**Análisis de Capacidad Institucional (SECI) y de Procesos del Organismo Ejecutor Propuesto para la Operación BO-L1079**

**(Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”)**

**BOLIVIA**

**INFORME FINAL**

**Elaborado por el consultor Luis Fernando Morales Raya**

**Noviembre de 2016**

Contenido

[**Resumen Ejecutivo 5**](#_Toc466360571)

[**Constitución de la empresa 5**](#_Toc466360572)

[**Capacidad de Programación y Organización 6**](#_Toc466360573)

[**Capacidad de Ejecución 7**](#_Toc466360574)

[**Capacidad de Control 8**](#_Toc466360575)

[**1. ANTECEDENTES 9**](#_Toc466360576)

[**2. OBJETIVO 9**](#_Toc466360577)

[**3. ALCANCE 9**](#_Toc466360578)

[**4. METODOLOGÍA Y ALCANCE 10**](#_Toc466360579)

[**4.1. Metodología Utilizada 10**](#_Toc466360580)

[**4.2. Cuantificación del Nivel de Desarrollo Institucional 11**](#_Toc466360581)

[**4.3. Categorías de Riesgo y su Significado 11**](#_Toc466360582)

[**4.4. Procesamiento de la información 12**](#_Toc466360583)

[**5. CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 12**](#_Toc466360584)

[**5.1. Personal Entrevistado 14**](#_Toc466360585)

[**6. ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL 15**](#_Toc466360586)

[**6.1. Capacidad de Planificación y Organización 15**](#_Toc466360587)

[**6.1.1. Sistema de Programación de Componentes y Actividades 15**](#_Toc466360588)

[**6.1.2. Sistema de Organización Administrativa 17**](#_Toc466360589)

[**6.2. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas 18**](#_Toc466360590)

[**6.2.1. Sistema de Administración de Personal 19**](#_Toc466360591)

[**6.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios 20**](#_Toc466360592)

[**6.2.3. Sistema de Administración Financiera. 21**](#_Toc466360593)

[**6.3. Capacidad de Control 22**](#_Toc466360594)

[**6.3.1. Sistema de Control Interno 23**](#_Toc466360595)

[**6.3.2. Sistema de Control Externo 24**](#_Toc466360596)

[**6.4. Análisis comparativo de los documentos estándar de Banco y los utilizados por la EETC MT para la contratación de obras y consultorías 25**](#_Toc466360597)

[**6.4.1. Contratación directa de la empresa contratista 26**](#_Toc466360598)

[**6.4.2. Contratación directa de la empresa de supervisión 34**](#_Toc466360599)

[**7. RESUMEN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS 40**](#_Toc466360600)

[**8. PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD EJECUTORA 42**](#_Toc466360601)

[**8.1. Plan de Acción de Ejecución Inmediata 42**](#_Toc466360602)

[**9. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO 43**](#_Toc466360603)

[**10. PERSONAL CLAVE 43**](#_Toc466360604)

[**11. RELEVAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA LIBERACIÓN DE ÁREAS DE AFECTACIÓN 52**](#_Toc466360605)

[**11.1 Identificación 52**](#_Toc466360606)

[**11.2 Notificación 53**](#_Toc466360607)

[**11.3 Avalúos 53**](#_Toc466360608)

[**11.4 Determinación del Monto Indemnizable 54**](#_Toc466360609)

[**11.5 Pago 56**](#_Toc466360610)

[**12. ANEXOS 57**](#_Toc466360611)

**ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

BID Banco Interamericano de Desarrollo

COSEEP Consejo Superior de Estratégico de las Empresa Pública

DBCD Documento Base de Contratación Directa

EPNE Empresa Pública Nacional Estratégica

EETC MT Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”

MEFP Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

MIN-OPSV Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

MOF Manual de Organización y Funciones

MOPSV Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda

MPD Ministerio de Planificación del Desarrollo

OE Organismo Ejecutor

OE Organismo Ejecutor

PAC Programa Anual de Contrataciones

PAE Plan Anual de Ejecución

PDES Plan de Desarrollo Económico y Social

PEE Plan Estratégico Empresarial

POA Programa Operativo Anual

RPCD Responsable del Proceso de Contratación Directa

SECI Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional

SIAP-BID Sistema de Contabilidad propuesto por el BID

SICOES Sistema de Contrataciones Estatales

SIGEP Sistema de Gestión Pública

TDB Teleféricos Doppelmayr Bolivia

# REsumen Ejecutivo

El presente informe expresa los resultados del análisis de capacidad institucional de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” (EETC MT) como organismo ejecutor propuesto para la ejecución del Programa BO-L1079 financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El propósito del informe es contar con información respecto a las capacidades de administración de recursos humanos, materiales y equipos, planificación, organización, dirección y control, que permitan una adecuada ejecución y manejo eficaz y eficiente de los recursos del Programa.

