceso de contratación.
  
- ✓ **El departamento de Presupuesto:** Tiene una relación directa debido a la gestión de las partidas presupuestarias y el Programa Anual de Contrataciones (P.A.C.), para ver el tema del presupuesto para ver que se adjudiquen, que sea correcto y se proceda a realizar las algunas enmiendas en los presupuestos,
  
- ✓ **El departamento de Almacenes:** Se encarga de verificar los diferentes formularios requeridos para verificar y certificar que toda la documentación este acorde y que no falte nada.
  
- ✓ **El departamento de Tesorería:** Se encarga de la custodia de la boleta de garantía y gestiona su respectivo control.  
A momento de pago cuando ingrese la factura, coordinan el tema para ver ingresos, hacen la custodia de la boleta de garantía una vez que este el contrato llevan el control de vencimiento y hay que hacer la revalidación de la boleta de garantía que pide el DBC de acuerdo a la cuantía.

- ✓ **El área de contabilidad:** Se confirma cuando ya esté el cheque para que se proceda a llamar a los proveedores para que vengan a cobrar.

## **2.1.11. Descripción de las Técnicas Aplicadas**

### **2.1.11.1. Método de Observación**

Es una estrategia metodológica que incluye una diversidad de técnicas de obtención de datos. Es el medio por el cual se obtiene la información. (M. ITO Y B. VARGAS **Some myths, stereotypes, realities and challenges of Latin America** 2005 Keele University, England).

Este método es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de tiempo y métodos. Este método consiste en observar directamente el desempeño en el momento en que se realiza las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad.

Beneficios:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Se puede evaluar con detenimiento: que se hace, como lo hace y por qué lo hace.

Mediante el método de la observación directa y la interrelación con los trabajadores del departamento de Compras y Contrataciones se pudo observar lo siguiente:

- En la empresa SETAR pudimos determinar que existen dificultades en cuanto a la realización de los contratos y los tiempos de demora de los mismos, ya que, debido por parte de las unidades solicitantes, los procesos demoran, generando errores en la emisión de formularios, boletas de garantía, e incluso en el registro de las empresas proveedoras en Impuestos Nacionales o el vencimiento de la matrícula de funcionamiento sin las actualizaciones correspondientes en FUNDEMPRESA.

- La comunicación deficiente dificulta las actividades diarias de los trabajadores de este departamento, como el traspaso de documentación, retrasos en los informes técnicos y en el reporte de documentación importante como las firmas y el visto bueno de los inmediatos superiores, generando conflictos internos e irresponsabilidades administrativas.
- Por otra parte, las gestiones del encargado de SICOES están desarrolladas de manera eficaz cumpliendo las normativas vigentes, comunicados y sus actualizaciones diarias de acuerdo a las resoluciones por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo se pudo observar que el registro en el SICOES se comenzó a realizar a fines de la gestión 2017.
- Se pudo observar que existe falencias en cuanto al manejo de la información, falta de coordinación y comunicación en el área de trabajo de las modificaciones hechas a la fecha y las que aún están en proceso.

#### **2.1.11.2. Método de Entrevista**

Este método es una técnica de recolección de datos que involucra el cuestionamiento oral a los entrevistados ya sea individual o en grupo.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (Sabino, 1992:116).

Las respuestas a las preguntas durante la entrevista fueron grabadas y registradas. De acuerdo al método de entrevista se procedió a la recopilación y análisis de

información por parte de los funcionarios públicos del departamento de Compras Contrataciones de SETAR.

- El primer entrevistado bajo el método de entrevista fue el Jefe Departamento De Compras y Contrataciones: Lic. Rubén Balderrama Valdez, el cual respondió a preguntas relacionadas con el departamento de compras y contrataciones, donde se pudo identificar las funciones que desempeña el departamento, los problemas y dificultades debido a la inexistencia de manuales de procedimientos.
- A través de la entrevista al Gerente administrativo y Financiero Lic. José Luis Patiño, se pudo analizar los problemas frecuentes como los fallos administrativos, la demora en los procesos de contratación y las diferentes vías para que se pueda concretar esta modalidad; cabe destacar la importancia de la toma de decisiones y de los factores fundamentales que se pueden presentar al momento de ejecutar un contrato por excepción.
- De acuerdo a la entrevista al Encargado de SICOES Lic. Nivardo Ruiz, se pudo recopilar y analizar información de cómo es el procedimiento para su registro y los formularios que se utilizan al momento de la ejecución y finalización para una contratación por excepción, se recabó información acerca de los procedimientos llevados a cabo durante el proceso de inscripción de los contratos en el sistema SICOES.

### **2.1.12. Análisis Estadístico Histórico de las Contrataciones de las Gestiones 2016-2017-2018**

Mediante la recopilación de los datos históricos durante la revisión de los contratos según la modalidad de contratación por excepción de las gestiones 2016 ,2017 y 2018, se concretaron ocho (8) contratos bajo esta modalidad según resolución administrativa donde se estableció el tiempo de duración en base a los días que tomó en realizarse la ejecución del proceso de cada contrato.

Se realizó un cálculo total de los días de duración de los ocho contratos y posteriormente un promedio de tiempo de los mismos, para definir el tiempo en el que tardan en concluir los procesos de cada contrato según esta modalidad.

A continuación se mostrara el análisis histórico de contrataciones de las gestiones 2016, 2017 y 2018, donde se hizo una revisión documental de los procedimientos del número de contrataciones de la modalidad por excepción, esta información se refleja en la siguiente tabla (Tabla 3):

Tabla 3

Historial de Contrataciones modalidad por Excepción 2016-2017-2018

<b>HISTORIAL DE CONTRATACIONES MODALIDAD POR EXCEPCION 2016-2017-2018</b>						
<b>N°</b>	<b>GESTION</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>ESTADO</b>	<b>TIEMPO DE DURACION/ Días Hábiles del proceso</b>
1	2016	04/11/2015	Contratación servicio de mantenimiento y soporte técnico sistema SICAF (Sistema Central Tarija)	16/01/2016	EJECUTADO	53
2	2016	10/11/2015	Contratación empresa de traslado de Dinero BRINKS (Sistema Central Tarija)	10/01/2016	EJECUTADO	42
3	2017	28/03/2017	Contratación empresa de traslado de Dinero BRINKS (Sistema Central Tarija) (Adenda)	03/04/2017	EJECUTADO	4
4	2017	02/03/2017	Contratación de alquiler del grupo electrógeno-generador para central termoeléctrica (El Pajonal-Entre Ríos)	03/03/2017	EJECUTADO	2
5	2017	30/11/2017	Adquisición de ropa de trabajo gestión 2017 (Sistema Central Tarija)	18/12/2018	EJECUTADO	12
6	2018	19/02/2018	Servicio de Lecturación Digital y Entrega de avisos de cobranza en (Sistema Central Tarija)	02/04/2019	EJECUTADO	30
7	2018	11/04/2018	Servicio de Implementación del sistema informático integrado SICAF (Yacuiba, Bermejo, Villamontes, Entre Ríos y El Puente)	14/06/2018	EJECUTADO	46
8	2018	-	Contratación de Empresa de servicio para el traslado de dinero (Sistema Central Tarija)	-	INSCRITO	-
<b>TOTAL DIAS</b>						<b>189</b>
<b>PROMEDIO DE TIEMPO</b>						<b>23,625</b>

(Fuente: Elaboración propia)

Se observó que el tiempo varía de un contrato a otro, ya sea para un bien o servicio, a través de un análisis comparativo de las carpetas de contratación se determinó que el proceso de adquisición de un bien genera un menor tiempo de demora en comparación con el proceso de adjudicación de servicios como alquileres, traslado de dinero y software entre otros.

Los procesos de contratación generalmente abarcan entre 30-40 días, respecto a los días hábiles implicados en el proceso de contratación por excepción.

Cabe mencionar que las ejecuciones del contrato requieren mayores plazos como 200-300 días o más, dependiendo de la modalidad de contratación previamente establecida.

En la gestión 2016 se identificó dos contratos (Contratación servicio de mantenimiento y soporte técnico sistema SICAF y Contratación empresa de traslado de dinero BRINKS) donde el tiempo de duración del proceso de contratación, excede el tiempo establecido por la empresa (53 y 42 días hábiles).

Ambos contratos en esta gestión generaron dificultades administrativas debido a la ineficaz toma de decisión por parte de la MAE (Máximo responsable del proceso de contratación por excepción), al establecer lapsos de tiempo innecesarios para cada proceso, la presentación tardía de documentación de las empresas adjudicadas, debido a la ausencia de una eficaz implementación del SICOES en esta gestión y las solicitudes de ampliación de la presentación de propuestas por parte de las empresas proveedoras.

