

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO DEL DECRETO SUPREMO 181  
EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN ANPE, EN LA U.M.R.P.S.F.X.CH.  
DURANTE LA GESTIÓN 2023”**

**TRABAJO QUE SE PRESENTA EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN GESTIÓN DE  
PROCESOS DE CONTRATACIÓN EN EL MARCO DE LAS NB-SABS**

**VERSIÓN CUARTA**

**ÁLVARO GONZALES PEREZ**

**SUCRE – BOLIVIA**

**2024**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN**

Al presentar este trabajo, como requisito previo para la obtención del título de Diplomado en gestión de procesos de contratación en el marco de las NB-SABS de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Postgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

Asimismo, manifiesto mi acuerdo en que se utilice como material productivo dentro del Reglamento de Ciencia y Tecnología, siempre y cuando esa utilización no suponga ganancia económica ni potencial.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de (30) meses posteriores a su aprobación.

Sucre 9 de abril de 2024

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personas a quienes quiero expresar mi más sincero agradecimiento:

A Dios, por guiar mis pasos, fortalecer mi espíritu durante esta experiencia y permitirme cumplir este objetivo.

A la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional a través de sus excelentes docentes y su sólido contenido académico.

A mi esposa, por su apoyo incondicional durante toda mi formación, su comprensión y su invaluable ayuda. Gracias, te amo.

A mi hija Ariana Isabella, por ser el motor principal en mi vida.

A mi familia, por su apoyo inquebrantable durante todos estos años, por alentarme contra viento y marea, por brindarme la confianza y la oportunidad de llegar hasta donde estoy hoy. Gracias por ser el pilar fundamental en mi vida.

A mis amigos, por estar presentes en los momentos más difíciles y delicados, por su apoyo incondicional y por ser más que simples amigos. Gracias por acompañarme en este importante pasó de mi vida.

Su apoyo ha sido fundamental para la culminación de este trabajo. A todos ellos, mi más profunda gratitud.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa,

Mi compañera de vida, mi confidente y mi amiga incondicional, por su apoyo constante, su comprensión y su paciencia.

A mi hija, el numen de mi inspiración y mi mayor motivación, por su alegría, su inocencia y su amor incondicional.

Este trabajo es un homenaje a su amor y apoyo incondicional.

Gracias por ser parte de mi vida.

## ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
1. Antecedentes .....	2
2. Justificación .....	3
3. Situación Problemática.....	4
4. Formulación del problema .....	5
5. Objetivo General .....	5
6. Objetivos específicos .....	5
7. Diseño Metodológico .....	6
7.1 Tipo de investigación.....	6
7. 2 Métodos de investigación.....	6
7. 2 Técnicas de investigación .....	8
7.4 Población y muestra .....	8
CAPÍTULO I .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
1.1.Marco teórico .....	10

1.1.1	Contratación Pública en Bolivia .....	10
1.1.2	Eficacia del Cumplimiento Normativo .....	10
1.1.3	Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios .....	11
1.1.4	Reseña histórica del Reglamento Especifico SABS .....	11
1.1.5	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca ...	12
1.1.6	Importancia de los Reglamentos Específicos o RE-SABS .....	12
1.1.7	Modelo de Contratación en la U.M.R.P.S.F.X.CH. de acuerdo a la RE-SABS. ....	13
1.2.	Marco contextual .....	13
1.2.1.	Base histórica de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca .....	13
1.2.2.	Ubicación Geográfica .....	14
1.2.3.	MISIÓN .....	14
1.2.4.	VISIÓN .....	14
1.2.5.	Estructura organizacional .....	15
1.2.6.	Dirección Administrativa Financiera .....	15
1.2.7.	División de Contrataciones U.M.R. P.S.F.X.CH. ....	15
1.2.8.	La U.M.R.P.S.F.X.CH. y su Rol en la Sociedad Boliviana .....	16
1.2.9.	Importancia de la Contratación Pública en la UMRPSFXCH .....	16
	CAPÍTULO II.....	17
	Diagnóstico.....	17
2.1.	Análisis de la entrevista Realizada.....	17
2.1.1.	Análisis de las Respuestas.....	23
2.2	Conclusiones .....	24
2.3	Recomendaciones .....	26

Referencias Bibliográficas .....28

ANEXOS

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar el proceso de implementación de la modalidad de contratación ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo) en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca durante la gestión 2023. A través de encuestas realizadas a funcionarios clave involucrados en los procesos de contratación, se recopiló información sobre las fortalezas, deficiencias, desafíos y acciones de mejora adoptadas.

En primer lugar, se examinó el marco normativo y legal que rige los procesos de contratación ANPE, constituida principalmente por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS). Estas normativas establecen los lineamientos y procedimientos que deben seguirse para garantizar la transparencia, eficiencia y calidad de las adquisiciones.

Posteriormente, se analizaron los mecanismos de contratación establecidos en las NB-SABS y RE-SABS, determinando si facilitan el cumplimiento de los procesos de contratación ANPE. Si bien estos mecanismos, en principio, permiten una adecuada ejecución de los procesos, se identificaron desafíos y obstáculos como la falta de claridad en ciertas disposiciones, problemas de comunicación entre departamentos y la necesidad de capacitación del personal.

Con base en las respuestas de los funcionarios, se identificaron fortalezas como la transparencia, eficiencia y calidad de las adquisiciones realizadas bajo la modalidad ANPE. No obstante, también se evidenciaron deficiencias como demoras, problemas de comunicación y falta de claridad en las normativas.

Finalmente, se propusieron recomendaciones de mejora para optimizar el proceso de contratación ANPE, en cumplimiento con las normativas vigentes. Estas incluyen la revisión periódica del marco normativo, la capacitación constante del personal, la implementación de herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de la comunicación y coordinación entre departamentos, y el fomento de una cultura de mejora continua en la gestión de contrataciones.

En conclusión, el presente trabajo brinda un análisis exhaustivo del proceso de contratación ANPE en la Universidad, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, con el objetivo de lograr un mayor cumplimiento normativo, eficiencia y transparencia en los procesos de adquisición.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas, como la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH), desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social y económico del país. Para cumplir con sus objetivos, estas instituciones deben realizar diversos procesos de contratación de bienes y servicios, asegurándose de que estos se lleven a cabo de manera eficiente, transparente y en estricto cumplimiento de la normativa vigente.

Los reglamentos como el de Sistema de Administración de Bienes y Servicios que se realizan en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, son de gran importancia estos permiten el logro de objetivos planificados en una propuesta, la modalidad de Contrato que se estudia en esta investigación es el contrato ANPE Apoyo Nacional a la Producción y Empleo, esta investigación evalúa el cumplimiento del reglamento de la SABS en este modelo de contrato ANPE. Dentro de la investigación podemos identificar los principios o inicios que dieron lugar a la investigación, se identificaron problemáticas sobre el cumplimiento del contrato modalidad ANPE, se identificaron métodos de investigación y se plantearon objetivos, los cuales permiten evaluar el cumplimiento del reglamento de SABS en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

EL cumplimiento normativo y la evaluación de cumplimiento de contratos de una institución pública relevante en nuestra sociedad como es la Universidad sobre los reglamentos específicos es fundamental para la consecución de objetivos, la modalidad ANPE tiene la finalidad de impulsar el desarrollo productivo y generar empleo en diferentes sectores económicos.