Para evaluar la capacidad institucional de la empresa, se utilizó la metodología del “Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional” (SECI) aplicable a organismos ejecutores de proyectos financiados por el BID, en las áreas de: a) programación y organización de las actividades, b) ejecución de las actividades programadas y c) control interno y externo.

La evaluación del SECI se basa en información suministrada por las distintas dependencias de la empresa, la aplicación de cuestionarios y su validación a través de reuniones de trabajo, así como la revisión y análisis de documentos relacionados con las áreas de evaluación.

Con base en los resultados obtenidos, tabulados en la matriz de resultados de las capacidades institucionales y niveles de riesgo asociados a la evaluación institucional aplicada a la EETC MT, se concluye que la empresa tiene un grado de **desarrollo institucional satisfactorio (SD)** en los sistemas de planificación, organización, ejecución y control; reflejando un nivel de **riesgo bajo (RB)** habiendo obtenido una calificación total ponderada de **88.92%** como se detalla en el punto **7. RESUMEN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS.**

Lo expresado permite establecer que la empresa deberá desarrollar acciones de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa que se va a ejecutar, principalmente en lo que respecta a los sistemas de Administración de Bienes y Servicios y Control Interno.

A continuación se presenta un resumen de los antecedentes de constitución de la empresa así como de las principales conclusiones y recomendaciones sobre las necesidades de mejoras sugeridas.

**Constitución de la empresa**

En julio de 2012 mediante Ley N° 261, al amparo de las disposiciones constitucionales, se declara de interés del nivel central del Estado la construcción, implementación y administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, autorizando la contratación directa bajo la modalidad llave en mano de una Empresa especializada para la construcción y puesta en marcha de las tres líneas del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico).

Iniciadas las operaciones comerciales del teleférico en su primera fase (Líneas rojo, amarillo y verde), en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley N° 261 y a fin de dar continuidad a los trabajos que se estaban ejecutando por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda a través la Unidad Técnica de Transporte por Cable, mediante Decreto Supremo N° 1980 de 23 de abril de 2014 se crea la empresa pública denominada Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico" (EETC MT), con tipología de Empresa Estatal, de carácter estratégico, personalidad jurídica y duración indefinida, patrimonio propio, autonomía de gestión administrativa, financiera, comercial, legal y técnica, con sujeción a las atribuciones de la Ministra o Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV) como responsable de la política del sector.

La EETC MT constituida, ha desarrollado y aprobado su Estatuto Orgánico con el objetivo de regular su organización y funcionamiento interno, quedando todos los actos jurídicos, administrativos, financieros, técnicos y de cualquier otra naturaleza que la comprometan, sujetos a este documento. Su estructura organizacional figura en Anexo 1.

**Capacidad de Programación y Organización**

**Dar prioridad al desarrollo del sistema de planificación.** La EETC MT ha preparado un Plan Estratégico Empresarial (PEE) dando cumplimiento a la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, que permite articular la planificación de largo, mediano y corto plazo; asimismo ha elaborado Planes Anuales de Ejecución (PAE) utilizando las herramientas dispuestas por los Ministerios de Planificación el Desarrollo (MPD) y Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

El proceso de planificación en la empresa se desarrolla manualmente debido a que el sistema informático de apoyo se encuentra en desarrollo; sin embargo, por la importancia que representa lograr una mayor articulación entre las áreas organizacionales al momento de elaborar la planificación y hacer el seguimiento y control a su ejecución, se recomienda dar prioridad al desarrollo del sistema incluyendo un mecanismo que permita el seguimiento y control al avance de la ejecución en los ámbitos administrativo, físico y financiero e incorporar en la planificación indicadores de eficacia y eficiencia con los que se pueda hacer una evaluación objetiva del cumplimiento de objetivos y metas de corto y largo plazo, tal cual lo exige la Ley N° 466 de la Empresa Pública.