En la gestión 2017 se identificó tres contratos (Contratación empresa de traslado de dinero BRINKS, contratación alquiler de grupo Electrónico-Generador central termo eléctrica y Adquisición de ropa de trabajo), donde se pudo observar un menor tiempo de duración (4 días hábiles) del proceso de contratación en relación a las demás gestiones. Se determinó que en el proceso de contratación de traslado de dinero de esta gestión, se realizó una “adenda”, el cual implica una ampliación del servicio por

una gestión más en el documento base de contratación; la “adenda” forma parte del contrato original y sus limitaciones son establecidas de manera legal en el contrato, el cual permitirá una reducción de tramites como informes legales, informes técnicos, presentación de propuestas y recepción de firmas adjuntas al contrato. El contrato de alquiler del grupo electrógeno-generator para central termoeléctrica El Pajonal-Entre Ríos tiene la menor demora del proceso de contratación en este análisis estadístico (2 días hábiles), debido a que su ejecución fue considerada de aplicación urgente por parte de la M.A.E., optando por toma de decisión más eficiente, ágil y oportuna en los procedimientos de contratación.

En la gestión 2018 se identificó hasta la fecha, dos contratos ejecutados (30 y 46 días hábiles), pertinentes a una misma empresa proveedora adjudicada de lecturación digital y sistemas informáticos para todos los subsistemas del departamento de Tarija y uno inscrito paralizado debido a una situación implicada en un delito por robo (contratación de servicio de traslado de dinero). En ambos contratos los tiempos de contratación varían debido a la solicitud de ampliación en las propuestas e incluso se tomó en cuenta el incumplimiento.

Se tiene ocho contratos donde se destaca que en mayor porcentaje pertenece al sistema central de Tarija, el menor porcentaje pertenece a los subsistemas de Entre Ríos-Pajonal, Yacuiba, Bermejo, Villamontes y el Puente.

Con respecto a los contratos mencionados, se deduce un promedio de tiempo de duración de los contratos de 24 días hábiles (Ver Tabla 3), este tiempo es el resultado del promedio de acuerdo a los días realizados en los diferentes contratos y sus respectivos casos en cada uno durante las gestiones mencionadas.

Donde se determina que el tiempo promedio se encuentra dentro del plazo establecido internamente por la institución, ya que el tiempo promedio para estos contratos por excepción es de 30-40 días, (Ver Tabla 4).

### 2.1.13. Proceso de Contratación por Excepción

**Tabla 4**

Modalidad: Proceso de Contratación por Excepción

DESCRIPCIÓN	TIEMPO
<p><b>1: UNIDAD SOLICITANTE.-</b> La unidad solicitante es la encargada de realizar su pedido adjuntando la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Formulario AByS-01.-</b> Solicitud de adquisiciones de Bienes y/o Servicios (formulario que debes estar firmados por el responsable de la unidad solicitante, firma del responsable de Activos Fijos o Responsable de Almacenes, firma del Responsable del encargado de Almacenes, Firma del Gerente Administrativo y Financiero)</li> <li>✓ <b>Especificaciones Técnicas.-</b> La Unidad Solicitante deberá describir las características técnicas del Bien y/o servicio a requerir.</li> <li>✓ <b>Precio Referencial.-</b> La</li> </ul>	<p>3 Días</p>

<p>Unidad Solicitante deberá adjuntar una cotización o proforma del precio para que a través de este precio se proceda a realizar la certificación presupuestaria.</p> <p>✓ <b>Inscripción al PAC.-</b> En caso de que el proceso de contratación sea mayor a Bs. 20.000.</p>	
<p><b>2:</b> Recepción de solicitud y verificación de saldo presupuestario.</p>	<p>2 Días</p>
<p><b>3:</b> La unidad Solicitante adjunta toda la documentación descrita en líneas arriba y deriva a la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) solicitando la contratación y/o adquisición de Bienes y/o Servicios bajo la modalidad por EXCEPCION de acuerdo a las causalidades que establece en el Decreto Supremo 181, adjuntando un informe técnico justificando la contratación.</p>	<p>1 Día</p>
<p><b>4:</b> La MAE deriva al encargado del SICOES para que verifique si está inscrito o no el proceso de contratación</p>	<p>1 Día</p>
<p><b>5:</b> La MAE deriva al Área Legal para que revise la documentación y emita el informe LEGAL.</p>	<p>1 Día</p>

<p><b>6:</b> La MAE procede a realizar la invitación a la empresa proponente para que presente la propuesta económica.</p>	<p>1 Día</p>
<p><b>7:</b> La MAE comunica a la empresa para que presente la documentación, la empresa presenta la documentación solicitada por la MAE</p>	<p>4 Días</p>
<p><b>8:</b> La MAE, deriva al encargado del SICOES para que verifique el RUPE.</p>	<p>1 Día</p>
<p><b>9:</b> La MAE, deriva al Área Legal para la revisión de la documentación y elabore el contrato respectivo.</p>	<p>3 Días</p>
<p><b>10:</b> El Área Legal elabora el contrato y procede a hacer estampar las firmas tanto al contratado como al representante legal de la empresa.</p>	<p>2 Días</p>
<p><b>11:</b> La MAE deriva al encargado del SICOES para el registro del contrato en el sistema. Form.400</p>	<p>1 Día</p>
<p><b>12:</b> La MAE elabora los nombramientos del fiscal o supervisor del servicio mediante memorándum de designación.</p>	<p>2 Días</p>
<p><b>13:</b> La MAE deriva la boleta de garantía al Jefe del Departamento de Tesorería para su custodia y control del vencimiento de la boleta.</p>	<p>5 Días</p>
<p><b>14:</b> La empresa adjudicada presenta su informe de conclusión del trabajo realizado</p>	<p>1 Día</p>

a la MAE	
<b>15:</b> La MAE deriva a los miembros (Fiscal o Supervisor) para que emitan el informe de conformidad o rechazo del trabajo realizado por la empresa contratada.	1 Día
<b>16:</b> La MAE emite informe de conformidad o rechazo.	1 Día
<b>17:</b> La MAE deriva al encargado de SICOES para su registro de recepción definitiva. Form.500	1 Día

(Fuente: Elaboración propia)

#### **2.1.14. Diagrama de Flujo del Proceso de Contratación por Excepción**

##### **2.1.14.1. Diagrama de Flujo**

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todos tipo, por medios de símbolos.

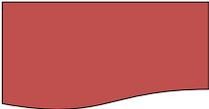
Es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar las secuencias del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. (Chiavenato Idalberto, publicación año 1993).

Se realizó el diagrama de flujo con las normas ANSI (American National Standard Institute), es una simbología para representar flujos de información de procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplea algunos símbolos para diagrama de flujos administrativos.

Los procedimientos que se establecen en el presente diagrama de flujo tienen los siguientes símbolos para identificar las diferentes actividades:

