

PERFIL

1. ANTECEDENTES

Servicios Eléctricos de Tarija, fue constituida mediante escritura pública N° 5/69 del 7 de abril de 1969, su personalidad 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 el año 2004 SETAR firmó el contrato de adecuación con la Superintendencia de Electricidad, otorgando la licencia de operación temporal de generación de transmisión y distribución de energía eléctrica en todo el departamento por un periodo de 4 años prorrogables y 8 años para adecuarse a la Ley de Electricidad y lograr así la concesión definitiva. También se firman los contratos con Secco para comprar energía eléctrica -en Tarija y Yacuiba.

El año 2006 para poder adecuarse a la Ley de Electricidad y al contrato de adecuación se realiza una reestructuración interna, creándose los departamentos de Control de Calidad, Planificación Estratégica y Reducción de Pérdidas no Técnicas en Electrificación Rural.

También se firma un convenio con la Prefectura de Tarija lo que permite financiar una serie de proyectos de equipamiento, remodelación y Re potenciamiento de SETAR. Asimismo, se aumenta la potencia en Bermejo (2 Mw) y Entre Ríos (750 Kw) con la compra de cuatro motores Cummis.

En 13 de diciembre del 2007 se modifican los estatutos de SETAR, es decir se cambia denominación de Sociedad Anónima por Empresa Pública.¹

¹ Memorias de SETAR,2016

1.1. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la información obtenida, se evidenció que existe disconformidad con el actual proceso para la adquisición de bienes y servicios por la modalidad de contratación menor.

Ciertos pasos y documentos son innecesarios y generan una excesiva burocracia en la realización de dicho trámite, quitando tiempo a los funcionarios interesados en la adquisición del bien o servicio, demora que representa un costo en la empresa.

Los manuales administrativos uniforman los procesos y los hacen más eficientes, en especial cuando existe una rotación del personal o no se conoce la forma de realizarlos, además de que reducen el tiempo y costo de los mismos en que incurren por la inexperiencia.

Un adecuado sistema de planificación es necesario para la empresa, ya que su ausencia.

Y el mal manejo de los recursos pueden generar problemas e incluso conllevar a sanciones penales por el uso indebido de bienes del estado. (De acuerdo a entrevista vertida por el Gerente Administrativo y Financiero de SETAR).

1.2. ÁREA

El presente trabajo se desarrolló en el área de Gerencia Administrativa, más específicamente en el Departamento de Compras y Contrataciones.



Ilustración 1. Organigrama de SETAR. Fuente: elaborado por SETAR

LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

De acuerdo al manual de funciones de SETAR la gerencia administrativa se encarga de: “Proveer el apoyo logístico oportuno y la toma de decisiones que requiera la institución en cuanto a su funcionamiento, materiales y los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades y el logro de sus objetivos”.

La gerencia administrativa depende directamente de la gerencia General, la misma está en el nivel intermedio, donde se encuentran las siguientes gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Gerencia De Distribución, Gerencia De Generación.

La Gerencia Administrativa tiene como dependencia a los siguientes departamentos:

- El Departamento De Almacenes
- El Departamento De Activos Fijos

- El Departamento De Recursos Humanos
- El Departamento De Compras Y Contrataciones
- El Departamento De Presupuesto
- El Departamento De Contabilidad
- El Departamento De Tesorería

DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Tiene la función de realizar los trámites y cotizaciones para la adquisición de materiales y servicios en forma eficaz y oportuna en función al reglamento y procedimiento de adquisiciones vigentes. Fuente: (Manual de funciones de SETAR).

LOCALIZACIÓN

Las instalaciones del Área Administrativa y el Departamento de Compras y Contrataciones se encuentran ubicadas en el barrio Morros Blancos, Av. Jaime Paz # 3280.



Ilustración 2. Localización de la empresa

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos De Tarija (SETAR) atraviesa por problemas relacionados con la burocracia y deficiencias en los procesos administrativos para la compra de materiales y la contratación de servicios. Los reglamentos internos deben actualizarse y compatibilizarse con la denominación de “Empresa Pública”.

En una entrevista realizada al jefe del departamento de compras y contrataciones se pudo constatar que existen ciertas falencias (retrasos y documentos no llenados debidamente), en el proceso, usado actualmente para la realización de compras menores que deben ser subsanadas, ya que éstas retrasan dichas compras, es decir; que las compras menores tienen un retraso con el aprovisionamiento que se requieren, como: gasolina y repuestos menores.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Durante la presente búsqueda de información se pudo evidenciar por palabras del propio Gerente General, una clara falencia en el área administrativa, incluida el área de Compras y Contrataciones, que se atribuye a una ausencia de documentos que se exige a SETAR como ser manuales administrativos. (De acuerdo a entrevista vertida por el Gerente Administrativo y Financiero de SETAR)

Actualmente la empresa desarrolla sus actividades en base a la norma procedimental (NB-SABS 181) la cual no corresponde a las características propias de la misma. Que generan un desperdicio de tiempo y costo, que retrasa y entorpecen la labor de los funcionarios a la hora de aplicar un trámite de compra menor (Trámite más común), por licitación u otra actividad propia de la función que se desempeñan en el área.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inexistencia de un manual de procedimiento de compras menores ocasiona problemas en eficiencia de la empresa. (Compras a destiempo y retrasos). (De acuerdo a entrevista proporcionada por el Gerente Administrativo y Financiero de SETAR).

1.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procedimiento para la adquisición de bienes y servicios mediante la modalidad de contratación menor de acuerdo con las características únicas de la empresa y bajo la normativa vigente, que contribuya con la eficiencia (Reducción de tiempo y costo) y el uso adecuado de los recursos.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Tener un conocimiento más preciso del funcionamiento del proceso que desarrolla actualmente la empresa en el trámite de compras menores.
- Realizar un análisis del Departamento de Compras y Contrataciones.
- Analizar el procedimiento actual que se lleva a cabo dentro de la empresa.
- Plasmear una narrativa y un flujograma del procedimiento a proponer.
- Socializar la propuesta del manual de procedimiento de compras menores con los funcionarios involucrados.

1.5. METODOLOGÍA

Se recabó información documental histórica de la empresa como ser: Anuario de SETAR, manual de funciones, organigrama institucional y la normativa vigente (Ley 1178 y 0181 NB-SABS) que permite entender y plasmar el problema que estamos abordando. Posteriormente se trabajó un diseño descriptivo el cual permite recolectar datos de los involucrados y analizarlos mediante la técnica de las entrevistas. Determinando que la población a entrevistar es el personal involucrado en el trámite del procedimiento de contratación de bienes y servicios por la modalidad de contratación menor².

² (Sampieri, 2016, pág. 80)

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

2. DIAGNÓSTICO

En el presente punto se realizó el análisis interno de la empresa, se presentó las características de la empresa para identificar falencias. Para esto se presenta ciertas características, los valores, objetivos y principios presentes en SETAR.

Se recurre a entrevistas con el personal involucrado en el trámite de compras y contrataciones por la modalidad de compras menores, donde se busca determinar problemáticas y sugerencias del personal.

Se realizó un análisis de la cantidad e importancia de los trámites realizados por esta modalidad, un análisis de las observaciones realizadas para finalmente concluir con los aspectos más importantes a tomar en cuenta relacionados a la situación actual de la empresa.

2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES.

La empresa pública de servicios eléctricos de Tarija fue constituida en una sociedad anónima y a lo largo de su existencia ha tenido que someterse a muchos cambios en lo que respecta a su participación accionaria. En un inicio el grupo de accionistas estaba conformado por las siguientes instituciones:

- Corporación de desarrollo regional Tarija (CODETAR)
- Empresa nacional de electricidad (ENDE)
- Honorable alcaldía municipal de Tarija

Debido a las inversiones que ha realizado cada institución a favor de la empresa las que se destinaron principalmente para:

- a) La adquisición de equipo de generación moderna y de mayor potencia.
- b) Ampliación de redes de distribución en el área urbana y rural del departamento

El 28 de julio de 1995 el gobierno promulga la ley Nro. 1654 de descentralización administrativa del proceso del poder ejecutivo a nivel departamental, delegando atribuciones a la entonces prefecturas de cada región en la administración de sus recursos económicos y financieros, en este sentido se modifica las acciones de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR S.A.) de las siguientes maneras:

- Empresa Nacional de Electricidad ENDE
- Prefectura del departamento
- Honorable alcaldía municipal de Tarija.

Posteriormente el gobierno mediante Decreto Supremo Nro. 242009 del 6 de enero de 1996, en su artículo Nro. 2 establece que la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) debe aportar el capital de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR S.A.) con los activos que componen su plan de generación eléctrica instaladas en el departamento de Tarija destinadas a la conformación de una empresa eléctrica integrada de generación, transmisión y distribución en el departamento de Tarija.³

VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1.1 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 de sus usuarios, con el compromiso y esfuerzo de sus Recursos Humanos.

2.1.1.2 MISIÓN

³ Anuario de SETAR 2007

Somos una Empresa dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica; comprometida con el desarrollo sostenible del Departamento de Tarija y la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2.1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Distribuir comercializar energía eléctrica en el departamento Tarija, administrando y dirigiendo sus actividades a las demás regiones del departamento, además de sus permanentes funciones de servicios en beneficio del desarrollo del departamento.

2.1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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 al desarrollo productivo y social del departamento de Tarija.
- Alcanzar sostenibilidad económica.
- Contar tecnología de punta en sus áreas técnicas y administrativas.
- 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.

POLÍTICAS

MARCO LEGAL

El marco legal de constitución y funcionamiento de Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR”, además de todas las disposiciones indicadas anteriormente se encuentra establecido legalmente por:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, (Art. 20 I - II)
- Ley de Electricidad N°1604 (21 de diciembre de 1994) y sus Reglamentos
- Ley 1654 de Descentralización Administrativa, del 28 de julio de 1995
- Ley 1600 de Sistema de Regulación Sectorial y sus Reglamentos
- Decreto Ley 14379 Código de Comercio
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Ley 2028 de Municipalidades
- Normas Básicas de sistema de Programación de Operaciones, aprobadas mediante Resolución Suprema 225557
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante Resolución Suprema 217055
- Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobada mediante Resolución Suprema 225558
- Directrices de Formulación presupuestaria gestión 2016

Las políticas son un conjunto de decisiones y lineamientos, mediante los cuales se establecen los marcos de actuación que deben orientar la gestión 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 diálogo 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.

2.1.4. VALORES Y PRINCIPIOS

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.

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.

VALORES

- 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 alianzas 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.