En este contexto, el presente estudio se centra en analizar la eficacia del cumplimiento del Decreto Supremo 181 (DS 181), puesto que la evaluación del cumplimiento de este reglamento modalidad ANPE, permitirá identificar las debilidades sobre el control de cumplimiento dentro de los procesos de contratación de la Universidad y realizar recomendaciones que permitan mejorar la eficacia del control de cumplimiento de contratos de Bienes y Servicios modalidad ANPE para fomentar el desarrollo productivo y el empleo en nuestro territorio

## **1. Antecedentes**

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fundada el 27 de marzo de 1624 por el jesuita Juan Frías de Hernán, como la primera del Sistema Universitario Boliviano, desde su fundación y sobre todo durante las gestas libertarias, tuvo un rol protagónico al convertirse en el crisol no sólo de la ciencia, sino de las ideas de emancipación y de la Integración continental. Las cátedras que se impartieron fueron Teología Escolástica, Teología, Moral, Filosofía de Latín y lengua aimara. Los antecedentes históricos de la Universidad Boliviana, están comprendidos en el contexto histórico general del desenvolvimiento de las Universidades Latinoamericanas, cuya etapa de inicio se remonta a fines del Siglo XIX, donde la concepción de Universidad estaba tipificada como predominante teórica, monárquica, teológica y con una clara herencia de la concepción de la Universidad colonial.

Actualmente la Universidad se encuentra ubicada en Sucre, Capital Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia aunque en las últimas décadas amplias su cobertura a más de 5 provincias de Chuquisaca. Cuenta con aproximadamente 50 mil estudiantes, distribuidos en 16 facultades y 85 Carreras, en cuatro áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias de la Salud y Ciencias tecnológicas y agropecuarias, por lo que para dar funcionamiento/funcionalidad a esta gran estructura pública académica social, se necesita de grandes operaciones administrativas, entre las cuales la contratación de distintos servicios es usual diariamente, procesos que están enmarcados en las NB-SABS.

El proceso y consolidación de los distintos servicios requeridos para la Universidad, están a cargo de la División de Contrataciones y Activos Fijos de la Universidad. El cual se encuentra en la estructura institucional y depende de la Dirección Administrativa y Financiera de la U.M.R.P.S.F.X.CH.

Los antecedentes de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y fueron aprobados mediante Resolución Suprema N° 216145, de 3 de agosto de 1995. (Banzer Suarez, 1995). El decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, se aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, como un conjunto de normas de carácter

jurídico, técnico y administrativo que regulan la contratación de bienes y servicios de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2021)

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios - RE-SABS de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fue Aprobado mediante Resolución Rectoral N° 0199/2021 (29 de junio de 2021) y ratificado mediante Resolución HCU 009/2021 (05 de julio de 2021). Uno de los problemas presentados en su mayoría en el ámbito nacional es descontento y falta de confianza por parte de los beneficiarios y actores involucrados, sobre los contratos adjudicados, pero el principal problema que se analiza, radica en el cumplimiento de los contratos bajo la modalidad ANPE del RE-SABAS de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Mediante la presente investigación permitirá analizar el cumplimiento eficaz de las NB-SABAS en los contratos en modalidad ANPE y sus deficiencias en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

## **2. Justificación**

El presente estudio servirá para identificar las debilidades y falencias (si las hay), en los procesos de contratación de servicios ANPE, de la Universidad Mayor, Real u Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca en cumplimiento al D.S. 181 y las Normas de Control Interno, para determinar si se alcanzan los objetivos institucionales planteados y si las acciones planteadas en la gestión 2023, brindaron los resultados esperados.

Dicho análisis y posterior evaluación, también permitirá fomentar la transparencia en la adjudicación de los ofertantes y beneficiará a la población con el movimiento económico.

Los principales beneficiarios de esta investigación en primer lugar es la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, quien mediante la evaluación del cumplimiento de Reglamento Especifico RE- SABS en la modalidad de contratación ANPE podrá tener conocimiento sobre el cumplimiento de objetivos propuestos y el financiamiento adecuado para la contratación de esta modalidad de contrato.

La evaluación del cumplimiento del Reglamento Especifico RE - SABS fomenta la responsabilidad

De las autoridades universitarias en la correcta implementación del programa y se brinda información clara y objetiva a la ciudadanía y otros actores interesados sobre el uso de los recursos y los resultados obtenidos.

Por último, la presente investigación, permitirá al lector poder conocer sobre la modalidad ANPE llevado a cabo en la Universidad, este conocimiento de igual forma servirá como base teórica y práctica en la elaboración de monografías del mismo ámbito

### **3. Situación Problemática**

El proceso de implementación de la modalidad de contratación ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo) en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca durante la gestión 2023 ha enfrentado diversos desafíos y obstáculos que han afectado su eficacia y eficiencia.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de claridad en las normativas que rigen los procesos de contratación ANPE, lo que ha generado confusión y dificultades en su aplicación. Además, se han evidenciado deficiencias en la comunicación y coordinación entre los departamentos involucrados, lo que ha obstaculizado el flujo adecuado de información y la toma de decisiones.

Otro aspecto problemático ha sido la presencia de demoras en los procesos de contratación, lo que ha impactado negativamente en la agilidad y oportunidad de las adquisiciones. Estas demoras pueden estar relacionadas con factores como la burocracia excesiva, la falta de recursos o la inadecuada gestión de los procedimientos.

Adicionalmente, se han reportado cambios legislativos que han requerido una constante adaptación y actualización de las políticas y procedimientos de contratación, lo que ha representado un desafío para el personal involucrado y ha generado incertidumbre en la aplicación de las normativas.

Otro obstáculo significativo ha sido la falta de recursos, ya sean financieros o de personal capacitado, lo que ha limitado la capacidad de gestionar los procesos de contratación de manera efectiva. La insuficiencia de recursos puede comprometer la calidad de las adquisiciones y la eficiencia general del sistema.

Estos problemas y desafíos han puesto en evidencia la necesidad de abordar de manera integral la gestión de contrataciones bajo la modalidad ANPE en la Universidad. Se requiere una revisión exhaustiva del marco normativo, la capacitación continua del personal, la mejora de la comunicación y coordinación entre departamentos, y la asignación adecuada de recursos para garantizar el cumplimiento efectivo de las normativas y la optimización de los procesos de contratación.