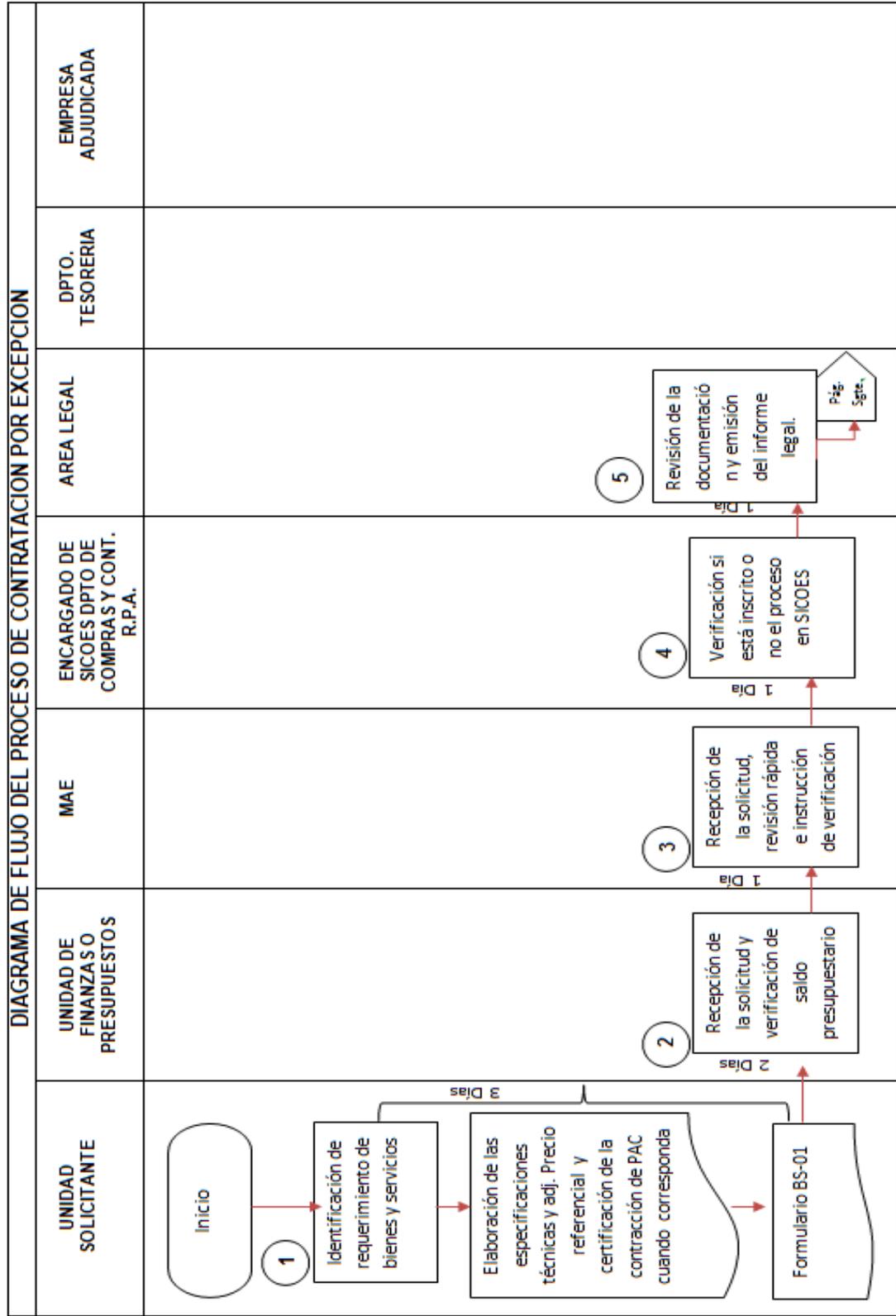
Tabla 4

Símbolos de la Norma ANSI

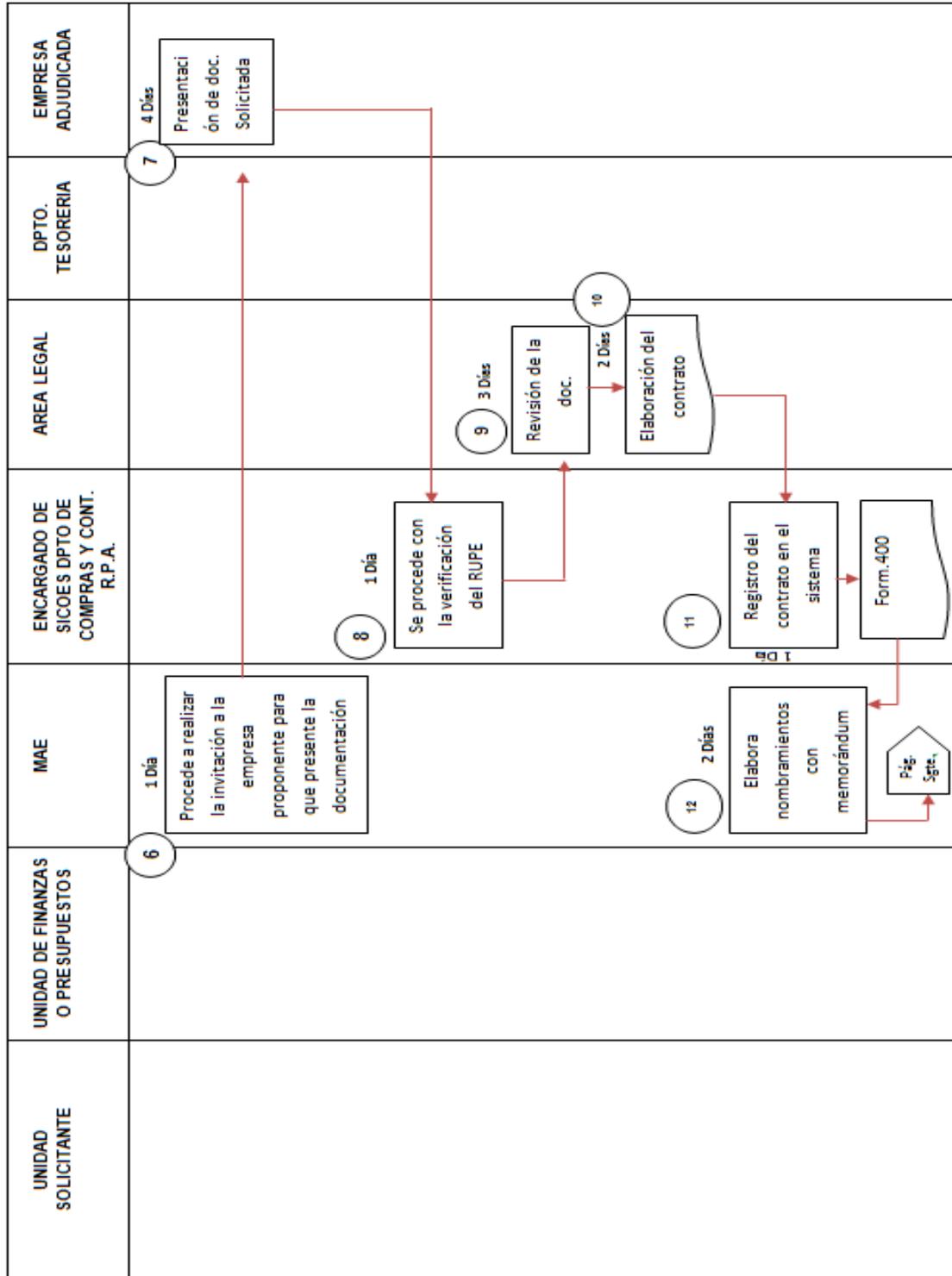
<b>SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<p>Inicio o finalización del proceso</p>
	<p>Procedimiento o actividad</p>
	<p>Documentos</p>
	<p>Conector página</p>
	<p>Secuencia de actividades o sentido del flujo</p>

(Fuente: Elaboración propia)

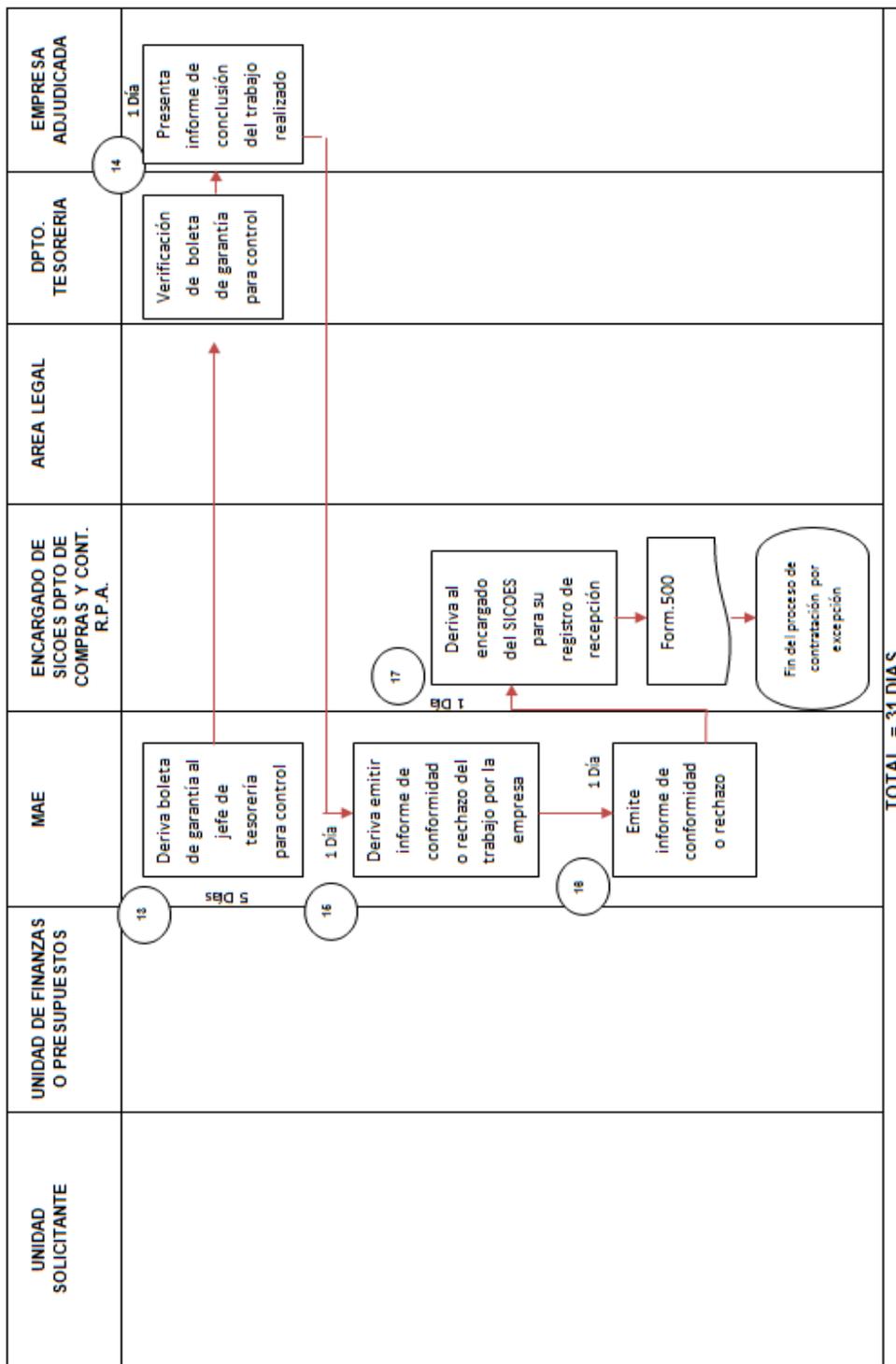
A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso:



Elaborado por: Azama Camacho Lency Kanna  
Mendez Raha Sergio



Elaborado por: Azama Camacho Lency Kama  
Mendez Rala Sergio



Elaborado por: Azama Camacho Lency Karina  
Mendez Raña Sergio

Los procedimientos que se establecen en el flujograma de modalidad de contratación por excepción, están representados por símbolos para identificar las diferentes actividades requeridas de esta modalidad.