2.2. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

El Departamento de Compras y Contrataciones tiene una relación con los siguientes departamentos las cuales son:

UNIDAD SOLICITANTE:

Se relaciona de una manera estrecha y con él sus principales funciones son:

- Realizar las especificaciones técnicas ya que con ellos se coordina para el DBC (Documento Base de Contrataciones).
- Realizar la solicitud del trámite en base a las especificaciones técnicas.
- Gestionar la certificación de la partida presupuestaria que se van a contratar.
- Definir el método de selección y adjudicación a ser utilizado en el proceso de contratación.
- Integrar las comisiones de la calificación y recepción o ser responsables de la evaluación o responsable de recepción de bienes y servicios.
- Elaborar el informe de justificación técnica para la cancelación, suspensión, anulación y otros informes que se requieran.
- Calcular el precio referencial incluyendo todos los tributos, transporte, costos de instalación, inspecciones y cualquier otro concepto que incida en el costo total de los bienes y servicios. Este precio referencial deberá contar con la información respaldaría correspondiente.

Para todas las modalidades.

En servicios discontinuos, el precio referencial será el precio unitario del servicio determinado por la entidad.

Para convocar un proceso de contratación de obras, el precio referencial no deberá tener una antigüedad mayor a cuatro (4) meses.

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA (G.A.F)

Todos los trámites administrativos solicitados por las unidades solicitantes son ingresados vía gerencia administrativa financiera, quien es la autoridad encargada de dar la aprobación o no de la contratación de bienes y/o servicios.

Coordina que los procedimientos sean claros y concretos, que estén contemplados en base a la normativa vigente.

PRESUPUESTO

Tiene las siguientes funciones:

- Verificar si el presupuesto que ellos certifican si es correcto o no.
- Proveer informes de ejecución presupuestaria.
- Recibir, analizar y recomendar las solicitudes de traslados de partidas, redistribuciones y créditos adicionales al presupuesto.
- Verificar y comprometer los documentos que ocasionan erogaciones presupuestarias
- Velar porque se cumpla con la estructura programática de la institución.
- Coordinar para cada solicitud el inicio de trámite en el Departamento de Compras y Contrataciones, para que confirme la certificación presupuestaria, si existe o no saldo presupuestario.

ASESORÍA LEGAL

El Departamento de Compras y Contrataciones tiene una estrecha relación con Asesoría Legal puesto que sus funciones principales son:

- Atender y asesorar en la revisión de documentos y asunto legales durante el proceso de contratación.
- Elaborar todos los informes legales requeridos en el proceso de contratación.
- Elaborar los contratos para los procesos de contratación.
- Revisar la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado para la suscripción del contrato.

- Atender y asesorar en procedimientos, plazos y resoluciones de recursos administrativos de impugnación.
- Elaborar y revisar todas las resoluciones.
- Elaborar el informe legal para la cancelación, suspensión o anulación de un proceso de contratación.
- Realizar las resoluciones tanto de adjudicación y declaración desierta.
- Atender y asesorar en la revisión de documentos y asuntos legales que sean sometidos a su consideración durante el proceso de contratación.
- Elaborar todos los informes legales requeridos en el proceso de contratación.
- Elaborar los contratos para los procesos de contratación.
- Firmar y revisar el contrato de forma previa a su suscripción, como responsable de su elaboración.
- Revisar la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado para la suscripción del contrato.
- Atender y asesorar en procedimientos, plazos y resolución de Recursos Administrativos de Impugnación.
- Elaborar y revisar todas las Resoluciones establecidas en las presentes NB-SABS.
- Elaborar el informe legal para la cancelación, suspensión o anulación de un proceso de contratación.

ALMACENES

En el proceso de contratación de bienes realizado en el Departamento de Compras y Contrataciones, almacenes es la encargada del ingreso, registro, almacenamiento, distribución, medidas de salvaguardia y control de los bienes de consumo de SETAR.

Además es la encargada de verificar el ingreso del bien adquirido en el proceso de contratación, revisando si cumple o no con lo establecido en el contrato, coordinado con los miembros de la comisión de recepción quienes son los que emiten el informe final de conformidad o rechazo.

ACTIVOS FIJOS

En el proceso de contratación de bienes realizado en el Departamento de Compras y Contrataciones, activos fijos es la encargada del ingreso, asignación, mantenimiento, salvaguardia, registro y control de bienes de uso de SETAR.

CONTABILIDAD

Una vez que el Departamento de almacenes y/o activos fijos elaboren el informe de conformidad, todo el antecedente del proceso de contratación es derivado al Departamento de Compras y Contratación para que esta a su vez registre en el sistema y sea derivado al Departamento de Contabilidad para su registro contable respectivo.

Tiene las siguientes atribuciones:

- Informar si ya está el pago respectivo a los proveedores,
- Evitar errores, fraudes o robos.

TESORERÍA

El Departamento de Compras y Contrataciones tiene una relación estrecha con el Departamento de Tesorería en el sentido de su custodia de la boleta de garantía de cumplimiento de contrato del proceso de contratación son los encargados de llevar el control del plazo de vencimiento informando con anticipación el vencimiento para el Departamento de Compras y Contratación tome las previsiones para notificar al proveedor la ampliación de la boleta o en su caso se procede a la ejecución de la boleta de garantía.

Existe una relación coordinada entre el Departamento de Contabilidad y Departamento de Tesorería puesto que es la última etapa de cancelación para que la empresa adjudicada proceda a realizar el cobro.

Tiene las siguientes atribuciones:

- Pagos a los proveedores cuando ingrese la factura, o cualquier otro movimiento de dinero que entra y sale de la empresa.
- Control del adecuado cumplimiento de previsiones de pago y cobros.

2.3. ENTREVISTA AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL TRÁMITE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR LA MODALIDAD DE COMPRAS MENORES

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE CAMPO

El objetivo es recabar información que permita identificar el conocimiento de la normativa vigente, los actuales procedimientos, los principales problemas y sugerencias desde el punto de vista de los involucrados en el trámite, que sirva como respaldo de nuestra propuesta que se presentará más adelante.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el presente trabajo de campo enmarcado en un diseño descriptivo, se utilizó herramientas tecnológicas (Formularios de Google)⁴ en la aplicación de preguntas específicas en una entrevista estructurada, una planilla de verificación que sirva como control de la realización de las entrevistas a los funcionarios⁵.

⁴ ANEXO 5

⁵ ANEXO 12

POBLACIÓN

La población a entrevistar está determinada por el número de Unidades Involucradas como direcciones, gerencias, jefaturas y personal adicional involucrado en el trámite propiamente dicho. Dando un número de 23 personas a entrevistar. Para la entrevista se recurre al uso de formularios de Google y hojas de verificación

	POBLACIÓN	
N°	UNIDADES INVOLUCRADAS (Jefaturas, Gerencias y Departamento de Contrataciones)	
1	Gerencia General	Lic. Alfredo Becerra Serpa
2	Dirección Auditoría Interna	José Luis Laura
3	Dirección de Asesoría Legal	Eimar Velázquez
4	Dirección de Asuntos Regulatorios	Freddy Guerrero
5	Dirección Gestión Estratégica	Gerardo E.
6	Gerencia Administrativa Financiera	José Luis Patiño

7	Gerencia Comercial	Walter Morales
8	Gerencia de Distribución	Roberto Mendoza
9	Jefe de Departamento de Presupuesto	Clemente Rodas
10	Jefe de Departamento Tesorería	Imer Benites
11	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Liliana Almazán
12	Jefe de departamento De Almacenes	Mario Guzmán
13	Jefe de Departamento De Activos Fijos y Servicios Generales	Eduardo Buitrago
14	Jefe de Departamento de Compras y Contrataciones	Rubén Valderrama
15	Departamento de Atención a Clientes	Rodrigo Castellón
16	Departamento de Facturación y Servicios.	Mario Castañón
17	Departamento de Pérdidas no Técnicas y Clientes Especiales.	Miguel Ávila

18	Departamento de Ingeniería y Proyectos Singulares.	José Luis Ceballos
19	Departamento de Protección y Mantenimiento de Sub-Estaciones	Oscar López
20	Departamento Operaciones y Mantenimiento	Hernán Menchaca
21	Departamento de Construcciones	Daniel Céspedes
22	Departamento de Sistemas Informáticos	Deysi Ramírez
	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	
23	Responsable de SICOES	Nivardo Ruiz

Tabla 1 Población a entrevistar

**LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS E INFORMACIÓN
RECOPIADA, PARA SU ANÁLISIS SE PRESENTA A CONTINUACIÓN**

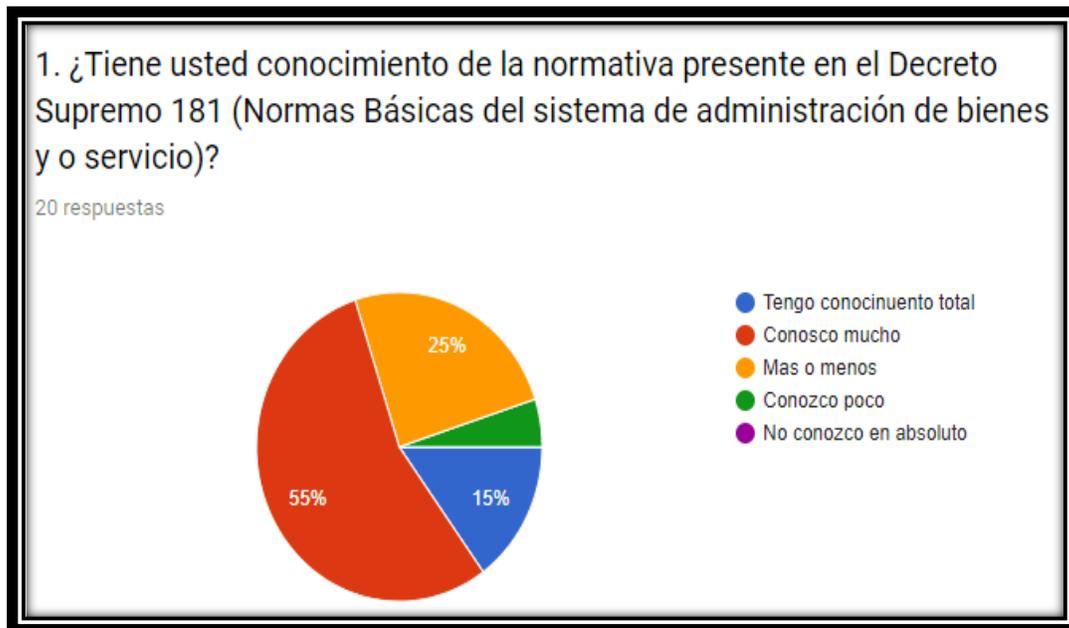


Ilustración 3. Entrevista realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 1.