**Implementar una metodología de análisis de riesgos.** Por medio de las entrevistas con el personal y análisis de la documentación proporcionada, se pudo advertir que el PAE no establece los riesgos para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos; esto en razón a que se tiene programado la contratación de una consultoría que desarrolle el análisis de riesgos para el mediano plazo en función al giro de negocio. Lo señalado, permite aconsejar que, sobre los resultados de la consultoría, la empresa implemente acciones para mitigar los riesgos que caracterizan los escenarios de incertidumbre y hacer seguimiento continuo a la efectividad de tales acciones.

**Ejecutar acciones para poner en marcha el Órgano Interno de Fiscalización con el personal previsto.** La EETC MT dispone de un Manual de Organización y Funciones desarrollado sobre la base de una estructura organizacional aprobada por Resolución Bi-ministerial (MOPSV –MEFP). Ambos documentos contemplan la existencia del Órgano Interno de Fiscalización que a la fecha no ha sido puesto en funcionamiento.

Al respecto, es necesario mencionar que la Ley N° 466 de la Empresa Pública dispone la constitución del Consejo Superior Estratégico de la Empresa Pública (COSEEP) conformado por los ministros de la Presidencia, Planificación del Desarrollo y Economía y Finanzas Públicas, que tiene como una de sus atribuciones designar y remover a los miembros del Directorio de las Empresas Estatales, quienes a su vez deberán nombrar al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización. En la práctica el COSSEP no ha sido constituido y no ha designado un directorio para la EETC MT; en consecuencia, tampoco se ha nombrado al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización, por lo cual se sugiere que a través del MOSPV como cabeza de sector, se ejecuten las acciones necesarias para que el Órgano Interno de Fiscalización de la empresa se ponga en marcha con el personal previsto como está establecido por el MOF y la Ley N° 466.

**Obtener salvaguardas a través de un sitio Web interno.** Los documentos normativos elaborados por la EETC MT, son socializados mediante talleres desarrollados por las unidades responsables del proceso normado. Complementariamente, es recomendable que la empresa habilite como salvaguarda un sitio Web Interno que permita a los trabajadores el acceso permanente y en línea a toda la normativa desarrollada por la empresa.

**Capacidad de Ejecución**

**Fortalecer la capacidad del personal vinculado con los sistemas de administración financiera y adquisiciones.** Considerando que los trabajadores de la EETC MT no tienen experiencia en políticas y procedimientos del Banco en materia de adquisiciones y administración financiera, salvo algunas excepciones en el Departamento de Finanzas; será necesario implementar un esquema de capacitación coordinado con el BID previo al inicio de operaciones y a lo largo de la ejecución del programa.

**Implementar el uso de formularios estándar pre-numerados.** En Complemento al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RESABS) la empresa ha desarrollado un procedimiento de contratación directa que establece una segregación de funciones incompatibles y permite diferenciar claramente las atribuciones de las instancias participantes en cada fase de los procesos. No obstante, este documento no dispone el uso de formularios estándar pre-numerados y la cantidad de copias por cada documento de sustento; por lo cual se aconsejable implementar este mecanismo como un instrumento de control y con el fin de estandarizar el uso de documentos en los procesos de contratación.

**Desarrollar un manual para el manejo y disposición de bienes.** Si bien la empresa ha dispuesto mecanismos para la asignación, custodia y conservación de bienes a través de formularios y circulares emitidas para el efecto, se evidenció que el RESABS establece que el manejo de bienes será regulado a través de un manual que a la fecha no ha sido desarrollado. Esta situación permite recomendar que se dé prioridad al desarrollo de este documento como un complemento importante a la reglamentación específica del sistema.

**Capacidad de Control**

**Ejecutar las acciones necesarias para poner en marcha el Órgano Interno de Fiscalización.** La EETC MT ha desarrollado normativa secundaria que favorece la existencia de un ambiente de control; sin embargo el no tener constituido el Órgano Interno de Fiscalización con el personal requerido, representa un riesgo para la empresa puesto que no existe una instancia que verifique el acatamiento de normas legales, la eficiencia de sus operaciones y actividades y el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

La empresa, en el afán de poner en marcha el Órgano Interno de Fiscalización lanzó dos convocatorias públicas para cubrir el puesto de Responsable, las mismas que fueron declaradas desiertas en la etapa de entrevistas porque los postulantes no colmaban las expectativas del comité de selección. Con este antecedente, se aconseja agotar esta u otras instancias para lograr este cometido.