Estos procedimientos atraviesan por diferentes áreas de SETAR, como la Unidad Solicitante, Presupuestos, la M.A.E., el encargado de SICOES, Área Legal, departamento de Tesorería y la empresa adjudicada.

Mediante este flujograma se demuestran los procedimientos actuales presentados por parte del departamento de Compras y Contrataciones, donde se interpretan los pasos a seguir de inicio a fin, el proceso y el tiempo de la modalidad de contratación por excepción.

En este flujograma se muestra el proceso de la modalidad de contratación por excepción, ya sea, tanto para la contratación de servicios o adquisición de bienes que consta de diecisiete (17) pasos, los cuales tiene una duración de treinta y un (31) días hábiles.

Se pudo identificar que los procesos varían en cuanto al tiempo de demora para cada paso, el cual conlleva a verificar que pasos toman más tiempo para su realización y cuales demoran menos.

Los pasos que toman mayor tiempo de demora o **“cuellos de botella”** (Aquellas actividades que disminuyen el proceso de producción, incrementando tiempos de espera reduciendo productividad). Identificados en el procedimiento son los siguientes:

- El primer paso que pudimos identificar que toma mayor tiempo es el primer (1) paso, donde especifica la identificación de requerimientos de bienes y servicios, la elaboración de las especificaciones técnicas, precio referencial, certificación de PAC y el formulario BS-01, los cuales abarcan tres (3) días hábiles, generando una mayor demora, reduciendo la eficiencia en el inicio del procedimiento.

- En el paso siete (7), enfocado en la presentación de la documentación solicitada por parte de la MAE a la empresa adjudicada, tiene una duración de cuatro (4) días hábiles. Las empresas adjudicadas en este caso, no cumplen los tiempos establecidos por la entidad debido a que solicitan una extensión de tiempo para la presentación de sus documentos, demoras en la respuesta para demostrar la calidad del bien o servicio requerido según certificaciones emitidas por IBNORCA, los proponentes no cuentan con actualizaciones debidas de su documentación en FUNDEMPRESA, en caso que el proponente sea de otro departamento del país, presentan la documentación fuera de tiempo dadas las condiciones de distancias, correspondencias o feriados nacionales.
- En el paso trece (13), la MAE deriva la boleta de garantía al Jefe del Departamento de Tesorería para su verificación y control. La duración de este paso es de cinco (5) días hábiles, debido a que no se agiliza debidamente el proceso por parte del máximo responsable de este departamento.

## **Conclusiones**

Mediante el diagnóstico realizado se determina:

- A través del diagnóstico realizado, se identificaron antecedentes históricos de la empresa, así como también objetivos, valores y políticas de la empresa, para llevar a cabo un análisis del entorno de la empresa y el grado jerárquico establecido según cada puesto desglosado en el organigrama de la institución.
- El organigrama de la Gerencia Administrativa y Financiera (aprobado oficialmente en la gestión 2010), no ha sido actualizado en la empresa, actualmente cabe recalcar que el organigrama aprobado ha sufrido alteraciones en su aplicación. Tiene como característica relevante en la estructura organizacional reflejada en el presente manual, la inclusión de los niveles jerárquicos estrictamente necesarios, de manera que se propicie la fluidez de comunicaciones acorde a los diferentes puestos laborales como el nivel ejecutivo, asesoramiento y apoyo, y el nivel operativo.
- Se pudo identificar mediante los métodos de observación y entrevista, que existen dificultades en cuanto a la realización de los contratos por excepción y los tiempos de demora de los mismos debido a la inexistencia de un manual de procedimientos específico para cada modalidad de contrato.
- Mediante los datos históricos del tiempo se pudo evidenciar que el tiempo del proceso varía de un contrato a otro, ya sea para un bien o servicio, a través de un análisis comparativo de las carpetas de contratación de las gestiones verificadas (2016,2017 y 2018).

## **III. PROPUESTA DE MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

## **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN POR EXCEPCIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS ELÉCTRICOS TARIJA-SETAR”**

### **3.1. Introducción**

De acuerdo al análisis de la empresa pública departamental de Servicios Eléctricos TARIJA-SETAR, a través de un diagnóstico de la empresa que sirven de base para la realización de en un **“Manual de procedimientos de contratación por excepción”**, los cuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de la empresa.

Se pretende con esta propuesta ofrecer una herramienta, que ayudará al personal y a la empresa de un manual de proceso de contratación por excepción.

### **3.2. Objetivo Del Manual De Procedimientos**

El objetivo del presente manual es elaborar y diseñar un procedimiento administrativo que dirija y oriente las contrataciones de bienes y servicios en SETAR, cuando sea necesario aplicar la modalidad de contratación por excepción.

### **3.3. Marco Legal**

Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS: Decreto supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 y sus modificaciones, vigente desde el 15 de julio de 2009.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el sistema que atiende procedimientos, actividades y funciones que permiten a las entidades públicas contratar bienes y servicios, manejar los bienes y servicios contratados, disponer de los bienes, para apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan

operativo anual para satisfacer los requerimientos de las operaciones institucionales y así producir los bienes y servicios que satisfagan las demandas y requerimientos de la ciudadanía.

En ámbito de aplicación: Las NB-SABS y los instrumentos elaborados por el órgano rector, son de uso y aplicación obligatoria por todas las entidades públicas señaladas en los Artículos 3 y 4 de la Ley 1178 y toda entidad pública con personería jurídica con derecho público, bajo la responsabilidad de la MAE y de los servidores públicos responsables de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.

En toda entidad pública se deberá identificar de manera precisa las instancias relacionadas con los procesos de contratación:

- Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)
- Autoridad Responsable de Proceso de Autorización (RPA/RPC)
- Unidad Administrativa
- Unidad Solicitante

Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS define las siguientes modalidades de contratación:

- a) Contratación Menor: De Bs. 1.- a Bs. 50.000.-
- b) Apoyo Nacional a la Producción al Empleo: De Bs. 50.001.- a Bs 1.000.000
- c) Licitación pública (licitación internacional): De Bs. 1.000.001 a Bs. 70.000.000.-
- d) Licitación pública (Convocatoria internacional): De Bs. 70.000.000.- en adelante.
- e) **Contratación por Excepción: Sin límite de Monto.**
- f) Contratación por Desastres y/o por Emergencias: Sin límite de Monto.
- g) Contratación Directa de Bienes y Servicios: Sin límite de monto.

La Modalidad de Contratación por Excepción según Decreto Supremo N 0181, se basa en los siguientes artículos:

Artículo N 63.- Definición de la Modalidad de Contratación por Excepción. Modalidad que permite la contratación de bienes y servicios, única y exclusivamente por las causales de excepción señaladas en el Artículo 65 de las presentes NB-SABS.

Esta modalidad no será aplicable cuando la misma sea por falta de previsión de la entidad o inoportuna convocatoria del bien o servicio.

Artículo N 64.- Responsables de Contrataciones por Excepción. La MAE de la entidad es el responsable de las Contrataciones por Excepción. La autorización de las contrataciones por excepción será mediante resolución expresa, motivada técnica y legalmente e instruirá se realice la contratación conforme dicte la resolución.

Artículo N 65.- Causales para la Contratación por Excepción. La Contratación por Excepción, procederá única y exclusivamente en los siguientes casos:

- a) Cuando exista un único proveedor para la contratación de bienes, obras y servicios generales y siempre que estos no puedan ser sustituidos por bienes y servicios similares o de marcas genéricas.
- b) Cuando una convocatoria nacional hubiese sido declarada desierta por segunda vez.

Artículo N 66.- Condiciones para la Contratación por Excepción.

- Cada entidad deberá desarrollar procedimientos para efectuar estas contrataciones a través de acciones inmediatas, ágiles y oportunas.
- Registrar la Contratación por Excepción, en el SICOES, cuando el monto sea mayor a Bs.20.000.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS).

- Modelos de DBC y Contenidos Mínimos de RE-SAB, Manual de Operaciones del SICOES y Reglamento del RUPE: Resolución Ministerial N° 274 de 9 de mayo de 2013, vigente desde el 14 de mayo de 2013.
- Convenio Marco, RUPE y Modificaciones al D.S. N° 0181: Decreto Supremo N° 1497 de 20 de febrero de 2013, vigente desde el 14 de mayo de 2013.