Mediante los resultados de la primera pregunta de la entrevista observamos que existe un conocimiento general de la normativa y que el dominio del Decreto Supremo varía de acuerdo a que tanto se relacione su trabajo con la adquisición de bienes y servicios, y las responsabilidades que se les haya asignado dentro de la empresa, teniendo el 70% de los entrevistados un conocimiento total o conocen mucho de la normativa. Sin embargo el 5% de los entrevistados tiene poco conocimiento de la normativa.

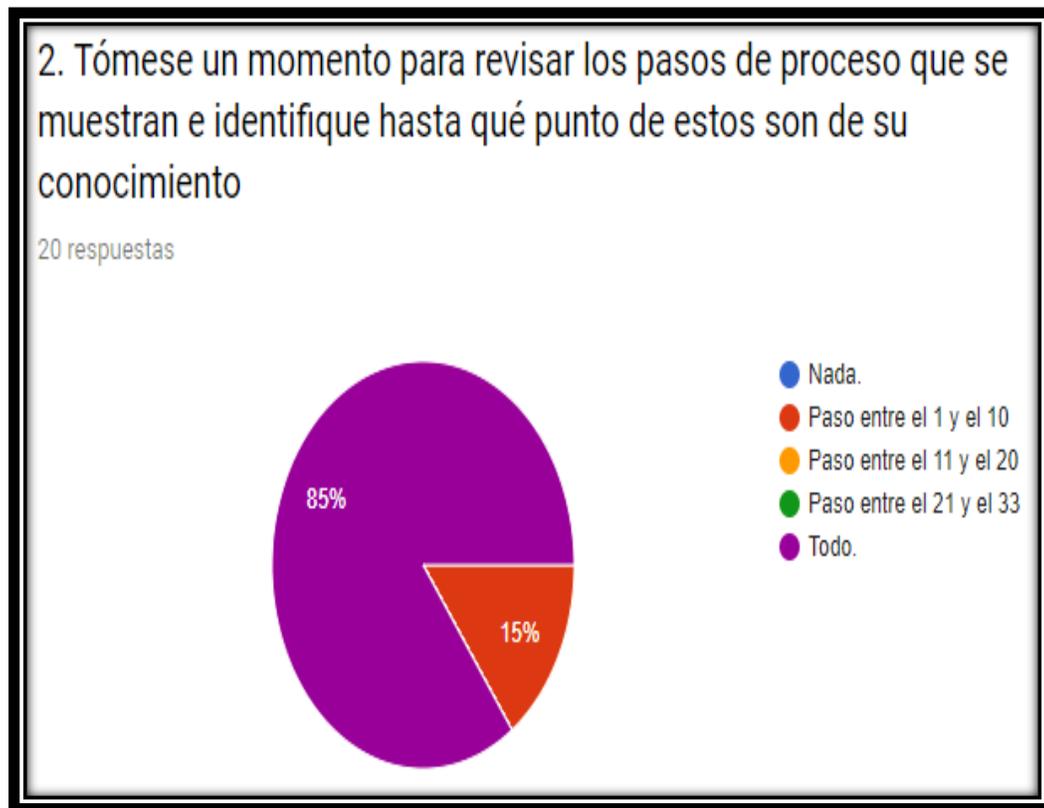


Ilustración 4. Entrevista realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 2.

El conocimiento del procedimiento es generalizado por todos los involucrados aunque un 15% sólo se interesa por conocer los pasos que son de su responsabilidad específicamente.



Ilustración 5. Entrevista realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 3.

Mediante el trabajo de campo se muestra que el problema que pueden identificar los entrevistados es la tardanza con un 60% de los entrevistados y la burocracia con un 25%, en entrevistas se nos dio a conocer que el departamento tiende a demorar más en ciertas épocas del año y esto causa incomodidad a los involucrados.

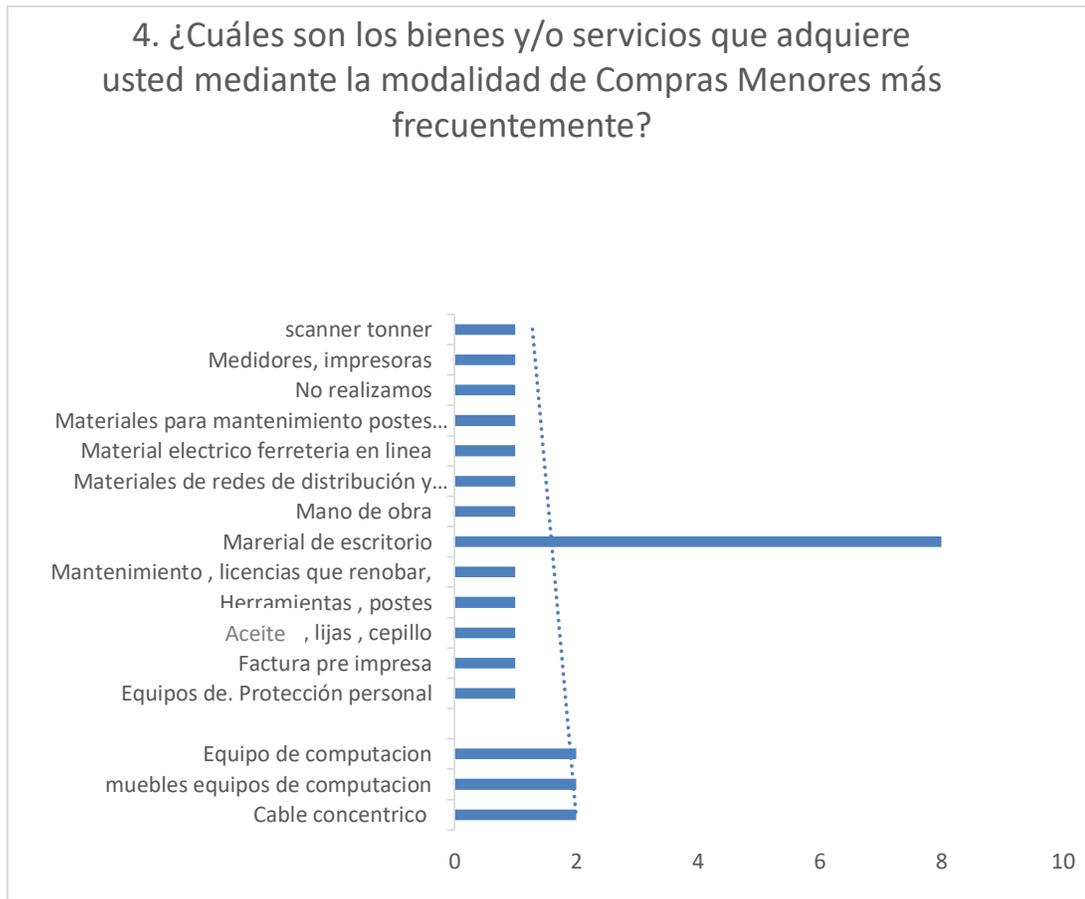


Ilustración 6. Entrevistas realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 5.

El material de escritorio se constituye en la compra más frecuente realizada por las unidades solicitantes con un 40%, en el que no se observan dificultades.

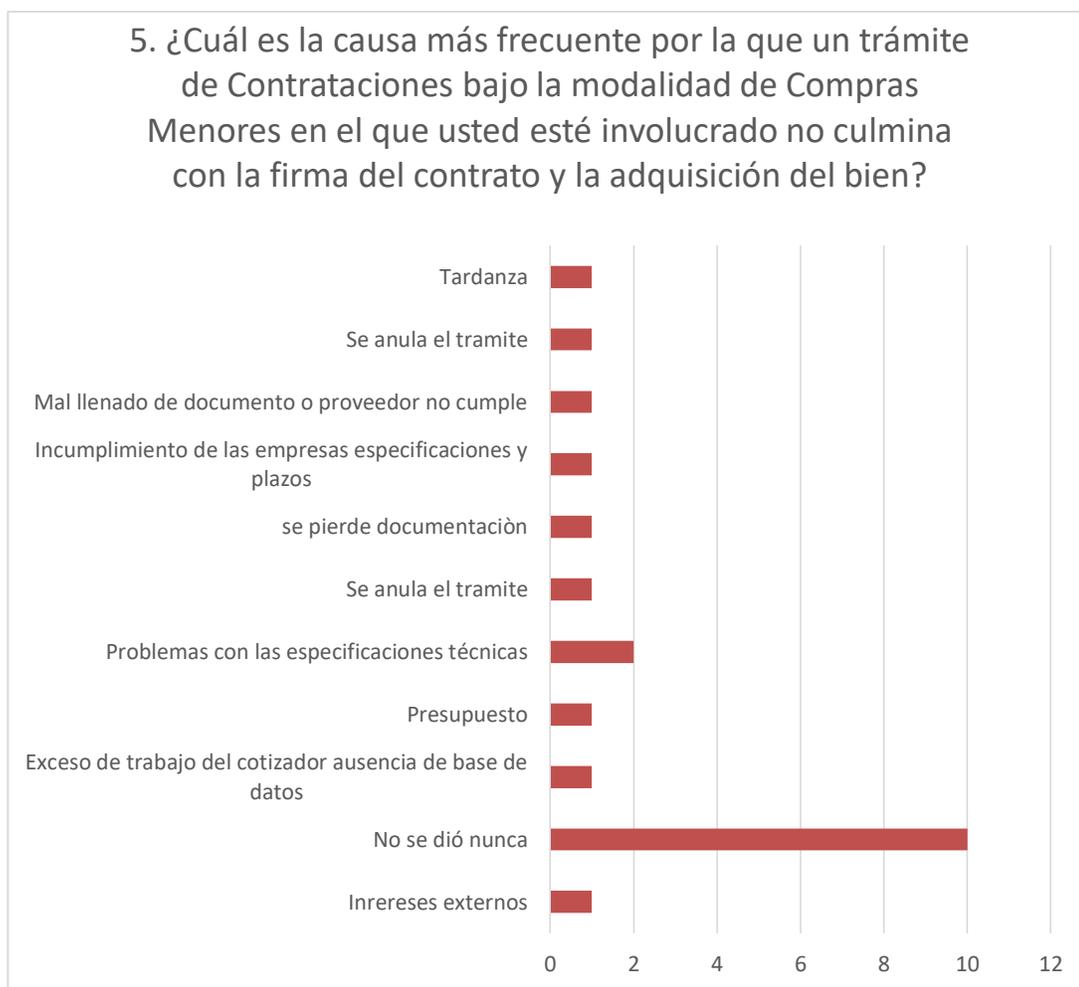


Ilustración 7. Entrevista realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 6.

Se constató que los trámites por esta modalidad muy pocas veces no culminan con la compra del bien, en parte atribuible a que es un trámite por sus características propias más sencillo con respecto a otros, y podemos evidenciar que un 50% de los entrevistados afirmó no haber sufrido nunca este problema.