**Desarrollar un Código de Conducta (Ética).** La Ley N° 466 determina que la política de transparencia de la empresa deberá quedar establecida en normas internas; no obstante, la empresa aún no ha desarrollado un Código de Conducta (Ética) por lo que se sugiere tomar los recaudos necesarios para su desarrollo y amplia socialización con todo el personal.

# ANTECEDENTES

Como parte del proceso de reestructuración de la Operación BO-L1079 para el Programa de Reordenamiento Urbano La Ceja, se determinó la necesidad de realizar un análisis de capacidad institucional de la empresa Mi Teleférico, que incluya el estudio de los flujos de procesos nacionales (Presupuestal, compras y adquisiciones, contabilidad, tesorería, archivo, monitoreo/seguimiento, entre otros) y de los equipos de trabajo en los cuales se podría apoyar la ejecución de la Operación. El objetivo es contar con información y elementos de juicio que permitan determinar la capacidad institucional y nivel de riesgo fiduciario asociado a la ejecución de la Operación, y poder definir y concretar acuerdos y arreglos para una eficaz y eficiente ejecución, a fin de alcanzar los objetivos de desarrollo previstos.

Para este cometido, se ha suscrito un contrato de consultoría para desarrollar la evaluación de capacidad institucional de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” (EETC MT) en fecha de septiembre de 2016 cuyos términos de referencia en el apartado 4, establecen la presentación del informe final que se desarrolla a continuación

# OBJETIVO

Realizar la evaluación de la Capacidad Institucional del Organismo Ejecutor Propuesto (EETC MT) para el Programa BO-L1079, con respecto a la administración de recursos humanos, materiales y equipos, planificación, organización, dirección y control. Dicha evaluación se debe realizar con el propósito de contar con información respecto a sus capacidades, para una adecuada ejecución y el manejo eficaz y eficiente de los recursos.

Preparar un documento comparativo entre los documentos contractuales utilizados para los procesos actuales de obra y supervisión, con relación a los documentos estándar del Banco.

Relevar los procedimientos utilizados para liberación de áreas de afectación.

# ALCANCE

La evaluación de capacidad institucional del Organismo Ejecutor propuesto en el punto anterior, se realizó aplicando la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) desarrollada por el BID, mediante la cual se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y sistemas de información concentrados en los siguientes Sistemas: (i) Sistema de Programación de Actividades; (ii) Sistema de Organización Administrativa; (iii) Sistema de Administración de Personal; (iv) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; (v) Sistema de Administración Financiera; (vi) Sistema de Control Interno; y (vii) Sistema de Control Externo.

Complementariamente, se revisaron los documentos contractuales para el diseño, construcción y equipamiento de las líneas ya disponibles del Teleférico, así como los documentos de contractuales de supervisión; comparándolos con los documentos estándar del Banco para diseño y construcción y para consultorías.

Por otra parte, se hizo un relevamiento de los procedimientos utilizados para liberación de áreas de afectación.

# METODOLOGÍA Y ALCANCE

* 1. **Metodología Utilizada**

Para realizar la evaluación de capacidad institucional del Organismo Ejecutor (OE) propuesto, se adoptó la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) desarrollada por el BID, mediante la cual se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información agrupados en las siguientes capacidades:

**Capacidad de Programación y Organización:** Representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y la calidad y oportunidad de las comunicaciones. Esta capacidad está compuesta por los sistemas de: (i) Programación de Actividades (SPA) y de (ii) Organización Administrativa (SOA).

**Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas:** Representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. En términos generales el Banco espera que los Organismos Ejecutores hayan implementado los sistemas de (iii) Administración de Personal (SAP), (iv) Administración de Bienes y Servicios (SABS) y (v) Administración Financiera (SAF).

**Capacidad de Control:** Se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso, el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (vi) Sistema de Control Interno (SCI) y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otra información a un examen de auditoría practicado por una firma independiente o una institución superior de auditoría; dicho enfoque también es conocido como (vii) Control Externo (SCE).