- La Constitución Política del Estado del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada el 7 de Febrero de 2009.
- La Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- El Decreto Supremo N° 23318-A, de 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo N° 26237, de 29 de junio de 2001, que lo modifica.
- El Decreto Supremo N° 0181, de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y sus modificaciones.
- El Decreto Supremo N° 1497, de 20 de febrero de 2013, que regula los Convenios Marco y el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE).
- Ley N° 602 del 14 de Noviembre de 2014 para la Reducción y Atención de Desastres y/o Emergencias.
- La Resolución Ministerial N° 274, de 9 de mayo de 2013, que aprueba el Modelo de Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS), Contenido Mínimo para la elaboración del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios para Asambleas Departamentales y Regionales y de Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (RE-SABS EPNE); Manual de Operaciones del Sistema de Contrataciones Estatales SICOES; Modelos de Documento Base de Contratación en las modalidades de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo ANPE y Licitación Pública; y el Reglamento del Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE).

#### **3.4. Causales para la Contratación por Excepción**

La contratación por Excepción, procederá única y exclusivamente en los siguientes casos:

- Cuando exista un único proveedor para la contratación de bienes, obras y servicios generales, siempre que estos no puedan ser sustituidos por bienes o servicios similares o de marcas genéricas.
- Cuando una convocatoria nacional hubiese sido declarada desierta por segunda vez.

### **3.5. Condiciones para la Contratación por Excepción**

Una vez formalizada la contratación, la entidad deberá:

- Presentar la información de la contratación a la Contraloría General de Estado de acuerdo a normativa emitida por la Contraloría General del Estado.
- Registrar la Contratación por Excepción en el SICOES, cuando el monto sea mayor a Bs. 20.000.-.

### **3.6. Cuantía**

- Proceso sin límite de monto
- Registrar la Contratación por Excepción en el SICOES, cuando el monto sea mayor a Bs 20.000.- (VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS) que se efectúen mediante convocatoria pública.

### **3.7. Responsable**

El responsable de contratación bajo la modalidad por excepción, es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), según art. 64 D.S. N° 0181.

### **3.8. Características del Manual de Procedimientos**

- Deben efectuarse a través de acciones inmediatas, ágiles y oportunas.
- Sujeto a plazos establecidos (Días hábiles).
- Los bienes y servicios contratados deben reunir condiciones de calidad y cantidad para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos.
- Las contrataciones por excepción procederán única y exclusivamente en los casos establecidos en el Art. 65 del DS N° 181.
- Para efectos de realizar un proceso de contratación por excepción, deberá cumplirse el procedimiento descrito a continuación, salvo existan circunstancias específicas debidamente descritas en la documentación de respaldo del proceso. De cualquier forma, es obligatorio el cumplimiento de lo dispuesto en el DS N° 181 para esta modalidad de contratación.
- El cumplimiento de condiciones y características de este tipo de contrataciones, es responsabilidad de los participantes que intervienen en cada una de las etapas del proceso.

Complementariamente a lo dispuesto en el D.S. N° 181 y el RE-SABS aprobado.

### **3.9. Ámbito de Aplicación**

El procedimiento será de aplicación para todas las áreas y unidades de SETAR, comprende al personal ejecutivo, administrativo, técnico, personal de apoyo, personal eventual, consultores y organizaciones públicas.

El alcance del manual abarca los procedimientos del Subsistema de Contratación de bienes y servicios incluyendo la contratación de consultores individuales.

La aplicación del manual de procedimientos del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, posibilita y concreta procedimientos administrativos del Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, que son comunes y necesarios del tratamiento uniforme del sistema en el marco de la comunicación y coordinación, para la simplificación, armonización, racionalización y la homogeneización de los procedimientos administrativos del subsistema, eliminación de discrecionalidades innecesarias y la comunicación eficaz con el sector público.

### **3.10. Funciones de los Responsables de los Procesos de Contratación por Excepción**

- Verificar que la solicitud se encuentre registrada en el POA y PAC.
- Verificar la certificación presupuestaria correspondiente.
- Autorizar el inicio del proceso de contratación.
- Designar al responsable de ejecución del contrato.
- Adjudicar la contratación.

### **3.11. Áreas Organizacionales que intervienen en el Proceso**

Para la aplicación de los procesos de contratación dentro de esta modalidad se procederá el diseño organizacional de cada una de las áreas organizacionales que lo conforman: correspondiente a unidad legal, unidades seccionales servicios departamentales.

Por lo que deben establecerse las unidades solicitantes, administrativas y legales que corresponden a posiciones dentro de su estructura interna de cada una de las instancias mencionadas que son indispensables para el cumplimiento del proceso en términos de transparencia, calidad y oportunidad.

### **3.12. Marco Conceptual**

A continuación se describen los conceptos y elementos más importantes durante la aplicación del presente manual de procedimientos (Según Artículo 5.- Definiciones del Decreto supremo N° 181 del 28 de Junio de 2009):

**Bienes:** Son bienes las cosas materiales e inmateriales que pueden ser objeto de derecho, sea muebles, inmuebles, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, bienes de consumo, bienes de cambio, materias primas, productos terminados o semiterminados, maquinarias, herramientas, equipos.

**Código Único de Contrataciones Estatales-CUCE:** Es el código asignado de forma automática a través del SICOES a cada proceso de contratación, para identificarlo de

manera única, desde la publicación de la convocatoria, hasta la finalización del proceso.

**Contrato:** Instrumento legal de naturaleza administrativa, que regula contractual entre la entidad contratante y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes, construcción de obras, estación de servicios generales o servicios de consultoría.

**Documento Base de Contratación-DBC:** Documento elaborado por la entidad contratante para cada contratación, con base en el modelo de DBC emitido por el Órgano Rector; que contienen las especificaciones técnicas o términos de referencia, metodología de evaluación, procedimientos y condiciones para el proceso de contratación.

**Especificaciones técnicas:** Parte integrante del DBC, elaborada por la entidad contratante, donde se establecen las características técnicas de los bienes, obras o servicios generales a contratar.

**Máxima Autoridad Ejecutiva-MAE:** Titular o personero de más alta jerarquía de cada entidad del sector público, sea este el máximo ejecutivo o la dirección colegiada, según lo establecido en su disposición legal o normas de creación.

**Método de Selección de Calidad:** Método de evaluación que permite seleccionar la propuesta que presente la mejor calificación técnica, sin sobrepasar el Precio Referencial establecido por la entidad contratante.

**Método de Selección de Calidad, Propuesta Técnica y Costo:** Método de evaluación que permite seleccionar la propuesta que presente la mejor calificación combinada en términos de calidad, propuesta técnica y costo.

**Método de Selección de Menor Costo:** Método de evaluación que permite seleccionar la propuesta con el menor precio entre aquellas que hubieran obtenido la calificación técnica mínima requerida.

**Modelo de Contrato:** Documento estándar, elaborado y aprobado por el Órgano Rector, que contiene cláusulas de relación contractual entre las entidades públicas y los proveedores o contratistas y que forma parte del modelo DBC.

**Modelo de Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios-RE-SABS:** Documento estándar, elaborado y aprobado por el Órgano Rector, de utilización obligatoria para la elaboración del RE-SABS por las entidades públicas.

**Orden de Compra u Orden de Servicio:** Es una solicitud escrita que formaliza un proceso de contratación, que será aplicable solo en casos de adquisición de bienes o servicios generales de entrega o prestación, en un plazo no mayor a quince (15) días calendario.

**Órgano Rector:** El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es el Órgano Rector del SABS con las atribuciones que le confiere la Ley N 1178 y las establecidas en los presentes NB-SABS.

**Precio Referencial:** Es el precio estimado por la entidad contratante para un proceso de contratación.

**Precio Evaluado más Bajo:** Es la oferta que cumple con los aspectos técnicos, administrativos y legales, que una vez evaluados, presenta el menor costo.

**Programa Anual de Contrataciones-PAC:** Instrumento de planificación donde la entidad pública programa las contrataciones de una gestión, en función de su POA y presupuesto.

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

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

**Responsable del Proceso de Contratación de Licitación Pública-RPC:** Servidor público que por delegación de la MAE o RAA, es responsable por la ejecución del proceso de contratación y su resultado, en la modalidad de licitación pública.

**Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo-RPA:** Servidor público que por delegación de la MAE o RAA, es responsable por la ejecución del proceso de contratación y sus resultados, en las modalidades de contratación menor y ANPE.

**Reunión de Aclaración:** actividad previa a la presentación de propuestas donde los potenciales proponentes pueden expresar sus consultas sobre el proceso de contratación.

**Sistemas de Contrataciones Estatales-SICOES:** Es el sistema oficial de publicación y difusión de información de los procesos de contratación de las entidades públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, establecido y administrado por el Órgano Rector.

**Términos de Referencia:** Parte integrante del DBC elaborada por la entidad contratante, donde se establecen las características técnicas de los servicios de consultoría a contratar.

**Unidad Administrativa:** Es la unidad o instancia organizacional de la entidad contratante, encargada de proporcionar asesoramiento legal y atender los asuntos jurídicos en los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.

**Unidad Jurídica:** Es la unidad o instancia organizacional encargada de proporcionar asesoramiento legal y atender asuntos jurídicos en el subsistema de contratación de bienes y servicios.

**Unidad Solicitante:** Es la unidad o instancia organización de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios.

**Valor Actual-VA:** El valor Actual describe el proceso de flujos de dinero futuro que a un descuento y periodos dados representa valores actuales.