Un problema que se identifica es, la elaboración de las especificaciones técnicas y que el proveedor no cumpla con éstas. Eso hace que la unidad solicitante devuelva el bien, lo cual ocasiona que se cancele el trámite sin haber comprado el bien.

6. ¿Cuántas correcciones a los documentos presentados se le pide que hagan a lo largo del trámite? (Marque con una X el rango que más se acerque a la realidad).

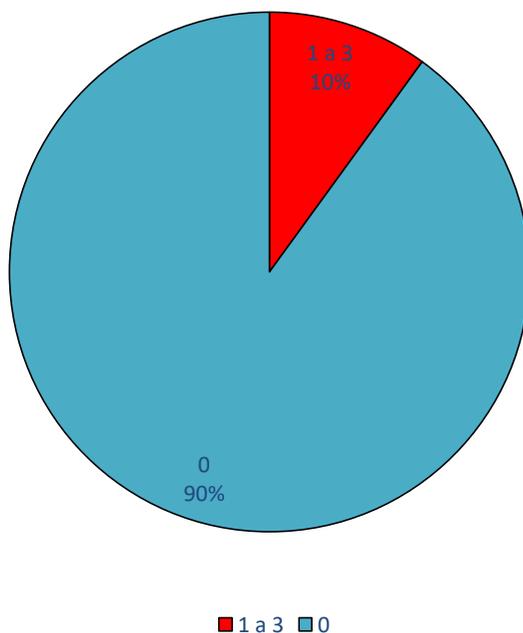


Ilustración 8. Entrevista realizadas a unidades solicitantes de bienes y servicios, pregunta 7.

Debido a la naturaleza del trámite y bajo la normativa para este tipo de modalidad no se exige correcciones con frecuencia, el mayor conflicto relacionado con la documentación de este trámite se da en lo que se refiere a las especificaciones técnicas. Esto se refleja en que el 90% de los entrevistados no haya realizado correcciones a este trámite.

ACLARACIONES

No se realizó la entrevista a 3 de los mencionados en nuestra población debido a su apretada agenda, por motivo de viaje de los involucrados durante el trabajo de campo o postergación que se dio en un caso.

2.4. ANALISIS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN

- La empresa ha desconcentrado el área de Contrataciones en los subsistemas de Bermejo, Yacuiba y Villamontes que cuentan con un Departamento de Contrataciones, RPA, Responsables de SICOES, Cotizador. Por tal efecto Yunchará y El Puente realizan sus trámites en el Departamento de Compras del subsistema de Cercado.
- Existe personal en constante rotación, durante el tiempo que duró nuestra pasantía, observamos que el Cotizador recién había ingresado a la empresa, que el Responsable del SICOES ingresó la gestión 2017, y se cambió al Jefe de Departamento durante el desarrollo de nuestra pasantía.
- El trámite de compras menores es indispensable a principios de año cuando aún no se habilitan otras modalidades para la adquisición de materiales; esto es Enero y Febrero.
- Se observó en que el Gerente Administrativo y Financiero debido a sus múltiples funciones y compromisos, no se encuentra en su oficina durante ciertos momentos del día, y se convierte en un cuello de botella.
- Otro cuello de botella que se pudo evidenciar es la realización de cotizaciones, debido al periodo de aprendizaje de personal de nuevo ingreso (el Cotizador).
- El tiempo para guardar los documentos concernientes a los trámites debe ser de 5 años, sin embargo la empresa se ve obligada a guardar dicha documentación hasta por 10 años, debido que la Agencia de Electricidad le pide a SETAR rendir cuentas de trámites realizados.

- La tardanza que se asocia en muchos casos al trámite de compras menores en las entrevistas realizadas, la atribuimos a que no se tiene tiempos estandarizados para todos los productos que se compran por esta modalidad.
- La experiencia de los empleados más antiguos dentro del Departamento de Contrataciones facilita enormemente la solución de problemas de forma rápida y oportuna.
- En caso de que el Gerente Administrativo y Financiero no se encuentre presente, se designa a un interino que supla sus funciones.
- Se observó que los funcionarios de SETAR que participan del trámite de compras no están informados del porqué se realizan las cotizaciones bajo la modalidad de compras menores.
- En cuanto los problemas relacionados a las especificaciones técnicas, observamos que éstas incluyen marcas, no se entregan a los proveedores y requieren más información en sus características del bien.
- Existen manuales dentro de SETAR que fueron aprobados más no se estuvieran aplicando dentro de la empresa un ejemplo es el “Flujo de Adquisición de Tecnología”.
- Existen constantes capacitaciones al personal en cursos y talleres brindados por la contraloría y seguridad industrial dentro de la empresa.
- Se cuenta con sistemas de comunicación que facilita el flujo de información dentro de las diferentes áreas.
- En la empresa se realizan compras con Caja Chica, y aunque estas compras son menores a 50000 (bolivianos) no se consideran compras menores por tener otro tipo de tratamiento en el desembolso.
- La experiencia de los funcionarios más antiguos en la institución les permite saber el tiempo aproximado de duración de cada trámite.
- El ambiente de trabajo dentro de la empresa es bastante bueno; se coordina con diferentes áreas sin ningún problema, además de existe buenos sistemas de comunicación (teléfonos que conectan las diferentes áreas) y eso es un punto muy favorable, a lo que se pudo observar.

2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA

El presente análisis de este punto se redactó a partir de datos obtenidos en el Formulario De Información Básica De La Entidad Pública presentado por la Contraloría General del Estado al finalizar la gestión 2017.

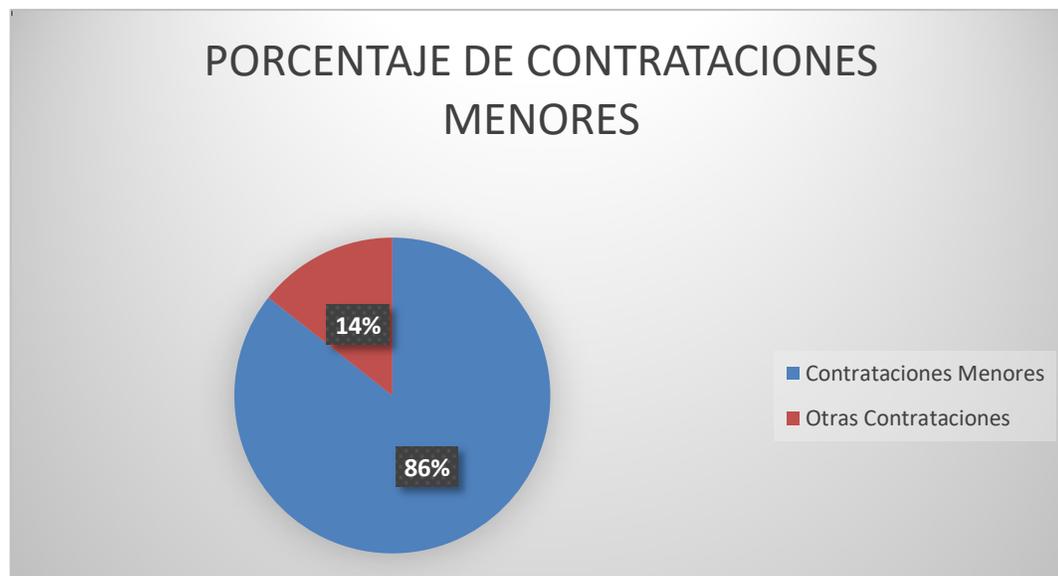


Ilustración 9. Porcentaje de Contrataciones Menores de la gestión 2017

Tabla 2 Porcentaje de compras menores

Mediante la anterior gráfica se evidencia las características (trámite ágil y frecuente) de las compras por esta modalidad siendo 406 de los 474 trámites de compra que se realizan en la empresa, es decir; 86% de los trámites de compra son realizados por la modalidad de compras menores.

PORCENTAJE DE CONTRATACIONES MENORES	
Contrataciones Menores	406
Otras Contrataciones	68
total	474



Ilustración 10. Proceso de Contratación programadas en la gestión 2017 de las compras menores

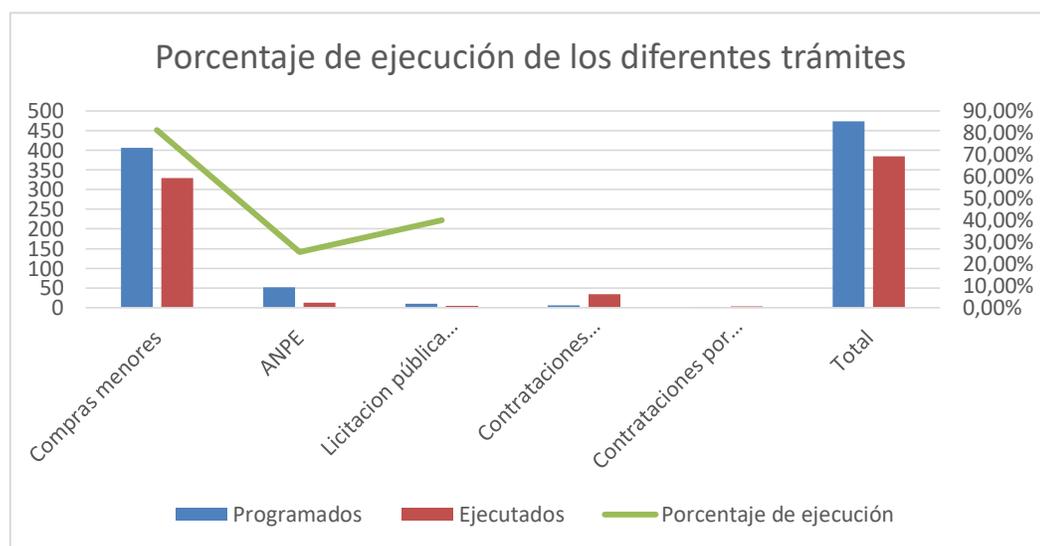
El número de contratación de gestión 2017 es de: 330 fueron ejecutados, lo que equivale al 81% del total de compras programadas.

En cuanto al 19% de los trámites no ejecutados en la gestión 2017 pero que se ejecutó en la gestión 2018.

Número de procesos gestión 2017	
No Ejecutados	76
Ejecutados	330
Total	406

procesos de contratación programada la gestión 2017 es de: 406 en total de los trámites menores.

que representa los 19% de los trámites no ejecutados en la gestión 2017 pero que se ejecutó en la gestión 2018.



Porcentaje de ejecución de los diferentes trámites

	Programados	Ejecutados	Porcentaje de ejecución menores al 100%	Porcentaje de ejecución mayor al 100%
Compras menores	406	330	81,28%	
ANPE	51	13	25,49%	
Licitación pública nacionales	10	4	40,00%	
Contrataciones directas	6	34		566.67%
Contrataciones por	1	3		300.00%

Tabla 3 Porcentaje de ejecución de los trámites

Mediante las presentes gráficas se muestra que existe un mayor porcentaje de ejecución de los trámites por la modalidad de compras menores, con respecto a los trámites realizados por la modalidad ANPE y Licitación Nacional.