#### **4. Formulación del problema**

¿En qué medida se cumple el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS) en la modalidad de contratación ANPE en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH) durante la gestión 2023?

#### **5. Objetivo General**

Analizar el cumplimiento del RE-SABS en la modalidad de contratación ANPE en la UMRPSFXCH durante la gestión 2023, para identificar las fortalezas y deficiencias.

#### **6. Objetivos específicos**

1. Analizar el marco normativo y legal que rige los procesos de contratación bajo la modalidad ANPE en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
2. Determinar si los mecanismos de contratación establecidos en las NB-D y RE-SABS facilitan el cumplimiento de los procesos de contratación ANPE.
3. Proponer recomendaciones de mejora para optimizar el proceso de contratación bajo la modalidad ANPE, en cumplimiento con las normativas vigentes.

## **7. Diseño Metodológico**

### **7.1 Tipo de investigación cualitativa**

La presente investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo.

Descriptiva por que se realizó un análisis detallado de cómo se llevan a cabo estos procesos de contratación en la institución, identificando las fortalezas y deficiencias en el cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, se describió exhaustivamente el marco normativo y legal que rige estos procesos ANPE en el contexto de la universidad.

Es cualitativa permitió comprender a profundidad el fenómeno estudiado desde la perspectiva de los actores involucrados. Para ello, se emplearon técnicas cualitativas como la revisión documental y las entrevistas al personal responsable de las contrataciones ANPE. Estas herramientas permitieron recopilar información rica en detalles, experiencias y percepciones de los participantes, lo que contribuirá a una comprensión holística del objeto de estudio.

### **7.2 Método de investigación**

#### **Método descriptivo.**

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.” (Hernandez Sampieri, 2014)

#### **Método analítico.**

Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Se basa en el supuesto de que el todo permite conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones que existen entre ellas. (Calduch,2003). Este método permitirá analizar y describir detalladamente el marco normativo y legal que rige los procesos de contratación ANPE en la Universidad, así como los procedimientos y requisitos establecidos en las NB-SABS y el RE-SABS.

### **Método Deductivo**

En la presente investigación, se aplicará el método deductivo, partiendo del análisis del marco normativo y legal que rige los procesos de contratación bajo la modalidad ANPE en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Esto implica una revisión exhaustiva de las leyes, reglamentos y normas específicas relacionadas con el RE-SABS y los procesos de contratación ANPE.

Desde estas premisas generales establecidas en la normativa, se deducirán los lineamientos y procedimientos que deben seguirse en la institución para el cumplimiento adecuado de estos procesos. Posteriormente, se contrastará esta información con la realidad observada en la UMRPSFXCH durante la gestión 2023, a través de las técnicas cualitativas como entrevistas y revisión documental.

El análisis deductivo permitirá identificar las fortalezas y deficiencias en el cumplimiento de la normativa vigente, comparando lo establecido en las leyes y reglamentos con la práctica efectiva en los procesos de contratación ANPE en la universidad.

### **Método Inductivo**

Complementariamente, se empleará el método inductivo para analizar los datos recolectados a través de las técnicas cualitativas, como las entrevistas al personal responsable de las contrataciones ANPE y la revisión documental de los procesos realizados durante la gestión 2023. A partir de estas observaciones y experiencias particulares, se buscarán patrones, tendencias y perspectivas comunes que permitan identificar los factores que facilitan o dificultan el cumplimiento del RE-SABS en los procesos de contratación ANPE en la UMRPSFXCH.

El razonamiento inductivo permitirá inferir conclusiones y proponer recomendaciones de mejora para optimizar estos procesos, basadas en las evidencias empíricas recolectadas y en las percepciones de los actores involucrados.

La combinación de los métodos deductivo e inductivo brindará una visión integral y equilibrada de la problemática estudiada, al contrastar el marco normativo con la realidad observada, y al

mismo tiempo, considerar las perspectivas y experiencias de los participantes en los procesos de contratación ANPE en la institución.

### **7.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas son las siguientes:

#### **a) Revisión documental**

La selección de un problema de investigación exige familiarizarse con los pasos efectuados sobre el tema de investigación. (Moscoloni, 2005).

Mediante la aplicación de este método, se realizará una exhaustiva revisión de las normas, reglamentos, manuales y documentos relacionados con los procesos de contratación ANPE, tanto a nivel nacional (NB-SABS) como institucional (RE-SABS de la universidad).

#### **b) Entrevista**

Las entrevistas a profundidad son importantes sobre todo cuando uno está interesado en las narrativas como manera de acceder al significado de la experiencia sobre sus vidas. La investigación narrativa puede incluir historias de vida, biografías, autobiografías, historias orales y narrativas personales. Todas tienen en común la función que contar y narrar es integral al entendimiento de nuestras vidas. (Barragan, 2003, pág. 147).

En tal sentido para la presente investigación se aplicará entrevistas a personal de la División de Contrataciones y Activos Fijos, proveedores y beneficiarios de los contratos ANPE, con el fin de obtener información cualitativa sobre sus perspectivas, experiencias y opiniones respecto al cumplimiento de las normas y procedimientos.

### **7.4 Población y muestra**

La población de estudio serán los profesionales encargados de los procesos de contratación según el “*Manual de Organización de Funciones y descripción de Cargos*” de la división de contrataciones y activos fijos Aprobado mediante Resolución Rectoral N° 0573/2019 de fecha 03 de septiembre de 2019.

Como muestra para la realización de las entrevistas, se selecciona al siguiente personal:

N°	<b>PERSONAL DE DIVISIÓN DE CONTRATACIONES Y ACTIVOS FIJOS</b>		
	<b>Cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Técnica</b>
1	Jefe división contrataciones y activos fijos	Responsable de Contrataciones en General	Entrevista
2	Jefe sección contrataciones	Responsable de Contrataciones ANPE	Entrevista
3	Auxiliar de Contrataciones	Responsable de Seguimiento de Contrataciones ANPE	Entrevista

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.MARCO TEÓRICO**

##### **1.1.1 Contratación Pública en Bolivia**

La contratación pública en Bolivia se rige por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (Ley 1178) y sus normas complementarias, entre las que se encuentra el DS 181. La Ley 1178 establece los principios generales que rigen la contratación pública, como la libre competencia, la igualdad de oportunidades, la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia. Sin embargo, es importante mencionar que el proceso de contratación pública en Bolivia también se ve influenciado por factores como la corrupción, la falta de capacitación adecuada de los funcionarios públicos y la falta de mecanismos de control eficientes (Aramayo, 2019).

Asimismo, es crucial garantizar la integridad y la transparencia en todo el proceso de contratación pública, desde la planificación hasta la adjudicación y ejecución de los contratos, para lograr un uso eficiente de los recursos públicos y promover el desarrollo económico y social del país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017). Para ello, se requiere fortalecer las instituciones encargadas de la contratación pública, implementar sistemas de monitoreo y evaluación, y promover la participación ciudadana en el control y fiscalización de los procesos de contratación.