**Registro Único de Proveedores del Estado- RUPE:** Registro único y oficial de proveedores del Estado Plurinacional de Bolivia válido para participar en contrataciones públicas mayores a Bs. 20.000.

### **3.13. Procedimiento del Proceso de Contratación en la Modalidad Contratación por Excepción**

En SETAR se identifican los siguientes procedimientos para el proceso de contratación para bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría.

En la modalidad de contratación por excepción son sin límite de monto. Donde las contrataciones por cuantías mayores a Bs 20,000.-, deben ser registradas en el SICOES (Una vez suscrito el contrato).

Se toma en cuenta dos premisas fundamentales:

- 1) No es aplicable por urgencia, falta de previsión o inoportuna convocatoria.
- 2) Se aplican las garantías y su vigencia es estricta aplicación de la Normativa Vigente, para bienes, Obras y servicios de consultorías.

Su proceso es el siguiente:

#### **Unidad Solicitante**

1: La unidad solicitante es la encargada de realizar su pedido adjuntando la siguiente documentación:

- ✓ **Formulario BS-01.-** solicitud de adquisiciones de Bienes y/o Servicios (formulario que debes estar firmados por el responsable de la unidad solicitante, firma del responsable de Activos Fijos o Responsable de Almacenes, firma del Responsable del encargado de Almacenes, Firma del Gerente Administrativo y Financiero)

- ✓ **Especificaciones Técnicas.**- la Unidad Solicitante deberá describir las características técnicas del Bien y/o servicio a requerir.
- ✓ **Precio Referencial.**- la Unidad Solicitante deberá adjuntar una cotización o proforma del precio para que a través de este precio se proceda a realizar la certificación presupuestaria.
- ✓ **Inscripción al PAC.**- en caso de que el proceso de contratación sea mayor a Bs. 20.000.-.

### **Unidad de Finanzas o Presupuestos**

2: Recepción de solicitud de verificación de saldo presupuestario.

### **MAE**

3: La unidad Solicitante adjunta toda la documentación descrita en líneas arriba y deriva a la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) solicitando la contratación y/o adquisición de Bienes y/o Servicios bajo la modalidad por EXCEPCION de acuerdo a las causalidades que establece en el Decreto Supremo N° 0181, adjuntando un informe técnico justificando la contratación.

### **Encargado de SICOES departamento de Compras y Contrataciones R.P.A.**

4: La MAE deriva al encargado del SICOES para que verifique si está inscrito o no el proceso de contratación

### **Área Legal**

5: La MAE deriva al Área Legal para que revise la documentación y emita el informe LEGAL.

### **MAE**

6: La MAE procede a realizar la invitación a la empresa proponente para que presente la propuesta económica.

### **Empresa Adjudicada**

7: La MAE comunica a la empresa para que presente la documentación. La empresa presenta la documentación solicitada por la MAE.

**Encargado de SICOES departamento de Compras y Contrataciones R.P.A.**

8: La MAE, deriva al encargado del SICOES para que verifique el RUPE.

**Área Legal**

9: La MAE, deriva al Área Legal para la revisión de la documentación y elabore el contrato respectivo.

10: El Área Legal elabora el contrato y procede a hacer estampar las firmas tanto al contratado como al representante legal de la empresa.

**Encargado de SICOES departamento de Compras y Contrataciones R.P.A.**

11: La MAE deriva al encargado del SICOES para el registro del contrato en el sistema. (form. 400).

**MAE**

12: La MAE elabora los nombramientos del fiscal o supervisor del servicio mediante memorándum de designación.

13: La MAE deriva la boleta de garantía al Jefe del Departamento de Tesorería para su custodia y control del vencimiento de la boleta.

**Empresa Adjudicada**

14: La empresa adjudicada presenta su informe de conclusión del trabajo realizado a la MAE.

**MAE**

15: La MAE deriva a los miembros (Fiscal o Supervisor) para que emitan el informe de conformidad o rechazo del trabajo realizado por la empresa contratada.

### **Encargado de SICOES departamento de Compras y Contrataciones R.P.A.**

16: La MAE emite informe de conformidad o rechazo.

17: La MAE deriva al encargado del SICOES para su registro de recepción definitiva. (form.500).

### **3.14. Descripción Del Procedimiento De Contratación Por Excepción**

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	FORMULARIOS/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
1	<p><b>UNIDAD SOLICITANTE.-</b> La unidad solicitante es la encargada de realizar su pedido adjuntando la siguiente documentación:</p> <p>✓ <b>Formulario AByS-01.-</b> solicitud de adquisiciones de Bienes y/o Servicios (formulario que debes estar firmados por el responsable de la unidad solicitante, firma del responsable de Activos Fijos o Responsable de Almacenes,</p>	Unidad Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario BS-01</li> <li>• Especificaciones Técnicas</li> <li>• Precio Referencial</li> </ul> <p>1 Inscripción al PAC</p>	3 Días

	<p>firma del Responsable del encargado de Almacenes, Firma del Gerente Administrativo y Financiero)</p> <p>✓ <b>Especificaciones Técnicas.-</b> la Unidad Solicitante deberá describir las características técnicas del Bien y/o servicio a requerir.</p> <p>✓ <b>Precio Referencial.-</b> la Unidad Solicitante deberá adjuntar una cotización o</p>			
--	---	--	--	--

	<p>proforma del precio para que a través de este precio se proceda a realizar la certificación presupuestaria.</p> <p>✓ <b>Inscripción al PAC.-</b> en caso de que el proceso de contratación sea mayor a Bs. 20.000</p>			
<b>2</b>	Recepción de solicitud y verificación de saldo presupuestario.	Unidad de Finanzas o Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del saldo presupuestario</li> </ul>	2 Días
<b>3</b>	La unidad Solicitante adjunta toda la documentación descrita en líneas arriba y deriva a la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) solicitando la contratación y/o adquisición	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación (del paso 1)</li> </ul>	

	de Bienes y/o Servicios bajo la modalidad por EXCEPCIÓN de acuerdo a las causalidades que establece en el Decreto Supremo 181, adjuntando un informe técnico justificando la contratación.			1 Día
4	La MAE deriva al encargado del SICOES para que verifique si está inscrito o no el proceso de contratación	Encargado de SICOES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación en el SICOES</li> </ul>	1 Día
5	La MAE deriva al Área Legal para que revise la documentación y emita el informe LEGAL.	Área Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Legal</li> </ul>	1 Día
6	La MAE procede a realizar la invitación a la empresa proponente para que presente la propuesta económica.	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación a la empresa</li> <li>• Propuesta económica</li> </ul>	1 Día
7	La MAE comunica a la empresa para que presente la documentación, la empresa presenta la documentación solicitada por la MAE	Empresa Adjudicada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación solicitada por la MAE(C.I.</li> </ul>	4 Días
	La MAE, deriva al	Encargado de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUPE</li> </ul>	

<b>8</b>	encargado del SICOES para que verifique el RUPE.	SICOES		1 Día
<b>9</b>	La MAE, deriva al Área Legal para la revisión de la documentación y elabore el contrato respectivo.	Área Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato</li> </ul>	3 Días
<b>10</b>	El Área Legal elabora el contrato y procede a hacer estampar las firmas tanto al contratado como al representante legal de la empresa.	Encargado de SICOES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato más estampado de firmas</li> </ul>	2 Días
<b>11</b>	La MAE deriva al encargado del SICOES para el registro del contrato en el sistema. Form.400	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form.400</li> </ul>	1 Día
<b>12</b>	La MAE elabora los nombramientos del fiscal o supervisor del servicio mediante memorándum de designación.	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorándum de designación</li> </ul>	2 Días
<b>13</b>	La MAE deriva la boleta de garantía al Jefe del Departamento de Tesorería para su custodia y control del vencimiento de la boleta.	Dpto. de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boleta de Garantía</li> </ul>	5 Días
	La empresa adjudicada	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe</li> </ul>	

<b>14</b>	presenta su informe de conclusión del trabajo realizado a la MAE	Adjudicada	de conclusión del trabajo	1 Día
<b>15</b>	La MAE deriva a los miembros (Fiscal o Supervisor) para que emitan el informe de conformidad o rechazo del trabajo realizado por la empresa contratada.	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de conclusión</li> </ul>	1 Día
<b>16</b>	La MAE emite informe de conformidad o rechazo.	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de conformidad o Rechazo</li> </ul>	1 Día
<b>17</b>	La MAE deriva al encargado del SICOES para su registro de recepción definitiva Form.500	Encargado de SICOES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro FORM. 500</li> </ul>	1 Día