Esto se debe muy en parte a las características propias de dicha modalidad, es decir: Compras rápidas, sencillas.



Ilustración 11. Porcentaje de los montos de procesos de contratación programados su inicio la gestión 2017

La gráfica nos muestra que el 60% del monto destinado a la adquisición de bienes y/o servicios, se gasta en licitaciones públicas nacionales, que 23% son destinados a las contrataciones por la modalidad de compras menores, ese 23% al que se refiere equivale a un total de 7.519.273 bs.

CONCLUSIONES

- Se establece un conocimiento generalizado de la normativa vigente por parte de los funcionarios públicos, lo que consideramos un resultado positivo en gran manera, ya que un conocimiento de la ley favorece el adecuado seguimiento de los procedimientos, de las responsabilidades y obligaciones de los involucrados.
- Los funcionarios tienen un conocimiento de lo que significa el actual procedimiento, o por lo menos de lo que corresponde a las responsabilidades de las unidades solicitantes, o sus labores específicas.
- Se establece la necesidad de un manual, que facilite el control sobre las compras que se realizan por esta modalidad que respalde y justifique el accionar de los trabajadores.
- Debido a la cantidad de trámites realizados por esta modalidad, es necesario un manual que estandarice y uniforme éstos, favorecería la realización y control de los mismos.
- El 10% de los entrevistados desconoce una justificación razonable para realizar cotizaciones bajo esta modalidad por lo que deben ser informados apropiadamente de la justificación de estas cotizaciones.
- Bajo esta modalidad no existe algún tipo de problema que entorpezca la realización del trámite y su correcta conclusión, sin embargo existe algunas dificultades en el documento que deben elaborar las unidades solicitantes denominado “Especificaciones Técnicas”.
- Se debe socializar a los involucrados la justificación de las cotizaciones que se realizan bajo esta modalidad y como elaborar correctamente las especificaciones técnicas.
- Las especificaciones técnicas deben ser transmitidas al proveedor de forma clara y precisa.
- Debido a la naturaleza de esta modalidad no se muestra un porcentaje alto de correcciones que se deban realizar a los documentos.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

3. PROPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos de compras menores de bienes y servicios, del Departamento de Contrataciones de la Empresa Pública Departamental de Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR” ha sido elaborado para proveer un marco conceptual bajo un enfoque de procesos y procedimientos; destinado a orientar al personal de “SETAR” en la realización de las contrataciones de bienes y servicios requeridos, conforme a la gestión institucional y en el marco de las Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (vigente). Emitida por el ente Rector además de disposiciones complementarias, que regulan de manera específica los procesos de adquisición de bienes y servicios en la administración pública.

3.2. OBJETIVO

El objetivo del presente manual es uniformar los procedimientos en el marco de lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 181.

3.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación del Manual de Procedimientos de compras menores de bienes y servicios, es de aplicación a todas las áreas de “SETAR” y comprende al personal ejecutivo, administrativo, técnicos, personal eventual y consultores.

3.4. CUANTÍA

La modalidad para la contratación de bienes y servicios, que se aplicará cuando el monto de contratación sea igual o menor a 50,000.

3.5. RESPONSABLE

El responsable de ejecutar las contrataciones menores es el RPA (responsable del proceso de contratación de apoyo nacional a la Producción y Empleo).

3.6. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Las condiciones para la contratación menor deberán ser reglamentadas por la RE-SABS (reglamento específico de sistemas de administración) y deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) No sujetarán a plazos.
- b) Los bienes y servicios contratados deben reunir condiciones de calidad para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos.
- c) Deben efectuarse considerando criterios de economía para la obtención de los mejores precios de mercado.
- d) Deben efectuarse a través de acciones inmediatas ágiles y oportunas.

3.7. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describen los conceptos y elementos más importantes durante la aplicación del presente Manual de Procedimientos.

Bienes

Cosas materiales e inmateriales que pueden ser objeto de derecho, sean muebles, inmuebles, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, bienes de consumo, fungibles y no fungibles, corpóreos o incorpóreos, bienes de cambio, materias primas, productos terminados o semiterminados, maquinarias, herramientas, equipos, otros en

estado sólido, líquido o gaseoso, así como los servicios accesorios al suministro de éstos, siempre que el valor de los servicios no exceda al de los propios bienes.

Servicios Generales

Son los servicios que requiere “SETAR” para desarrollar actividades relacionadas a su funcionamiento o administración, los que a su vez, se clasifican en: Servicios de Provisión Continua (seguros, materiales de escritorio, gasolina, luz, agua, vigilancia y otros) y Discontinuos (cable de tendido, medidores, servicios de envío expreso de mensajería / correspondencia, servicios de fotocopias, publicidad, provisión de pasajes aéreos, transporte, publicaciones, impresión, mantenimiento, y otros similares).

Máxima Autoridad Ejecutiva “MAE”

La “MAE” titular o personero de la más alta jerarquía de cada entidad del sector público, sea este el máximo ejecutivo, según lo establecido en su disposición legal o norma creación.

La “MAE” es responsable por la ejecución de procesos de contratación y sus resultados, en todas las modalidades pudiendo designar y delegar esta atribución, para uno o varios procesos de contratación.

Órgano Rector

El Ministerio De Economía Y Finanzas Públicas es el Órgano Rector del SABS con las atribuciones que le confieren la Ley n 1178 y las establecidas en las presentes NB-SABS.

Unidad Solicitante

Es la unidad o instancia organizacional de la empresa, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y servicios. Para el efecto de demandar contrataciones

que se encuentren programadas y establecidas en el PAC, la Unidad Solicitante deberá contar con su POA, presupuesto específico y adjuntar las especificaciones técnicas y/o términos de referencia. En tal sentido, se constituyen Unidad Solicitantes, Direcciones, Departamentos, Divisiones, Unidades, Áreas Desconcentradas y Coordinadores.

Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo - RPA

Es el servidor público que por delegación de la MAE, es responsable por la ejecución del proceso de contratación y sus resultados, en las modalidades de Contratación Menor y ANPE, además de Contrataciones Directas de Bienes y Servicios conforme a cuantía.

Unidad Administrativa

Es la unidad o instancia organizacional de la empresa, encargada de la ejecución de las actividades administrativas de contratación manejo y disposición de bienes y servicios.

Unidad Jurídica

Es la unidad o instancia organizacional de empresa, encargada de proporcionar asesoramiento legal y atender asuntos jurídicos en el subsistema de contratación de bienes y servicios.

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 / orden de servicios, según las modalidades y tipo de contratación establecidas.

Especificaciones Técnicas

Documento que elaborada por la Unidad Solicitante de la empresa, donde se establecen las características técnicas de los bienes, obras o servicios generales a contratar.

Precio Referencial

Es el precio estimado en base a facturas proformas por la Unidad Solicitante de la empresa, específico para cada 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.

Contrato

Instrumento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre la empresa y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y **condiciones para la provisión de bienes, de servicios.**

Contratación Llave En Mano

Es la contratación mediante la cual un proponente oferta una obra terminada, que contempla el diseño, ejecución de la obra y la puesta en marcha, referida a instalaciones, equipamiento, capacitación, transferencia intelectual y tecnológica.

Orden De Compra

Es una solicitud escrita a un proveedor para la entrega de bienes a un precio y plazo

convenidos y entrega de factura. La Orden de Compra se aplicará sólo en casos de adquisición de bienes de entrega inmediata (hasta 15 días calendario).

Orden De Servicio

Es una solicitud escrita a un proveedor para la prestación de servicios a un precio y plazo convenidos y entrega de factura. La Orden de Servicios se aplicará sólo en casos de contratación de servicios de entrega / realización inmediata (hasta 15 días calendario).

Programa Anual De Contrataciones - PAC

Instrumento de planificación donde la empresa programa las contrataciones al inicio de una gestión, en función de su POA y presupuesto y deberá publicarse con carácter obligatorio en el SICOES y en la mesa de partes por las unidades administrativas responsables. Pudiendo ser ajustados cuando el POA y el presupuesto sea reformulado.

Los responsables de su elaboración serán las unidades administrativas en coordinación con las unidades solicitantes, cuya publicación y elaboración estará condicionado a lo establecido en los procedimientos que forman parte del presente manual.

Sistema 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.

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.

Caso Fortuito

Obstáculo interno atribuible al hombre, imprevisto o inevitable, relativas a las condiciones mismas en que la obligación debía ser cumplida (conmociones civiles, huelgas, bloqueos, revoluciones, etc.).

Fuerza Mayor

Obstáculo externo, imprevisto o inevitable que origina una fuerza extraña al hombre que impide el cumplimiento de la obligación (incendios, inundaciones y otros desastres naturales).

Error subsanable

Es aquel que incide sobre aspectos no sustanciales, sean accidentales, accesorios o de forma; sin afectar la legalidad ni la solvencia de la propuesta.

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.-.

Certificado Del RUPE

Documento generado automáticamente por el sistema para un proceso de contratación específico, que deberá ser presentado de manera obligatoria para la formalización de la contratación.

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.

Método De Selección De Presupuesto Fijo

Método de evaluación que permite seleccionar la propuesta que presente la mejor Calificación técnica, de acuerdo al presupuesto fijo establecido por la empresa.

Método De Selección, Precio Evaluado Más Bajo

Método de evaluación que permite seleccionar la propuesta que presente el menor precio evaluado y que cumpla con las condiciones técnicas / términos de referencia establecidos por la empresa.

Inspección Previa

Actividad previa a la presentación de propuestas que consiste en la verificación del lugar y el entorno que se relacionan con el objeto de la contratación.

Consultas Escritas

Actividad previa a la presentación de propuestas que consiste en la presentación de consultas escritas por parte de los potenciales proponentes, en relación con el objeto de la contratación.

Reunión De Aclaración

Actividad previa a la presentación de propuestas donde los potenciales proponentes pueden expresar sus consultas verbales sobre el proceso de contratación.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LAS COMPRAS MENORES EN LA EMPRESA PÚBLICA DEPARTAMENTAL DE SERVICIOS ELÉCTRICOS DE TARIJA – SETAR

A continuación se muestra una narrativa de los pasos a realizar el trámite de compras menores y un flujograma que muestra el flujo de información.