##### **1.1.2. Eficacia del Cumplimiento Normativo**

La eficacia del cumplimiento normativo en la contratación pública se refiere a la medida en que las entidades públicas cumplen con las normas establecidas en la Ley 1178, el DS 181 y demás normativa aplicable. Esta eficacia se evalúa tomando en cuenta diversos factores, como la adecuación de los procedimientos de contratación a la normativa, la transparencia en la selección de proveedores, la eficiencia en la utilización de los recursos públicos y la calidad de los bienes y servicios contratados. Sin embargo, para obtener una evaluación precisa de la eficacia del cumplimiento normativo, es necesario realizar un estudio sistemático y riguroso, aplicando una metodología de investigación adecuada.

En este sentido, una metodología apropiada podría incluir la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, entrevistas, observaciones y revisión de documentos oficiales. Asimismo, se recomienda la triangulación de fuentes y métodos para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados. "La triangulación de datos es una fuente confiable que le brinda riqueza, solidez y profundidad a una investigación" (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 472). Además, es fundamental contar con un marco teórico sólido que permita interpretar los hallazgos y proponer recomendaciones para mejorar el cumplimiento normativo en la contratación pública.

### **1.1.3. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

En el marco del Plan Nacional de Integridad, el Gobierno Nacional ha establecido como una de sus principales políticas la lucha contra la corrupción, promoviendo el fortalecimiento de las instituciones estatales y el desarrollo y mejoramiento de sus sistemas de gestión. El objetivo fue lograr una administración pública más eficiente y transparente.

Según la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y la Ley N° 1788 de Organización del Poder Ejecutivo, el Ministerio de Hacienda era el órgano rector de varios sistemas, incluyendo el Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Estas leyes establecen que el Ministerio de Hacienda tiene la responsabilidad de emitir normas y reglamentos básicos relacionados con este sistema.

En concordancia con la Resolución Suprema N° 216145 del 3 de agosto de 1995, que faculta al órgano rector a actualizar las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, es necesario revisar y actualizar dichas normas. Esta actualización se basa en la experiencia en su aplicación, los cambios en el contexto socioeconómico, la dinámica administrativa y el funcionamiento de los sistemas interrelacionados, así como en las observaciones y recomendaciones fundamentadas por los sectores involucrados en el sistema. (Organización de los Estados Americanos, 2000).

### **1.1.4. Reseña histórica del Reglamento Especifico SABS**

El Sistema de Administración y Gestión Pública de Bolivia, conocido como SABS, se originó

en 2009 con la emisión del Decreto Supremo No. 0181. (Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, 2019) Este decreto tiene el objetivo principal de regular la contratación de bienes, servicios y obras públicas en Bolivia para garantizar la transparencia, eficacia y efectividad de los procesos de contratación.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) en su marco básico, cuenta con el D.S. 181 de 28 de junio de 2009, mismo que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), el cual es un conjunto de normas y principios, como procedimientos para el manejo y disposición de bienes dentro de la función pública.

#### **1.1.5. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.**

El RE-SABS (Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios) de la Universidad, fue implementado y aprobado mediante Resolución Rectoral N° 0199/2021 (29 de junio de 2021) y ratificado mediante Resolución HCU 009/2021 (05 de julio de 2021), el cual tiene como objetivo implantar en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y su reglamentación, identificando a las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la entidad, así como de los procedimientos inherentes a procesos de contratación, manejo y disposición de bienes. Siendo este de aplicación obligatoria por todo el personal y unidades de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier y está en concordancia con la CPE, Las NB-SABS, la Ley 1178 y otras disposiciones legales.

#### **1.1.6. Importancia de los Reglamentos Específicos o RE-SABS**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas "el RE-SABS (Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios) es un reglamento muy importante para las instituciones públicas en Bolivia. Define las políticas y procedimientos para la adquisición, registro, control, mantenimiento y disposición final de los bienes y servicios de las instituciones públicas (Ministerio

de Economía y Finanzas, 2015). "Esta normativa garantiza una administración transparente y eficiente de los recursos, previniendo el mal uso y corrupción.

### **1.1.7. Modelo de Contratación en la U.M.R.P.S.F.X.CH. de acuerdo a la RE-SABS.**

La RE-SABS, identifican distintos modelos de contratación, estos dependerán de su diferencia por la cuantía monetaria y el plazo de contratación, siendo esta modalidad de contratación menor y modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE).

#### **a) Modalidad de Contratación Menor**

Procesos de Contratación en la Modalidad Contratación Menor Las contrataciones menores hasta Bs 50.000.- (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS),

#### **b) Contratación en la Modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo – ANPE.**

Se realizará mediante la solicitud de cotizaciones o propuestas, para contrataciones mayores a Bs.50.000 (CINCUENTA MIL 00/100 BOLIVIANOS) hasta Bs 1.000.000.- (UN MILLÓN 00/100 BOLIVIANOS). Su proceso será el siguiente

## **1.2.Marco contextual**

### **1.2.1. Base histórica de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.**

La Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fue fundada el 27 de marzo de 1624, mediante Bula Papal emitida por Gregorio XV el 8 de Agosto de 1623 y Documento Real emitido por el Rey Felipe III el 2 de Febrero de 1622. El provincial de la Compañía de Jesús, el Padre Juan de Frías Herrán estuvo a cargo de su fundación.

La primera autoridad académica de la Universidad fue el padre Ignacio de Arbieta y su primer ministro el padre Luis P. de Santillán. Las primeras materias que se dictaron fueron Teología Escolástica, Teología Moral, Filosofía, latín y lenguaje nativo Aimara. Más tarde, en 1681, bajo la autoridad del Arzobispo Cristóbal de Castilla y Zamora, se incluyó Derecho Canónico.

La República de Bolivia, se creó al amparo de la Universidad de San Francisco Xavier, donde se profesionalizaron varias de las más ilustres personalidades políticas, científicas e intelectuales de

la historia republicana y moderna de la nación en los siglos XIX y XX. Asimismo, esta Casa de Estudios Superiores fue la primera del país en alcanzar el carácter de Universidad Autónoma en el año 1930. (Universidad,2024)

### **1.2.2. Ubicación Geográfica**

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca se encuentra ubicada en Sucre, Capital Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia. El 27 de marzo de 2024, celebrará los 400 años de su creación.

La USFX, cuenta con aproximadamente 50 mil estudiantes, distribuidos en 16 facultades y 85 Carreras, en cuatro áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias de la Salud y Ciencias tecnológicas y agropecuarias.