<b>Elaborado por:</b>	Azama Camacho Lency Karina
	Mendez Raña Sergio

### 3.15. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación por Excepción

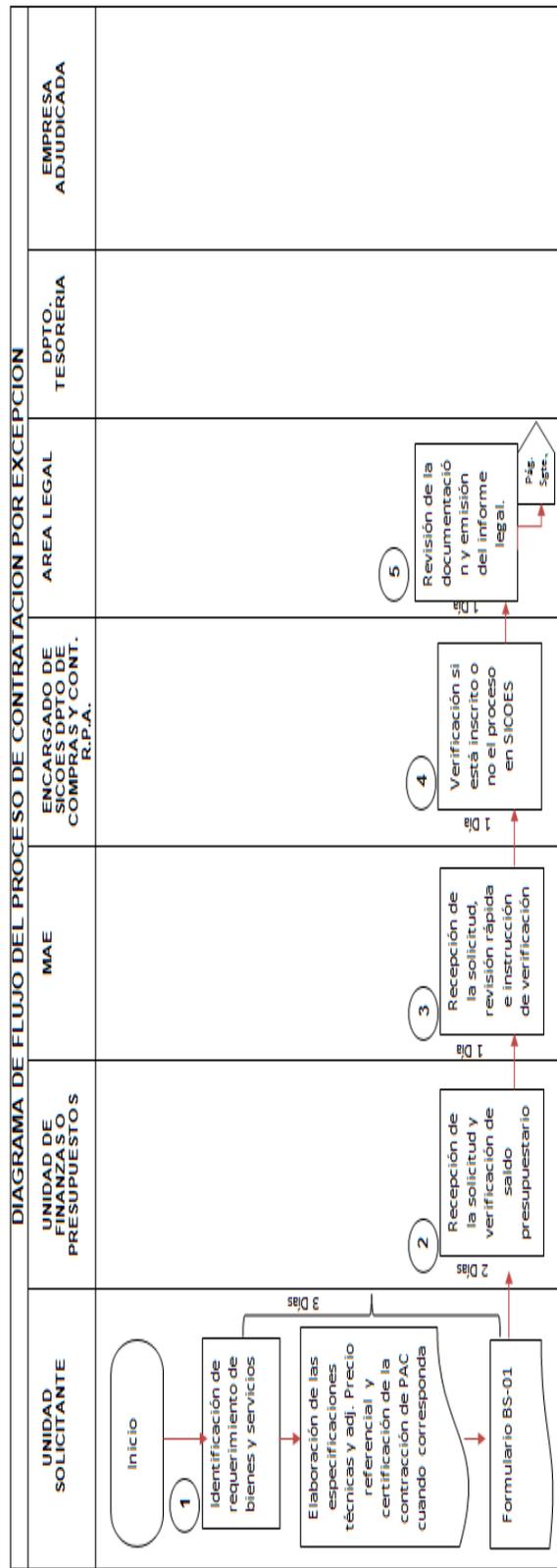
#### 3.15. 1. Símbolos del Diagrama de Flujo

Los procedimientos que se establecen en el presente flujograma tienen los siguientes símbolos para identificar las diferentes actividades:

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI	SIGNIFICADO
	Inicio o finalización del proceso
	Procedimiento o actividad
	Documentos
	Conector página
	Secuencia de actividades o sentido del flujo

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso:

		DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO				
Area: Compras y Contrataciones		Referencia		Hoja		
Sistema: Modalidad de Contratacion por Excepcion		Vigencia		Pág.		
Procedimiento: Contratacion por excepcion		Día	Mes	Año		



Elaborado por: Azama Camacho, Lency, Kama Méndez, Eala Sergio



## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO



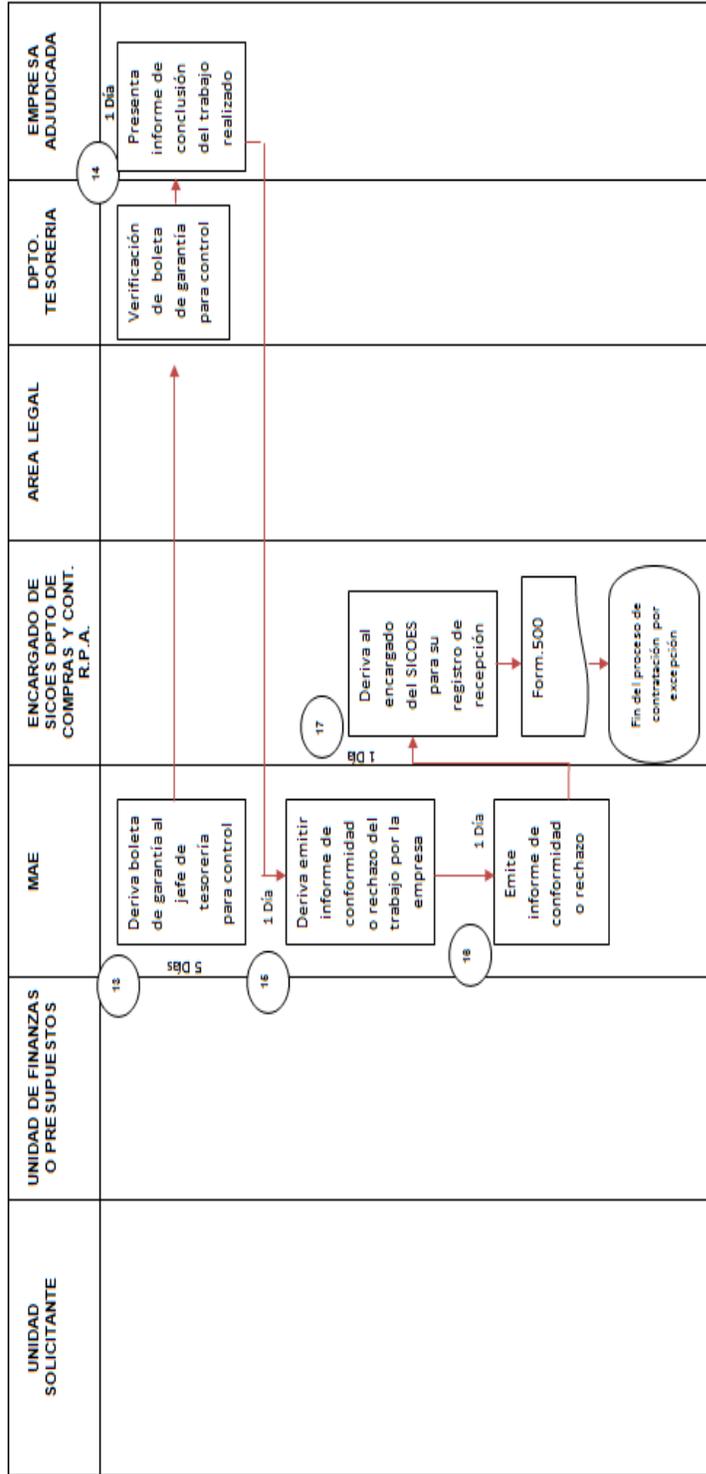
<b>Diagrama de Flujo de Procedimiento</b>		Referencia			<b>Hoja Pág.</b>	
		Vigencia				
		Día	Mes	Año		
	<b>Area: Compras y Contrataciones</b> <b>Sistema: Modalidad de Contratación por Excepción</b> <b>Procedimiento: Contratación por excepción</b>					
UNIDAD SOLICITANTE	UNIDAD DE FINANZAS O PRESUPUESTOS	MAE	ENCARGADO DE SICDES, DPTO. DE COMPRAS Y CONT. R.P.A.	AREA LEGAL	DPTO. TESORERIA	EMPRESA ADJUDICADA
		<p>6</p> <p>Procede a realizar la invitación a la empresa proponente, para que presente la documentación</p> <p>12</p> <p>Elabora nombramientos con memorándum</p> <p>Form. 5214</p>	<p>8</p> <p>Se procede con la verificación del RUPE</p> <p>11</p> <p>Registro del contrato en el sistema</p> <p>Form. 400</p>	<p>9</p> <p>3 días</p> <p>Revisión de la doc.</p> <p>10</p> <p>2 días</p> <p>Elaboración del contrato</p>	<p>7</p> <p>4 días</p> <p>Presentación de doc. Solicitada</p>	

Elaborado por: Azusa Camacho Lancy, Kaina Méndez Kala Sergio



## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO

<b>Area:</b> Compras y Contrataciones	<b>Referencia</b>			<b>Hoja</b>
<b>Sistema:</b> Modalidad de Contratación por Excepción	<b>Vigencia</b>			<b>Pág.</b>
<b>Procedimiento:</b> Contratación por excepción	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	



Elaborado por: Azama Camacho Leney Kanna  
Mendez Raha Sergio



Mediante este diagrama de flujo que se propone a la empresa SETAR, bajo la modalidad de contratación por excepción, se pretende que los tiempos se establezcan acorde al diagrama para que dirija y oriente a las contrataciones de bienes y servicios cuando sea necesario aplicar la modalidad por excepción, efectuándose a través de acciones inmediatas, ágiles y oportunas, sujeto al cumplimiento establecido en el D.S. 0181.

### 3.16. Formularios

#### Lista de Formularios (Ver Anexos 8)

- **Formulario AByS-01** (Solicitud de Contratación de Obras, Bienes Servicios Generales y Servicios de Consultoría).
- **Formulario 400** (Información de Contrataciones por Excepción, por Emergencia, Directa y otras que no requieran convocatoria).
- **Formulario 500** (Recepción de bienes, obras y servicios).