N°	Responsable	Actividad	Documento
1	Unidad Solicitante	Solicita formulario de inexistencia (Firma del departamento de almacenes).	Formulario de inexistencia
2	Unidad Solicitante	Determinación del precio referencial, y su debido respaldo.	Cotización anterior o Proforma
3	Unidad Solicitante	Especificaciones técnicas (especificando cantidad, dimensiones y precio referencial).	Especificaciones técnicas
4	Unidad Solicitante	Carta de solicitud dirigida al jefe del Departamento Administrativo y Financiero. (Con el visto bueno del feje superior)	Carta
5	Unidad Solicitante	Formulario AByS-01.	Formulario abys-01.
6	Unidad Solicitante	Inscripción al PAC.- en caso de que el proceso de contratación sea mayor a Bs. 20.000	
7	Unidad Solicitante	La unidad Solicitante adjunta toda la documentación descrita en líneas arriba y deriva a Gerencia Admirativa	

		solicitando la contratación y/o adquisición de Bienes y/o Servicios con el visto bueno del jefe inmediato superior.	
8	Gerencia Administrativa y Financiera	Para realizar la circulación interna o nota de autorización al departamento de compras y contrataciones (RPA) para el inicio del proceso de compra.	Circulación interna
9	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones.	El Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones recepciona, revisa la documentación de respaldo si está correctamente o no	
10	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones	Siempre y cuando la compra sea mayor a 20000 bs. (Bolivianos): Circulación interna o nota del (RPA), al responsable del sistema SICOES, solicitando la verificación inscripción del bien solicitado en el programa anual de contrataciones (PAC). Lo hace llegar	
11	(RPA) Jefe del departamento	Da inicio al proceso de contratación. (Mediante	Circulación interna

	de compras y contrataciones	circulación interna al responsable del SICOES.)	
12	Responsable del SICOES	Circulación interna o nota del responsable del SICOES adjuntando la confirmación del sistema debidamente impresa y firmada dirigida al Jefe del departamento de compras y contrataciones.	Circulación interna
13	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones	Para realizar la circular interna al cotizado para elaborar las cotizaciones respectivas	Circulación interna
14	Cotizador	El encargado de cotización realiza las cotizaciones respectivas y elabora la orden de compra o servicio (en base al precio referencial) y comunica al proveedor a recepcionar la orden de compra o servicio, el proveedor deberá entrega del bien o servicio a SETAR en un plazo hasta los 15 días hábiles.	

Nota: En caso de que el proveedor no cumpliera con el plazo de entrega durante los 15 días estipulado en la orden de compra o servicio, el Departamento de Almacenes emitirá un informe al RPA indicando el

incumplimiento en el plazo de entrega, a su vez el Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones emitirá una carta notariada al proveedor mencionando al incumplimiento y se procederá a realizar el castigo en el sistema SICOES			
15	Cotizador	Elaboración de cuadro comparativo de cotizaciones.	Cuadro comparativo de cotizaciones
16	Cotizador	Presentación de las cotizaciones mediante circular interna al jefe de Departamento De Compras Y Cotizaciones.	Circular interna
17	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones	Evaluar las cotizaciones.	Cotizaciones
18	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones	Verifica la autenticidad del certificado RUPE, ingresando el código de verificación de certificado en el SICOES y el Certificado de AFP (si corresponde) en caso de servicios.	Circular interna
19	(RPA) Jefe del departamento de compras y contrataciones	Realizar la orden de compra o servicios. (Valido por el tiempo establecido por la unidad solicitante).	
20	(RPA) Jefe del	Verificar el plazo de entrega	

	departamento de compras y contrataciones	(registrado por la unidad solicitante). Elaborar circular interna al departamento legal.	
21	Departamento Legal	Elaboración del contrato siempre y cuando el plazo establecido para la entrega supere los 15 días.	
22	Proveedor	Firma del contrato (siempre que el plazo sea mayor a 15 días)	
23	Proveedor	Entrega del bien (al responsable de recepción)	Contrato
24	Responsable de Recepción (Departamento de Almacenes)	Recepciona los Bienes y registra la entrega en el sistema.	Recepción de bienes
25	Responsable de Recepción (Departamento de Almacenes)	Recepción de entrega en almacenes (la empresa adjudicada debe entregar el material en un plazo no mayor al establecido en las especificaciones técnicas).lo cual pasa hacer verificado por la unidad solicitante.	Recepción de entrega en almacenes

26	Unidad solicitante	Verificación del bien obtenido.	
27	Unidad solicitante	Elaboración del documento de conformidad. Permite al proveedor la elaboración de factura.	Documento de conformidad
28	Proveedor	Emisión de factura, permite la emisión de nota de entrega	Factura
29	Responsable de Recepción (Departamento de Almacenes)	Emisión de nota de entrega a la empresa. Permite la revisión de la documentación al jefe del Departamento de Compras y Contrataciones.	Nota de entrega
30	(RPA) Jefe del Departamento De Compras Y Contrataciones	Revisa toda la documentación del trámite y deriva al técnico de Compras y Contrataciones registrar en el sistema SICAF el proceso de contratación y se deriva a Gerencia Administrativa para el trámite de cancelación.	Circular Interna
32	Gerencia Administrativa (Unidad de	Tramita la cancelación.	

	Contabilidad)		
33	Gerencia Administrativa (Unidad de Contabilidad)	Registro de adquisición.	
33	Gerencia Administrativa (Unidad de Contabilidad)	Emisión de cheques.	Cheques

Tabla 4 Procedimiento propuesto para SETAR

FLUJOGRAMA

DEFINICIÓN

Flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una representación gráfica de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos.

IMPORTANCIA

Esta herramienta es excelente para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejora que existen en el mismo; a la vez que permite diseñar un nuevo proceso partiendo de las mejoras identificadas.

Otro de los beneficios que se obtienen al utilizar los diagramas de flujo, es que facilita la socialización entre las personas intervinientes en los procesos; allí se pueden identificar claramente las responsabilidades de los participantes en un proceso y la interacción de las diferentes áreas que intervienen en el mismo.

Al momento de documentar los manuales de políticas y procedimientos de una entidad, el uso de los diagramas de flujo facilita en gran manera el análisis de los levantamientos de los procesos al momento de buscar las mejoras potenciales.

No está demás destacar que atendiendo a la necesidad del usuario, los flujogramas pueden variar en su forma de presentación. Por tal razón es importante contar con un personal especializado y con suficiente experiencia técnica y profesional en este tema en firmas como la nuestra, que pueda satisfacer la necesidad de la organización.⁶

SIMBOLOGÍA BÁSICA

Existen dos normas de simbología para la diagramación de diagramas de flujo, éstas son conocidas con los nombres de norma ASME y norma ANSI.

⁶ (Nova, 2017)

La American National Standard Institute (ANSI), ha desarrollado una simbología para que sea empleada en el procedimiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

En el presente trabajo se utilizó la norma (ANSI) para describir el flujograma. Las normas (ANSI) son publicadas por su organización, pero son desarrolladas por otros grupos.

ANSI está colaborando con otras organizaciones de normalización, entre ellas ASME, para fusionar sus normas equivalentes, en una sola publicación. En el caso de colaborar con (ASME), la norma resultante se conoce como (ANSI) / (ANSI).⁷

⁷ (<https://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>, 2006)

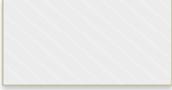
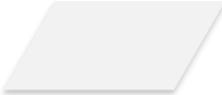
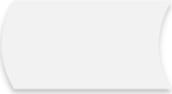
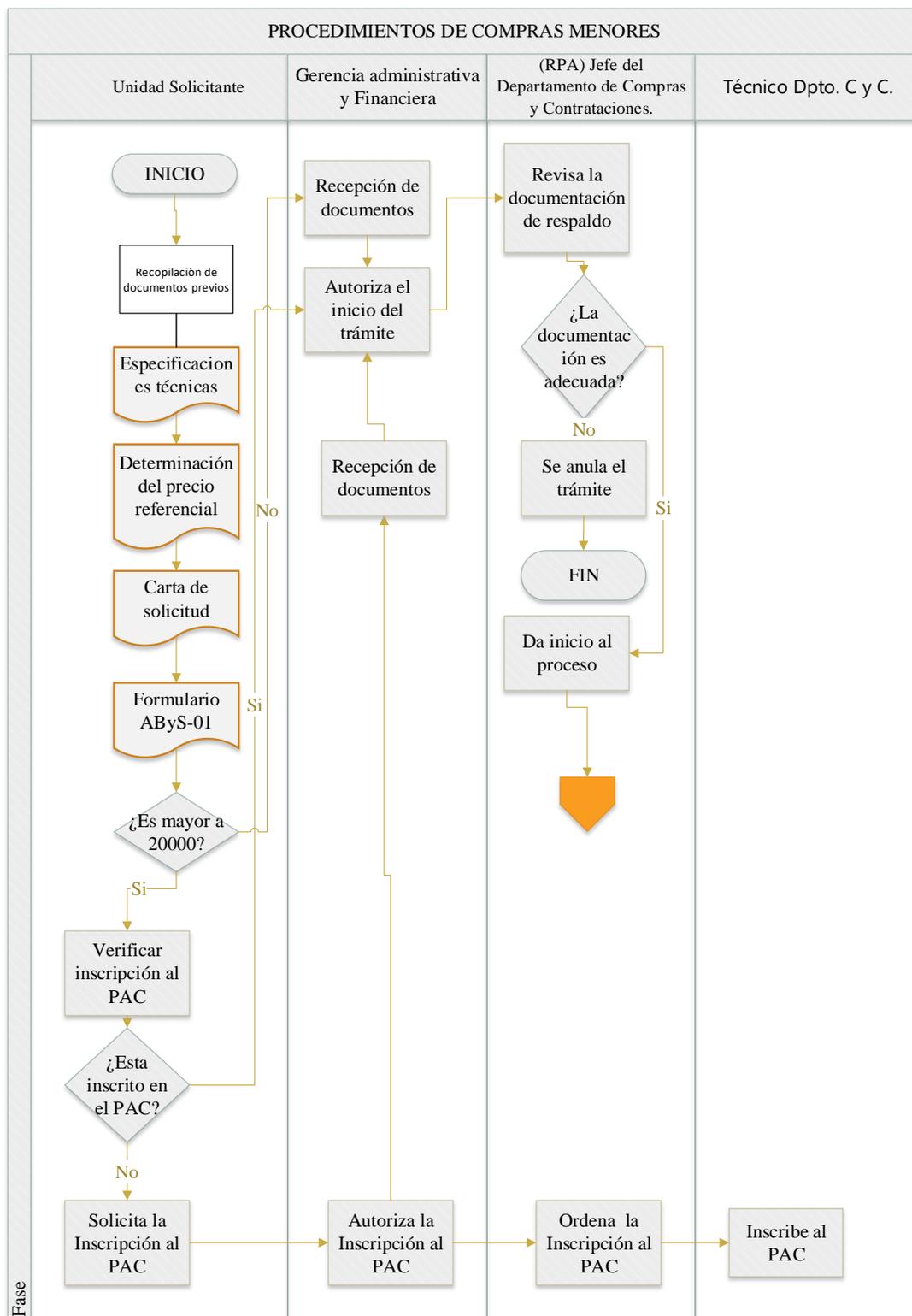
SIMBOLOGÍA ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / fin	Inicia el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/ actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice se genere o salga del procedimiento.
	Decisión	Decisión o alternativa indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Datos externos	Representa la escritura o almacenado de datos en línea de disco.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página, representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo

Ilustración 12. Simbología ANSI



.Ilustración 13. Flujo grama de procedimiento de compras menores 1/5

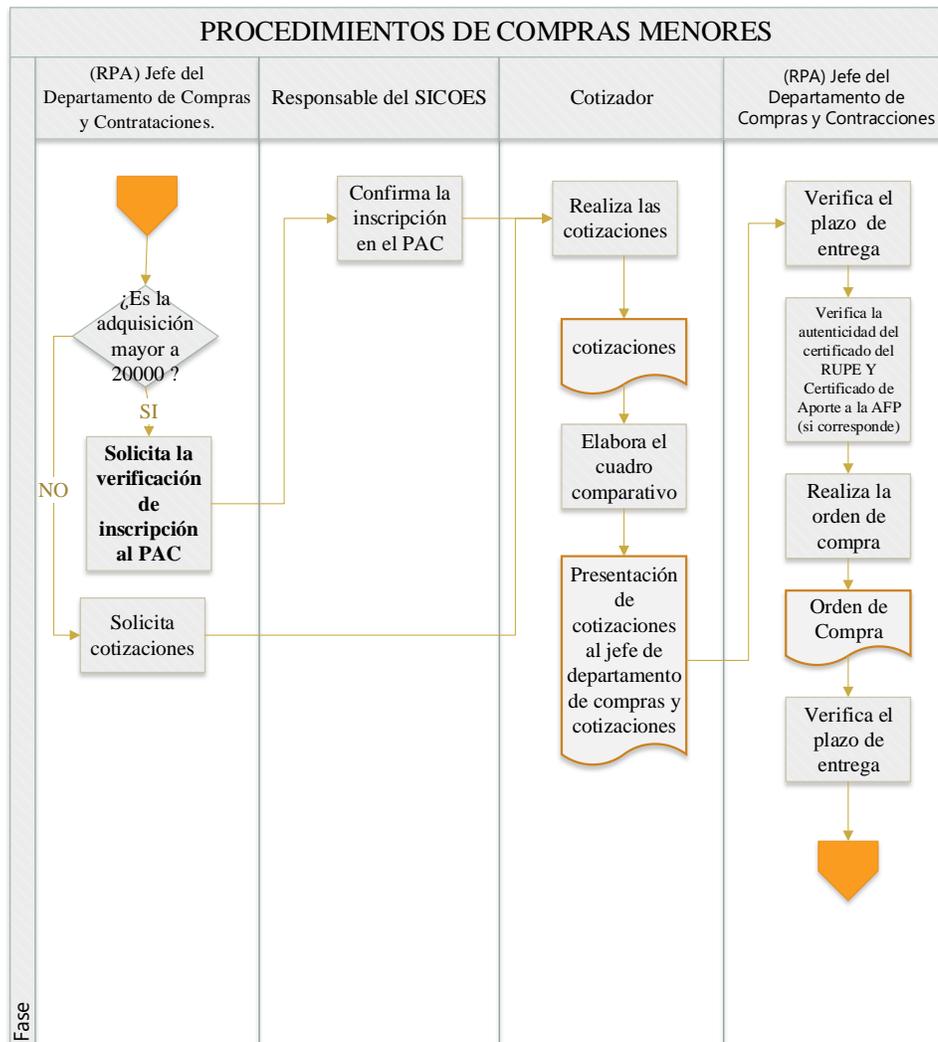


Ilustración 14. Flujo grama de procedimiento de compras menores 2/5

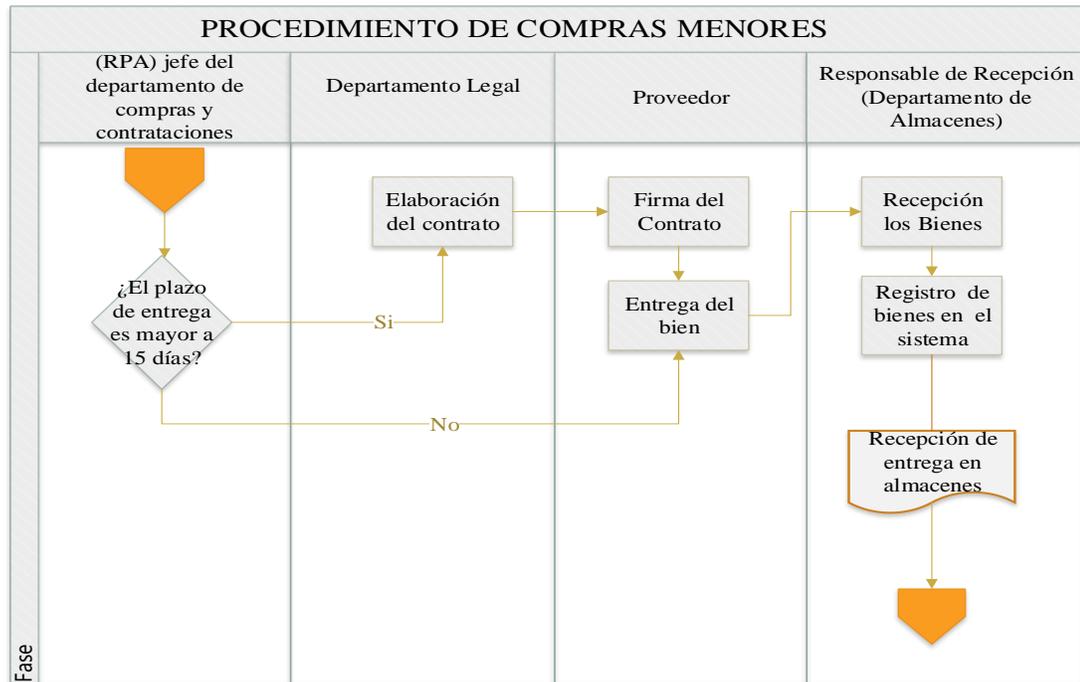


Ilustración 15. Flujo grama de procedimiento de compras menores 3/5

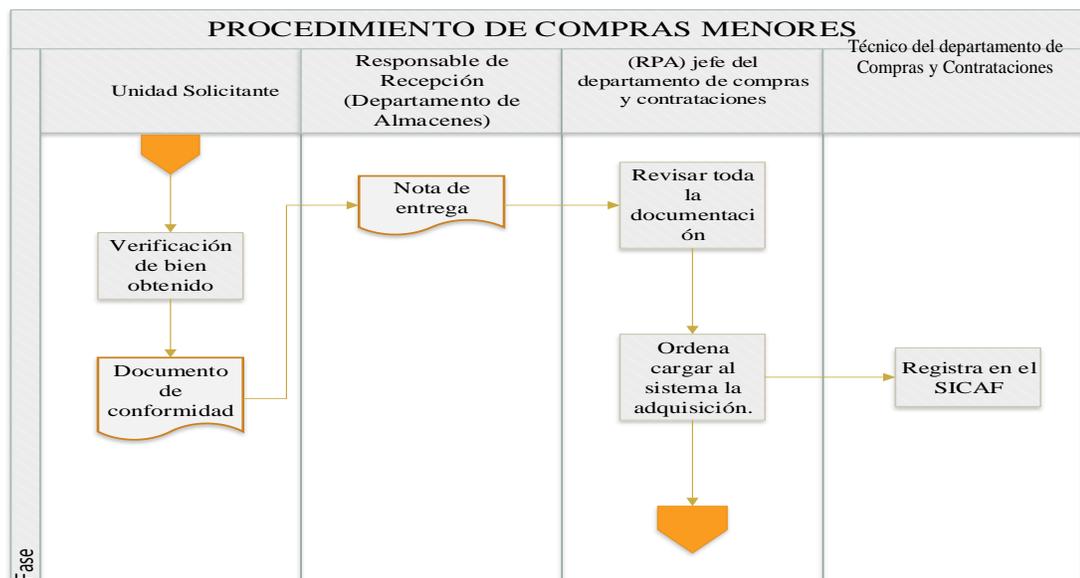


Ilustración 16. Flujo grama de procedimiento de compras menores 4/5

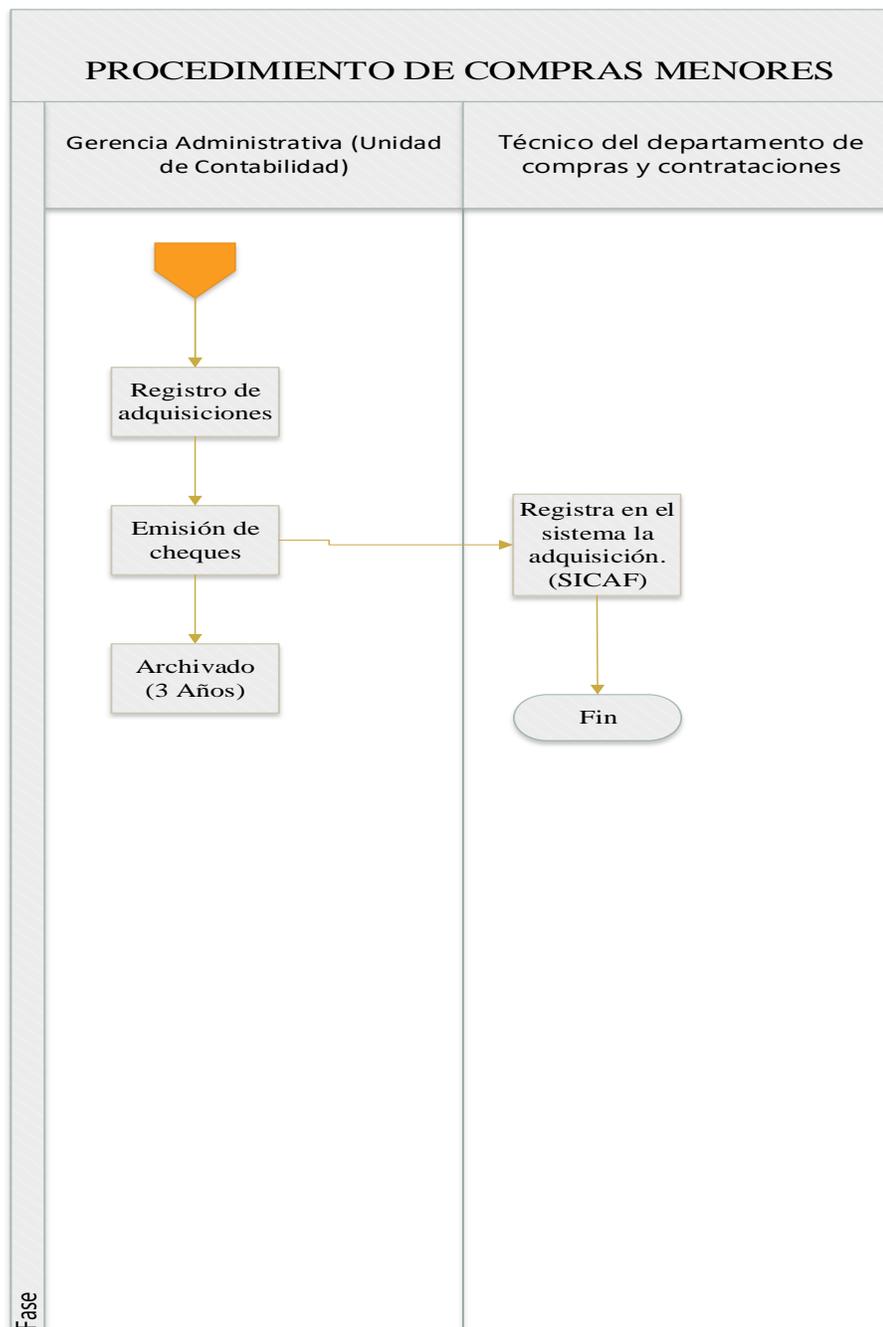


Ilustración 17. Flujograma procedimiento de compras menores 5/5

3.9. TIEMPO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

El tiempo que toma llevar a cabo el trámite de contrataciones desde su inicio hasta la entrega del bien a la unidad solicitante varía principalmente de acuerdo a la clasificación del producto que desea adquirir.

CLASIFICACIÓN

En SETAR se maneja un inventario codificado, cada bien que ingresa a la empresa se registra y se le asigna un código de identificación comprendidos entre el número 101401 al código 500050. (Anexo N° 11) estos productos se clasifican en 6 de forma general de la siguiente manera:

- Combustibles y lubricantes
- Cables
- Ferretería en línea
- Herramientas
- Postes
- Material de escritorio

**TIEMPO APROXIMADO DE LA DURACIÓN DEL TRÁMITE SEGÚN
CLASIFICACIÓN**

N°	Clasificación	Tiempo Máximo (En días)	Tiempo Mínimo (En días)
1	Combustibles y lubricantes	2	1
2	Cables	20	16
3	Ferretería en línea	20	16
4	Herramientas	20	16
5	Postes	23	17
6	Material de escritorio	23	17
7	Repuestos menores	6	4
8	Material de limpieza y mantenimiento	7	3

Tabla 5 Tiempo aproximado de duración del trámite de compras menores

ACLARACIONES

El tiempo presentado en el cuadro anterior son aproximaciones, que surgen de la información brindada por el responsable del SICOES y la verificación documental de esta y está sujeto a otros aspectos como la cantidad de trámites en curso dentro del Departamento de Compras y Contrataciones, la dificultad para realizar las cotizaciones e imprevistos en los plazos establecidos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades correspondientes la evaluación y aprobación del manual propuesto, así como su socialización dentro de la empresa, para que dicho documento logre sus objetivos.
- Las autoridades deben velar de manera continua por el cumplimiento de los manuales y procedimientos dentro de la empresa.
- Actualizar de forma permanente los manuales y procedimientos de SETAR.
- Capacitar a los empleados de nuevo ingreso en el cumplimiento de los manuales e instructivos vigentes.
- Se recomienda de la forma más atenta se nombre un responsable que defina los temas de cada una de las pasantías a solicitar con miembros de la empresa y universidad.
- Se recomienda la coordinación de la Gerencia Administrativa y Financiera con el Departamento de Compras y Contrataciones de una hora concreta al día para la entrega y firma de trámites de modo que éstas no se retrasen.
- Se recomienda coordinar con las gerencias el requerimiento, la asistencia, actividades y objetivos de las pasantías, así como las facilidades de acceso a la información y el control de los mismos.
- Diversificar las actividades de los pasantes con el fin de acceder a mayores conocimientos profesionales dentro de la empresa.
- Se considere la posibilidad de que el trabajo de los pasantes se retribuya y aliente con incentivos como: Cartas de Recomendación, capacitaciones continuas, oportunidad de empleo y reconocimientos.
- Que el inicio de las pasantías se realice lo más temprano posible según el calendario académico de la universidad.

MEMORIA EXPERIENCIA PROFESIONAL

La realización de la pasantía permitió el desarrollo de habilidades las cuales son:

Habilidades Humanas

- Esta modalidad se desarrolló habilidades de razonamiento en **comunicación** con la gente, con los funcionarios públicos dentro del departamento, teniendo una mejor socialización con los funcionarios.
- Aprendimos la importancia de tener un personal capacitado capaz de **resolver problemas**, nosotros como futuros profesionales debemos capacitarnos para poder ofrecer soluciones a nuestros empleadores.
- Desarrollamos **liderazgo e iniciativa** al acudir a otra área de la empresa en la que podamos colaborar.
- Desarrollamos **capacidad de convencimiento** a la hora de buscar a cada jefatura y dirección, queriendo encontrar sinceridad y que éstos expresen los problemas presentes en la institución.
- El **trabajo en equipo**, que desarrollamos a la hora de buscar información en coordinación con nuestros compañeros y el responsable de SICOES

Habilidades de Conocimiento

- Mediante la pasantía se nos ha permitido poder tener conocimientos sobre los procesos de contratación, permitiendo conocer los pasos de una contratación de medios de comunicación según la normativa de Decreto Supremo 0181.