### **1.2.3. MISIÓN**

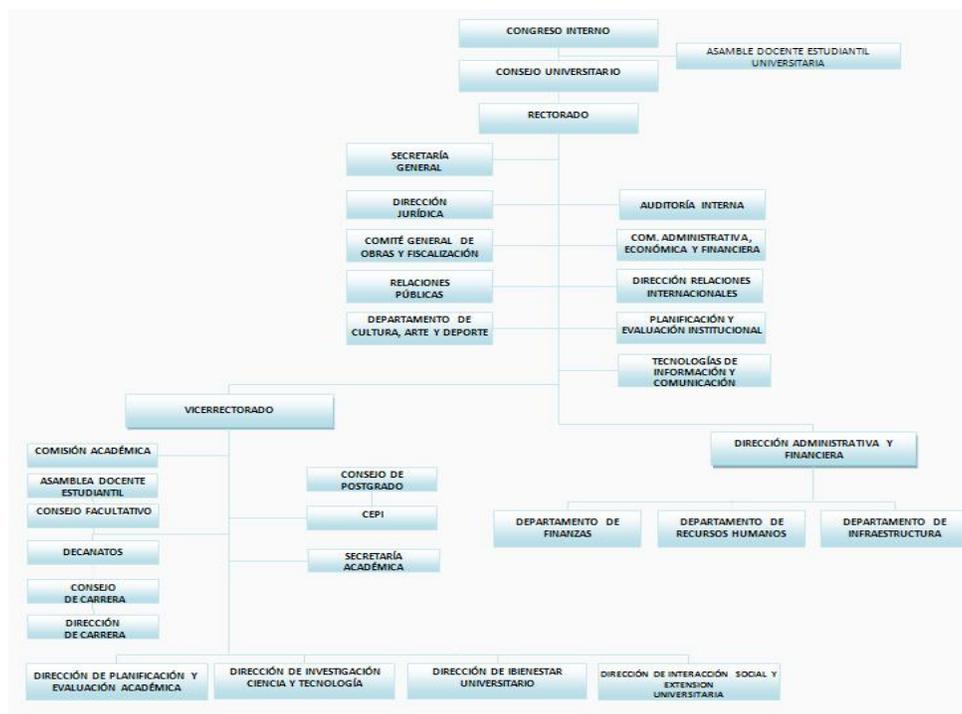
*“Formar capital humano de excelencia, con espíritu crítico y emprendedor, capaz de investigar científicamente la realidad y contribuir al desarrollo económico y social del departamento y el país, con innovación, ciencia y tecnología, en el marco de una vinculación permanente con la sociedad.”*

### **1.2.4. VISIÓN**

*“Universidad con prestigio y reconocimiento nacional e internacional; actor estratégico del desarrollo sostenible de la región y el país; comprometida con la sociedad.”*

### 1.2.5. Estructura organizacional

Gráfico # 1



### 1.2.6. Dirección Administrativa Financiera

Objetivos de la Unidad. - Contar con una Unidad Administrativa encargada de administrar los recursos y patrimonio institucionales, de acuerdo a parámetros técnicos y en el marco de las normas que rigen los ámbitos económicos, financieros y administrativos de la universidad.

Depende linealmente de Rectorado, ejerce autoridad sobre:

- Departamento de Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- Departamento de Infraestructura.

### 1.2.7. División de Contrataciones U.M.R. P.S.F.X.CH.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA. - La División de Contrataciones y Activos Fijos depende del Departamento de Finanzas.

La División de Contrataciones y Activos Fijos depende del Departamento de Finanzas, es la Unidad encargada de la compra de bienes, la contratación de servicios y la distribución de insumos,

mediante la aplicación de normas de carácter jurídico y técnico administrativo y en forma interrelacionada con otras unidades del Departamento. Asimismo, se encarga de regular el manejo, control y disposición de bienes de uso de propiedad de la Universidad y los que se encuentren bajo su custodia, mediante la aplicación de un conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos.

### **1.2.8. La U.M.R.P.S.F.X.CH. y su Rol en la Sociedad Boliviana**

La U.M.R.P.S.F.X.CH., fundada en 1624, es la universidad más antigua de Bolivia y una de las más prestigiosas del país. Cuenta con una amplia oferta académica en diversas áreas del conocimiento y un cuerpo docente altamente calificado. La U.M.R.P.S.F.X.CH., desempeña un papel fundamental en la formación de profesionales y en la investigación científica, contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural del país.

### **1.2.9. Importancia de la Contratación Pública en la UMRPSFXCH**

La contratación pública es un proceso fundamental para el funcionamiento de la UMRPSFXCH, ya que permite adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades académicas, administrativas e investigativas. La UMRPSFXCH realiza anualmente una gran cantidad de contrataciones bajo diversas modalidades, incluyendo la modalidad ANPE.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO**

En tal sentido para la presente investigación se aplicará entrevistas a personal de la División de Contrataciones y Activos Fijos, proveedores y beneficiarios de los contratos ANPE, con el fin de obtener información cualitativa sobre sus perspectivas, experiencias y opiniones respecto al cumplimiento de las normas y procedimientos.

#### **2.1. Análisis de la entrevista realizada**

- ***Jefe de División de Contrataciones y Activos Fijos:***

*¿Cómo ha sido el proceso de implementación de la modalidad de contratación ANPE en la UMRPSFXCH durante la gestión 2023?*

Respuesta: El entrevistado menciona que el proceso de implementación se pudo obtener una visión general de cómo se ha llevado a cabo la implementación de esta modalidad, incluyendo desafíos y logros. El funcionario puede hablar sobre las políticas y procedimientos establecidos y cómo se han ajustado a lo largo del año de una manera adecuada.

Haciendo un análisis de la respuesta del entrevistado; se pudo observar los desafíos y logros, lo que sugiere que se tuvo una experiencia equilibrada durante la gestión. Además, el funcionario destacó la adaptación continua de las políticas y procedimientos a lo largo del año, lo que indica flexibilidad y capacidad de ajuste en la implementación de la modalidad. Esta respuesta refleja un enfoque proactivo y consciente hacia la gestión y ejecución de las contrataciones.

*¿Cuáles son las principales fortalezas que ha observado en el cumplimiento del RE-SABS en la modalidad ANPE?*

Respuesta: El jefe menciona y destaca aspectos positivos como la transparencia, eficiencia, y eficacia en los procesos de contratación, así como la calidad de las adquisiciones realizadas.

El énfasis en la transparencia, eficiencia y eficacia en los procesos sugiere que los procedimientos de contratación se llevaron a cabo de manera clara y con un uso óptimo de los recursos. Además, la mención de la calidad de las adquisiciones realizadas refleja un compromiso con obtener bienes y servicios de alto nivel, lo que contribuye a la confianza en el sistema de contratación. En general, la respuesta señala una administración sólida y exitosa de los procesos de contratación.

*¿Cuáles han sido las principales deficiencias o desafíos enfrentados en la gestión de contrataciones bajo el régimen de contratación ANPE?*

Respuesta: El funcionario puede mencionar problemas como demoras, falta de claridad en las normativas, o problemas de comunicación entre los departamentos involucrados.