#### Lista de Documentos (Ver Anexos 8)

- Informe Legal
- Informe Técnico
- Invitación a la Empresa
- Contrato
- Memorándum de Designación
- Boleta de Garantía
- Confirmación de publicación de información
- Informe de conformidad o rechazo
- Documentos Legales (De la empresa adjudicada)
- Publicación al PAC
- Confirmación de publicación de información

## **IV. MEMORIA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **Informe de actividades realizadas**

A continuación se describe un informe general de todas las actividades realizadas en la práctica profesional en la empresa pública de servicios SETAR-TARIJA.

#### **4.1. Actividades Desarrolladas**

En cumplimiento a las funciones asignadas dentro del “**DPTO. DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**” de **LA EMPRESA PÚBLICA DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS TARIJA-SETAR** se pone en consideración las actividades del periodo comprendido de la presente gestión, desarrollando las siguientes actividades:

- Recopilación de información interna del departamento de compras y contrataciones.
- Revisión de documentación y carpetas de diferentes modalidades de contratación.
- Consulta y entrevista al Gerente Administrativo, sobre contrataciones por excepción en Gerencia Administrativa y Financiera (G.A.F.).
- Apoyo en la reorganización en la parte documental del archivo central.
- Clasificación y orden cronológico de las series documentales, en los subsistemas: Entre Ríos y Villamontes.
- Análisis y empaquetado de los documentos de gestiones antiguas sobre contratación por excepción y contratación directa.
- Gestión de archivo de los comprobantes del departamento de contabilidad de las gestiones (1972-2015).
- Revisión de los comprobantes de egreso de todos los afiliados de los diferentes departamentos de la empresa (RRHH).
- Etiquetado de las cajas de archivos de asesoramiento legal y circulación interna.

- 29/08/18 Hrs.10:10: Apertura de sobres: Adquisición equipo de medición, operación y mantenimiento, de la empresa “HELIOS S.R.L.”.
- 14/08/18 Hrs.10:10: Apertura de sobres: Adquisición de Ropa de Trabajo, (Se declara desierta).
- 08/18 Hrs.10:00: Apertura de sobres: contratación empresa de seguridad física gestión 2018, “SPACE”.
- 08/18 Hrs.10:02: Apertura de sobres: Adquisición de transformadores distribución-protección, de la empresa “ROMAGNOLE” representantes únicos en Bolivia.
- Análisis sobre la actualización constante en el SICOES (Sistema de Contrataciones Estatales) con el encargado de este sistema Lic. José Nivardo Ruiz, En el departamento de Compras y Contrataciones.
- Elaboración de checklist de documentación de procesos ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo), análisis de su documentación y montos económicos con el encargado de SICOES, Lic. José Nivardo Ruiz.
- Elaboración de lista de formularios publicados sobre las diferentes modalidades de contratación realizadas en las gestiones 2016,2017 y 2018
- Aplicación del método de entrevista al Gerente Administrativo y Financiero Lic. José Luis Patiño para la recopilación de información esencial sobre la modalidad de contratación por excepción, sus procedimientos y aplicación en diferentes situaciones que se presentan en la empresa en caso de desastres naturales o invitaciones directas.
- Aplicación del método de entrevista al encargado de SICOES Lic. José Nivardo Ruiz y recopilación de información sobre los procesos de contratación y sus tiempos de demora, análisis de unidades solicitantes, resoluciones administrativas e informes legales.
- Elaboración de la interrelación que presenta el departamento de Compras y Contrataciones con otras áreas involucradas en los procesos de contratación con el encargado de SICOES Lic. José Nivardo Ruiz.

- Análisis con el Gerente Administrativo y Financiero Lic. José Luis Patiño sobre el manejo eficiente del tiempo en los procesos de contratación para su posterior ejecución inmediata.
- Revisión y recopilación de información de carpetas de contratación por excepciones Gerencia General, previa autorización, se procedió a analizar los tiempos de entrega y tiempos de demora en los procesos de contratación, las formas de pago por parte de la entidad, cumplimientos de los proveedores, terminación del contrato y resoluciones administrativas.
- Gestión y ordenamiento de los diferentes tomos de órdenes de compra y órdenes de servicio del departamento de Compras y Contrataciones.
- Apertura de sobres “Adquisición de fusibles Lira de Baja Tensión”, modalidad ANPE. Unidad Solicitante: Departamento de Mantenimiento y Reparación.
- Apertura de sobres “Contratación Empresa de Seguridad Física Gestión 2018 (Segunda Convocatoria), modalidad ANPE. Unidad Solicitante: Activos Fijos.
- 16/10/18 Hrs.10:00 am: Apertura de sobres: “Adquisición de fusibles lira de baja tensión”, de las empresas: ANA MARIA BEJARANO ARCE, ZECAPRO, COMERCIAL C8R, ELECTROTARIJA, ALBICELESTE.
- 17/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: “Contratación Empresa de Seguridad Física”, (sin proponentes).
- 22/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: Adquisición ferretería LMT y RBT, de las empresas: JCCP SERVICIOS GENERALES, ELECTRORED BOLIVIA S.R.L., CONSULTORA Y PROVEEDORA ALBICELESTE.
- 25/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: Adquisición de transformadores 6,9/3,8 Kv., de la empresa ELECTRO RED.
- 26/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: Construcción 5to aumento de línea subterránea (obras civiles), de las empresas: LEVI CONTRUCCIONES S.R.L., CUNTRES S.R.L., ELECTRA CONSTRUT S.R.L- ELECON S.R.

- 29/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: Adquisición de transformadores, de las empresas: MERCANTIL LEON, AMELECBOL S.R.L.
- 29/10/18 10:00 am: Apertura de sobres: Adquisición de material eléctrico línea subterráneo, de la empresa TCC BOLIVIA S.R.L.
- 01/11/18 10:00 am: Apertura de sobres “Adquisición de equipo servidor para implementación del sistema SICAF para Bermejo y Villamontes. Unidad Solicitante: Activos Fijos, de la empresa ARSANSOFT S.R.L.
- Análisis de los documentos de gestiones antiguas sobre el procedimiento de contratación por excepción.

#### **4.2. Desarrollo De Habilidades Adquiridas**

La modalidad de experiencia profesional reúne habilidades adquiridas durante el proceso de aprendizajes demostrados en el área de trabajo al cual fomentará a nuestra formación personal y laboral.

Culminando la práctica profesional, se desarrollaron las habilidades descritas a continuación.

##### **4.2.1. Habilidades Técnicas**

Estas habilidades involucran procesos, técnicas o herramientas propias del área de Compras y Contrataciones.

Durante la permanencia dentro de la empresa se desarrollaron actividades propias del departamento de Compras y Contrataciones como ser: Asignación de tareas elementales en archivo central de la empresa (ordenamiento y manejo de documentación clasificada y procesada de gestiones anteriores), elaboración de informes mensuales de actividades realizadas (redacción de las actividades realizadas durante los meses de estancia dentro de la empresa), recibimos orientación del sistema computarizado SICOES (Sistemas de Contrataciones Estatales , a través de las diferentes publicaciones y actualizaciones del Órgano Rector), participación en

apertura de sobres en fechas según cronograma,( para determinar sus propuestas y si cumplen o no con las especificaciones requeridas por la unidad solicitante, como documentación actualizada y llenado de formularios).

#### **4.2.2. Habilidades Humanas**

Estas contemplan habilidades para interactuar con los colaboradores y servidores públicos de la entidad.

Se realizó la interacción del personal en primera instancia con el Dpto. Compras y Contrataciones, en donde hubo un acercamiento y empatía con el personal del departamento, mayor responsabilidad en cuanto al cumplimiento del horario establecido por la empresa, se tuvo un buen desenvolvimiento con el personal de trabajo, ya que ellos brindaron calidez, cordialidad y respeto, facilitando nuestra adaptación al ambiente de trabajo.

#### **4.2.3. Habilidades Conceptuales**

Se trata del desarrollo de nuevos conceptos, análisis de procesos y otros en cuanto al área en el que se trabajó.

Las actividades y tareas exigentes por parte de la empresa requieren de un conocimiento profundo el cual implica un previo análisis de las leyes aplicables, como: la Ley SAFCO 1178, Decreto Supremo 0181 (2009) Norma Básicas Del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Bolivia, Ley y reglamentos aplicables a sector eléctrico. Autoridad de Electricidad (A.E.) y todas las normativas de las instituciones públicas.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando las dificultades en el ámbito organizacional y en el desarrollo de los diferentes procesos de contrataciones que se aplican en la institución.

## Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa que se tome en cuenta el manual de procedimientos propuesto para desempeñar las contrataciones por excepción ya sea para la adquisición de bienes y la contratación servicios.
- Tomar en cuenta las disposiciones legales actualizadas, plasmadas en la Ley SAFCO N° 1178 y Decreto N° 0181.
- Sociabilizar el manual de procedimientos de contratación por excepción para todas las áreas y unidades de SETAR.
- Se recomienda que en el departamento de Compras y Contrataciones, los funcionarios encargados estén actualizados en relación al Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).
- Mejorar la comunicación, coordinación y simplificación de los procesos administrativos en la modalidad de contratación por excepción.
- Tomar en cuenta la actualización y socialización del diseño organizacional de cada una de las áreas de la institución.