- Se alcanzó a tener conocimiento sobre la interrelación que tiene el Departamento de Compras y Contrataciones con las demás áreas de la empresa.

- El efecto que tiene el comportamiento organizacional y las relaciones informales en el ambiente de trabajo.
- Analizamos el funcionamiento de una empresa pública y los problemas que enfrenta.
- Además se ha contribuido con el ordenamiento y en el inventariado de algunos trámites de gestiones pasadas.



INFORME FINAL

A: Lic. . Luis Araoz Montoya
DOCENTE GUÍA

VIA: Lic. Rubén Vladimir Balderrama Valdez
**RESPONSABLE DE DPTO. DE COMPRAS Y
CONTRATACIONES**

DE: Zhelina Margoth Condori Mamani.
**PASANTE AUXILIAR DEL DPTO. DE
COMPRAS Y CONTRATACIONES**
Miguel Fernando Vargas Vaca.
**PASANTE AUXILIAR DEL DPTO. DE
COMPRAS Y CONTRATACIONES**

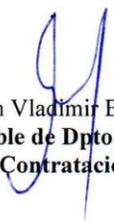
FECHA: Tarija, 21 de Noviembre de 2018

Mediante el presente, tenemos a bien dirigirnos a su persona para comunicar con nuestra conformidad, concerniente al trabajo realizado por la respectiva pasantía realizada por los alumnos:

- Zhelina Margoth Condori Mamani..
- Miguel Fernando Vargas Vaca.

Podemos constatar que los Universitarios citados anteriormente, prestaron cooperación a trabajos en favor de la empresa durante un periodo de 3 meses de manera desinteresada, demostrando además buena predisposición al realizar las diferentes labores delegadas. De esa manera comunicamos nuestra conformidad por el trabajo realizado.

Sin otro particular nos despedimos atentamente.


Lic. Rubén Vladimir Balderrama Valdez
Responsable de Dpto. de Compras y
Contrataciones


Lic. José Luis Patiño Anazgo
Gerente Administrativo y Financiero

Servicios Eléctricos de Tarija

Av. Jaime Paz Zamora N° 3280 (Zona Morros Blancos) / Telf. (591) 466 42213 - Int. 102 / Fax: (591) 466 40777 Int. 161
setartarija.com
Tarija - Bolivia

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA CORRESPONDIENTE AL AÑO 2018																							
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC.			
	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	
INICIO DEL SEMESTRE																								
PRESENTACION DE REGLAMENTO																								
DEFINICIÓN DE LA MODALIDAD																								
SELECCIÓN DE LA EMPRESA																								
TALLER DE INDUCCION																								
INICIO DE LA PRÁCTICA																								
PRE PRESENTACION DE PERFIL																								
PRESENTACION DEL PERFIL																								
REALIZACIÓN DEL TRABAJO																								
RECOLECCION DE INFORMACION SECUNDARIA																								
RECOLECCION DE INFORMACION																								
ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA EMPRESA																								
PRESENTACION 1ER. INFORME DE EMPRESA																								
PRIMERA PRESENTACION AVANCE DE TRABAJO 15%																								
PRESENTACION 2DO. INFORME DE EMPRESA																								
SEGUNDA PRESENTACION DE TRABAJO EN UN 65%																								
CONCLUSION DE PRACTICA EN EMPRESA																								
TERCERA PRESENTACION Y DEFENZA DE TRABAJO CONCLUIDO 100%																								
PRESENTACION FINAL A TRIBUNALES																								
DEFENSA FINAL																								

Ilustración 18. Cronograma de Actividades

CONCLUSIONES

- De acuerdo a nuestra experiencia en SETAR se pudo concluir que las pasantías benefician en gran manera la solución de problemas específicos.
- Que existen varios problemas en diferentes áreas en las que los pasantes pueden aportar de gran manera.
- La adecuación y actualización de los manuales y procedimientos dentro de la empresa, son muy necesarios a la hora de la búsqueda de la eficiencia, y la gerencia está dando prioridad a este problema lo que es muy positivo.
- Un mejor control apoyo y coordinación a los pasantes dentro de la empresa puede dar a la empresa resultados mucho más eficientes.
- La predisposición de los/las funcionarios/as en la empresa, en colaborar y brindar información favorecen en gran manera y la realización de trabajos que realmente ayuden a la empresa.
- Existen una serie de falencias, que están identificadas por las gerencias en SETAR que representan una oportunidad para el ingreso de pasantes.
- La decisión de la gerencia de optar por insertar pasantes para resolver algunas de estas falencias, contribuye a dar solución a éstas.
- La experiencia de las unidades administrativas en la solución de problemas y surgir a pesar de la crisis en el departamento de Tarija se constituye con una de sus fortalezas más grandes de la empresa.
- El personal tiene un conocimiento apropiado de la normativa vigente y eso contribuye a su eficiencia.
- La experiencia profesional se constituye en una gran contribución a la formación de los estudiantes, ya que aporta conocimientos prácticos, que de forma teórica nunca los habríamos tenido.
- Se evidenció el gran aporte que significa la experiencia de los trabajadores, muy especialmente cuando existe rotación de personal en la solución de problema