Realizando un análisis menciona las demoras, la falta de claridad en las normativas y los problemas de comunicación entre los departamentos son obstáculos que pueden afectar negativamente la eficacia y eficiencia del proceso de contratación. Estas dificultades señalan áreas donde se necesita mejorar la coordinación y la comunicación interna, así como revisar y aclarar las normativas para facilitar un proceso más fluido. Abordar estos problemas podría conducir a una gestión de contrataciones más efectiva y coherente.

*¿Qué medidas han sido adoptadas para mejorar el proceso de contratación ANPE?*

Respuesta: Se espera conocer las acciones implementadas para resolver los problemas mencionados, como capacitaciones, actualizaciones de políticas o la introducción de nuevas herramientas o sistemas.

En un análisis se espera que se hayan implementado acciones como capacitaciones, actualizaciones de políticas o la introducción de nuevas herramientas o sistemas. Estas medidas demuestran un compromiso con la mejora continua y la adaptación a los desafíos emergentes. Al invertir en capacitación y actualización de políticas, se puede aumentar el conocimiento y la eficacia del personal, mientras que la introducción de nuevas herramientas o sistemas puede mejorar la eficiencia y precisión de los procesos de contratación. En general, estas acciones muestran una postura proactiva y orientada hacia la solución de problemas para mejorar el cumplimiento y la calidad de los procesos de contratación.

*¿Cómo evalúa el cumplimiento general del RE-SABS en la modalidad ANPE y qué expectativas tiene para el futuro?*

Respuesta: Se busca una evaluación final sobre el grado de cumplimiento del RE-SABS, así como las expectativas para continuar mejorando el proceso en el futuro.

El objetivo es entender no solo el nivel de conformidad con las regulaciones, sino también establecer una base sólida para futuras mejoras. Al centrarse en las expectativas para continuar optimizando los procesos, se evidencia un interés en la mejora continua y en la identificación de

áreas de oportunidad. Este enfoque proactivo muestra una disposición a ajustar y perfeccionar las prácticas de contratación para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el futuro.

- ***Preguntas para el Jefe de Sección de Contrataciones:***

*¿Qué rol juega su sección en la implementación de la modalidad de contratación ANPE?*

Respuesta: El jefe de sección menciona que puede describir su papel en la ejecución de las políticas y procedimientos relacionados con ANPE, así como su colaboración con otras áreas.

En un análisis la respuesta muestra que el jefe de sección tiene una comprensión clara de su rol en la ejecución de políticas y procedimientos relacionados con ANPE. Además, menciona la colaboración con otras áreas, lo que indica una actitud cooperativa y un enfoque de trabajo en equipo para llevar a cabo los procesos de contratación. Esta colaboración interdepartamental es clave para garantizar la coherencia y efectividad en la aplicación de las políticas, así como para abordar cualquier desafío que pueda surgir durante la gestión de las contrataciones. En general, la respuesta refleja una gestión bien coordinada y orientada hacia la integración de esfuerzos entre diferentes áreas para el éxito de las contrataciones ANPE.

*¿Ha notado algún cambio significativo en la eficacia del proceso de contratación durante el año 2023?*

Respuesta: Se espera obtener información sobre mejoras o cambios en el rendimiento del proceso de contratación a lo largo del año.

Este enfoque de análisis indica una preocupación por la evaluación continua del desempeño, con el objetivo de identificar tendencias positivas o negativas en el proceso. Al analizar este tipo de información, se pueden determinar las áreas que han experimentado avances significativos, así como aquellas que requieren atención para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación. En contexto, la respuesta refleja una perspectiva orientada hacia la mejora continua y el perfeccionamiento de los procedimientos de contratación a lo largo del tiempo.

*¿Cuáles son los principales obstáculos que su sección ha enfrentado al aplicar el RE-SABS en la modalidad ANPE?*

Respuesta: Pueden mencionarse obstáculos como cambios legislativos, problemas administrativos o falta de recursos.

En un análisis podemos decir que los cambios legislativos pueden dificultar la adaptación a nuevas normativas y requerimientos, lo que puede provocar confusión y retrasos. Los problemas administrativos pueden incluir falta de coordinación, comunicación ineficaz o procesos burocráticos ineficientes. La falta de recursos puede abarcar desde limitaciones financieras hasta falta de personal capacitado, lo que afecta la capacidad de gestionar contrataciones de manera efectiva. Estos obstáculos pueden obstaculizar la eficiencia y eficacia del proceso de contratación, por lo que es importante abordarlos mediante ajustes en las políticas, mejoras administrativas y una adecuada asignación de recursos para mejorar el funcionamiento del sistema de contratación.

*¿Qué acciones ha tomado su sección para asegurar la transparencia y la equidad en los procesos de contratación?*

Respuesta: El jefe de sección puede hablar sobre prácticas para garantizar la transparencia y equidad, como revisiones, auditorías o capacitaciones.

Según la respuesta hacemos un análisis que, al mencionar prácticas como revisiones, auditorías o capacitaciones, destaca el compromiso con la integridad y la mejora continua. Las revisiones y auditorías son herramientas clave para supervisar y evaluar los procesos, garantizando que se sigan las normativas y se cumplan los estándares de calidad. Las capacitaciones aseguran que el personal esté actualizado y sea competente en la aplicación de las políticas y procedimientos. Estas prácticas contribuyen a la construcción de un sistema de contratación más justo, confiable y eficaz, y demuestran una atención cuidadosa a la supervisión y mejora constante de los procesos de contratación.

*¿Qué recomendaciones haría para mejorar la gestión de contrataciones bajo la modalidad ANPE en el futuro?*

Respuesta: Se espera que el funcionario sugiera posibles mejoras basadas en su experiencia y conocimientos.

Esta expectativa refleja una apertura a nuevas ideas y a la implementación de cambios que podrían optimizar el sistema. El funcionario, al estar involucrado directamente en los procesos, tiene una perspectiva privilegiada para identificar áreas problemáticas y proponer soluciones prácticas. Las sugerencias basadas en su experiencia pueden incluir la optimización de procedimientos, la implementación de nuevas tecnologías o métodos de trabajo, o incluso cambios en las normativas

existentes. Al fomentar esta participación activa, se promueve un entorno de mejora continua y se permite a la organización beneficiarse de la pericia del personal para lograr procesos de contratación más eficientes y efectivos.

- ***Preguntas para el Auxiliar de Contrataciones:***

*¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación de la modalidad de contratación ANPE?*

Respuesta: El auxiliar puede ofrecer una perspectiva desde el nivel operativo, describiendo su experiencia diaria con el proceso.

Al estar directamente involucrado en la gestión de las contrataciones, el auxiliar puede proporcionar información detallada sobre cómo se llevan a cabo los procedimientos en la práctica, incluyendo desafíos y éxitos. Esta perspectiva de primera línea es importante porque revela aspectos de los procesos de contratación que podrían no ser evidentes en niveles superiores de gestión. La experiencia diaria del auxiliar puede destacar aspectos como la eficiencia de los procedimientos, la claridad de las instrucciones y normativas, y la coordinación entre diferentes departamentos. En general, el aporte del auxiliar puede ayudar a identificar áreas de mejora y soluciones prácticas para optimizar el proceso de contratación, asegurando que las políticas y procedimientos se apliquen de manera efectiva y eficiente a nivel operativo.

*¿Qué dificultades ha enfrentado en su trabajo relacionado con la modalidad ANPE?*

Respuesta: El auxiliar puede mencionar dificultades prácticas como falta de recursos, plazos ajustados, o problemas de comunicación.

Al mencionar dificultades prácticas como falta de recursos, plazos ajustados y problemas de comunicación, se pone de manifiesto la presión bajo la que trabaja el auxiliar. Estas dificultades pueden obstaculizar el rendimiento y la eficacia de los procesos de contratación. Identificar y abordar estas cuestiones es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del trabajo en el área de contrataciones.

*¿Qué fortalezas ha observado en el proceso de contratación ANPE?*

Respuesta: Se espera que destaque aspectos positivos desde su perspectiva, como claridad en los procedimientos, herramientas útiles, o colaboración efectiva.

Desde su perspectiva operativa, estos aspectos pueden incluir: Esto sugiere que las instrucciones y pasos a seguir en los procesos de contratación son claras y comprensibles, lo que facilita su trabajo diario y minimiza errores. La disponibilidad de herramientas que optimizan el trabajo, como software de gestión o bases de datos eficientes, puede mejorar significativamente la productividad y precisión del auxiliar en sus tareas. La buena comunicación y cooperación con otros departamentos o colegas es un indicador de un entorno de trabajo saludable y productivo, que contribuye a una ejecución más fluida de los procesos de contratación. La mención de estos aspectos positivos indica que el auxiliar valora su experiencia laboral y aprecia las condiciones que facilitan su desempeño. Estos factores pueden contribuir a un entorno de trabajo más eficiente y satisfactorio, lo que a su vez mejora la calidad general de los procesos de contratación.

*¿Cómo se asegura la calidad de las adquisiciones realizadas bajo la modalidad ANPE?*

Respuesta: El auxiliar puede hablar sobre los controles y revisiones implementados para garantizar la calidad de las compras realizadas.

Estos procedimientos son cruciales para mantener altos estándares en el proceso de adquisición, asegurando que los productos o servicios comprados cumplan con los requisitos establecidos. El auxiliar puede mencionar verificaciones de calidad, pruebas, o revisiones de documentos para garantizar que las compras cumplan con las especificaciones y estándares requeridos. Las revisiones regulares permiten identificar posibles problemas o desviaciones en el proceso de compra, facilitando la corrección de errores y la mejora continua. Estos controles y revisiones son esenciales para mantener la integridad del proceso de compras y minimizar riesgos como adquisiciones incorrectas o de baja calidad. La atención a estos aspectos por parte del auxiliar contribuye a un sistema de compras más eficiente, transparente y confiable.

*¿Qué mejoras sugieren para optimizar su trabajo y el proceso de contratación ANPE?*

Respuesta: Menciona que espera mejoras para optimizar el trabajo y una adecuada comunicación sugerencias basadas en su experiencia en el trabajo diario con los procedimientos de ANPE.

Esta perspectiva operativa es valiosa para identificar oportunidades de mejora en el sistema. El auxiliar puede proponer cambios para hacer que los procedimientos sean más eficientes y efectivos, simplificando tareas o eliminando pasos innecesarios. Una comunicación más clara y eficiente entre diferentes departamentos o niveles jerárquicos puede mejorar la coordinación y la

implementación de los procesos de ANPE. Estas sugerencias del auxiliar, basadas en su experiencia práctica, son fundamentales para ajustar y perfeccionar los procedimientos de contratación. Escuchar y considerar estas recomendaciones puede llevar a una mejora continua del sistema, aumentando su eficacia y la satisfacción de quienes lo manejan diariamente.

### **2.1.1. Análisis de las respuestas:**

Al analizar las respuestas de estos funcionarios, se espera identificar tanto las fortalezas como las deficiencias del proceso de contratación bajo la modalidad ANPE. Las fortalezas pueden incluir aspectos como transparencia, eficiencia y calidad de las adquisiciones, mientras que las deficiencias podrían estar relacionadas con problemas de comunicación, falta de claridad en las normativas, o dificultades prácticas en la implementación. Además, las respuestas proporcionarán información sobre las acciones tomadas para mejorar el proceso, como capacitaciones o actualizaciones de políticas. Las recomendaciones de los funcionarios pueden ofrecer ideas valiosas para optimizar la gestión de contrataciones en el futuro y asegurar el cumplimiento efectivo del RE-SABS en la modalidad ANPE.

## 2.2. Conclusiones

El análisis detallado de las respuestas proporcionadas por los funcionarios involucrados en los procesos de contratación bajo la modalidad ANPE revela varios puntos significativos:

- El marco normativo y legal que rige los procesos de contratación bajo la modalidad ANPE en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca está compuesto por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-D) y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS). Sin embargo, se ha identificado que la falta de claridad en algunas disposiciones de estas normativas ha generado confusión y dificultades en su aplicación efectiva. Se nota claramente la necesidad de la creación de un manual específico que describa de manera adecuada, las atribuciones y obligaciones de cada Unidad, también debe establecer plazos y requisitos formales en concordancia con la normativa.

Si bien los mecanismos de contratación establecidos en las NB-D y RE-SABS están diseñados para facilitar el cumplimiento de los procesos de contratación ANPE, su implementación se ha visto obstaculizada por diversos factores. Entre ellos, se destacan los problemas de comunicación y coordinación entre los departamentos involucrados, las demoras en los procesos de contratación, y la falta de recursos, ya sean financieros o de personal capacitado.

- Ante los desafíos y obstáculos identificados, es fundamental adoptar medidas de mejora continua para optimizar el proceso de contratación bajo la modalidad ANPE y asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes. Estas medidas deben incluir la revisión periódica del marco normativo por las unidades involucradas con alta participación de Abogados de la Dirección Jurídica de la Universidad, también la Dirección de Planificación Institucional y todas las Unidades dependientes de la Dirección Administrativa Financiera, con el fin de aclarar y actualizar las disposiciones que hayan generado confusión o dificultades en su aplicación.
- Además, es esencial fortalecer la comunicación y coordinación entre los departamentos involucrados en los procesos de contratación ANPE, estableciendo canales de

comunicación efectivos y definiendo claramente las responsabilidades de cada área. Esto contribuirá a minimizar las demoras y mejorar la eficiencia en la gestión de contrataciones.

- Otra medida clave es la implementación de programas de capacitación continua para el personal encargado de los procesos de contratación ANPE. Esto les permitirá adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para aplicar correctamente las normativas y buenas prácticas en la materia.
- Finalmente, es fundamental asegurar la asignación adecuada de recursos, tanto financieros como humanos, para garantizar la eficacia y calidad de los procesos de contratación ANPE. Esto implica destinar los fondos necesarios y contar con personal capacitado y suficiente para llevar a cabo estas tareas de manera óptima.

### 2.3. Recomendaciones

De acuerdo a los objetivos planteados, el análisis efectuado y las conclusiones, presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Revisar y actualizar periódicamente las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-D) y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS):
  - Conformar un comité de revisión integrado por expertos legales, funcionarios de contrataciones y representantes de los departamentos involucrados.
  - Realizar consultas y talleres participativos con el personal operativo para identificar los artículos o disposiciones que generan confusión o dificultades en su aplicación.
  - Evaluar la incorporación de definiciones más claras, ejemplos prácticos y guías de interpretación en las normativas.
  - Establecer un proceso de revisión y actualización anual de las normativas, con la participación de todos los actores involucrados.
2. Implementar un sistema de comunicación y coordinación eficiente:
  - Crear un comité de coordinación integrado por representantes de cada departamento involucrado en los procesos de contratación ANPE.
  - Implementar reuniones mensuales del comité para revisar el avance de los procesos, identificar obstáculos y proponer soluciones.
  - Desarrollar un sistema de gestión documental en línea para el intercambio de información y la trazabilidad de los procesos.
  - Establecer protocolos y canales de comunicación formales para la resolución de conflictos o discrepancias entre departamentos.
3. Desarrollar e implementar un programa de capacitación continua:
  - Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal involucrado en los procesos de contratación ANPE.
  - Diseñar un plan de capacitación anual que cubra temas como normativa, procedimientos, ética y herramientas tecnológicas.
  - Contratar a expertos externos o establecer alianzas con instituciones académicas para impartir las capacitaciones.

- Implementar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las capacitaciones y realizar ajustes necesarios.
4. Evaluar y optimizar los procesos internos relacionados con las contrataciones ANPE:
    - Mapear y documentar los procesos actuales, identificando cuellos de botella, duplicidades y áreas de mejora.
    - Implementar metodologías de mejora continua, como Lean o Seis Sigma, para simplificar y optimizar los flujos de trabajo.
    - Evaluar la implementación de herramientas tecnológicas como workflows digitales, firma electrónica y sistemas de gestión de contrataciones.
    - Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia de los procesos optimizados.
  5. Asignar los recursos financieros y humanos necesarios:
    - Realizar un análisis de costos detallado para las mejoras propuestas y solicitar la asignación presupuestaria correspondiente.
    - Evaluar la necesidad de contratar personal adicional y definir los perfiles requeridos.
    - Destinar un presupuesto anual para la capacitación continua del personal y la adquisición de herramientas tecnológicas.
    - Establecer mecanismos de seguimiento y control del uso eficiente de los recursos asignados.
  6. Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua:
    - Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la eficiencia, transparencia y calidad de las contrataciones ANPE.
    - Implementar un sistema de reporte y seguimiento de los KPIs, con informes periódicos al comité de coordinación.
    - Realizar auditorías internas semestrales para evaluar el cumplimiento de las normativas y procedimientos establecidos.
    - Establecer un proceso de retroalimentación y mejora continua basado en los resultados de las evaluaciones y auditorías.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aramayo, J. (2019). Corrupción en la contratación pública: Un desafío para Bolivia. En J. Rodríguez (Ed.), *Transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública* (pp. 87-112). La Paz, Bolivia: Editorial Plural.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-D). (Fecha de última actualización). (Número de resolución o decreto). (País).
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS). (Año de publicación). (Número de resolución o decreto). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. (País).
- Organización de las Naciones Unidas. (2014). Guía para la incorporación de la gestión del riesgo de corrupción en los sistemas de contratación pública. [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Guia\\_para\\_la\\_incorporacion\\_de\\_la\\_gestion\\_del\\_riesgo\\_de\\_corupcion\\_en\\_los\\_sistemas\\_de\\_contratacion\\_publica.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Guia_para_la_incorporacion_de_la_gestion_del_riesgo_de_corupcion_en_los_sistemas_de_contratacion_publica.pdf)
- Transparency International. (2021). Índice de Percepción de la Corrupción 2021. <https://www.transparency.org/es/cpi/2021>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). Recomendación del Consejo sobre Contratación Pública. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-contratacion-publica.pdf>
- Banco Mundial. (2016). Marco de integridad para la contratación pública. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/public-procurement-anti-corruption-tools>
- Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. <https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convention.pdf>

**ANEXO # 1****ENTREVISTA AL JEFE DE DIVISIÓN DE CONTRATACIONES Y ACTIVOS FIJOS**

Preguntas para el Jefe de División de Contrataciones y Activos Fijos:

¿Cómo ha sido el proceso de implementación de la modalidad de contratación ANPE en la UMRPSFXCH durante la gestión 2023?

R.

¿Cuáles son las principales fortalezas que ha observado en el cumplimiento del RE-SABS en la modalidad ANPE?

R.

¿Cuáles han sido las principales deficiencias o desafíos enfrentados en la gestión de contrataciones bajo el régimen de contratación ANPE?

R.

¿Qué medidas han sido adoptadas para mejorar el proceso de contratación ANPE?

R.

¿Cómo evalúa el cumplimiento general del RE-SABS en la modalidad ANPE y qué expectativas tiene para el futuro?

R.

Gracias por la colaboración

**ANEXO # 2****ENTREVISTA AL JEFE DE SECCIÓN DE CONTRATACIONES**

Preguntas para el Jefe de Sección de Contrataciones:

R.

¿Qué rol juega su sección en la implementación de la modalidad de contratación ANPE?

R.

¿Ha notado algún cambio significativo en la eficacia del proceso de contratación durante el año 2023?

R.

¿Cuáles son los principales obstáculos que su sección ha enfrentado al aplicar el RE-SABS en la modalidad ANPE?

R.

¿Qué acciones ha tomado su sección para asegurar la transparencia y la equidad en los procesos de contratación?

R.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la gestión de contrataciones bajo la modalidad ANPE en el futuro?

R.

Gracias por la colaboración

**ANEXO # 3**  
**ENTREVISTA AL AUXILIAR DE CONTRATACIONES**

Preguntas para el Auxiliar de Contrataciones:

R.

¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación de la modalidad de contratación ANPE?

R.

¿Qué dificultades ha enfrentado en su trabajo relacionado con la modalidad ANPE?

R.

¿Qué fortalezas ha observado en el proceso de contratación ANPE?

R.

¿Cómo se asegura la calidad de las adquisiciones realizadas bajo la modalidad ANPE?

R.

¿Qué mejoras sugieren para optimizar su trabajo y el proceso de contratación ANPE?

R.

Gracias por la colaboración