La evaluación de los sistemas, agrupados en las capacidades descritas, se desarrolló a través de, análisis documental, entrevistas con el personal de la EETC MT y la aplicación de cuestionarios cuyos resultados fueron tabulados en la Matriz de Resultados estableciendo un nivel de desarrollo institucional para cada sistema, asociado a categorías de riesgo.

* 1. **Cuantificación del Nivel de Desarrollo Institucional**

Una vez completados los cuestionarios para cada sistema, en la Matriz de Resultados se obtuvo una ponderación que indica el nivel de desarrollo alcanzado para cada capacidad y sistemas evaluados y que se clasifica de la siguiente manera.[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0% a 40% | ND | No existe desarrollo de la capacidad para el sistema evaluado. |
| 41% a 60% | ID | El nivel de desarrollo es incipiente. |
| 61% a 80% | MD | El nivel de desarrollo es mediano. |
| 81% a 100% | SD | El nivel de desarrollo es satisfactorio. |

* 1. **Categorías de Riesgo y su Significado**

Las categorías de riesgo asociadas a los niveles de desarrollo de cada capacidad y sistemas evaluados se detallan a continuación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Categoría I | Riesgo Alto (RA) | Requiere de medidas de carácter crítico de implementación inmediata para los proyectos en ejecución, o como condición para declarar la elegibilidad de préstamo en los proyectos en preparación. En ambos casos, es claramente identificable un plazo máximo para implementar las acciones recomendadas. |
| Categoría II | Riesgo Sustancial (RS) | Requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible, deseable en plazos determinados. Su adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad, y es deseable que se implementen antes de iniciar la ejecución o en una fase temprana de dicho periodo. |
| Categoría III | Riesgo Medio (RM) | Requiere de medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas durante la ejecución de los proyectos. |
| Categoría IV | Riesgo Bajo (RB) | Requiere medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del proyecto. Estas medidas deben implementarse en el corto o mediano plazo, o se deben justificar las razones para asumir los riesgos de no hacerlo. |

* 1. **Procesamiento de la información**

Las respuestas a los cuestionarios aplicados para cada sistema, fueron obtenidas a partir de entrevistas con el personal de las distintas áreas organizacionales de la EETC MT y la revisión documentaria (que a criterio del consultor fue considerada necesaria), que en conjunto permitieron tomar conocimiento de la estructura, el funcionamiento de las distintas áreas y las operaciones en general.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios fueron tabulados en la Matriz de Resultados a fin de conocer el nivel de desarrollo y riesgo existente en cada uno de los sistemas evaluados; posteriormente, se elaboró la Matriz de Riesgos y Factores de Probabilidad, Evaluación de Riesgos y Mitigación de Riesgos.

1. **CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La creación de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, se circunscribe a los siguientes antecedentes y disposiciones de la normativa legal Boliviana:

* El numeral 11 del Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, determina como una competencia exclusiva del nivel central de Estado, las obras públicas de infraestructura de interés del nivel central del Estado.
* El numeral 2 del Parágrafo I del Artículo 96 de la Ley N° 031 de 19 de julio de2010, Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", establece que el nivel central del Estado tiene entre sus competencias exclusivas el proponer iniciativas normativas, ejercer y ejecutar mecanismos de financiamiento para proyectos en el sector de Transportes.
* El Artículo 1 de la Ley N° 261 de 15 de julio de 2012, determina que de conformidad a lo previsto en el numeral, 11 del Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, concordante con el numeral 2 del Parágrafo I del Artículo 96 de la Ley N° 031, inciso c) del numeral 2 del Artículo 20 de la Ley N° 165, se declara de interés del nivel central del Estado la construcción, implementación y administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto.

Con este antecedente, la misma Ley N° 261, autoriza al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, a través de la Unidad Técnica de Transporte por Cable, dependiente de esta cartera de Estado, la contratación directa, bajo la modalidad llave en mano, de una empresa especializada para la construcción y puesta en marcha de las tres líneas del Sistema de Transporte por Cable en las Ciudades de La Paz y El Alto. Asimismo, una vez concluida la fase de implementación de las líneas del Sistema de Transporte por Cable determina que el Órgano Ejecutivo, mediante Decreto Supremo, creará la Empresa Pública Nacional de Transporte por Cable La Paz – El Alto, encargada de la administración y funcionamiento de este servicio.

* El DS N° 1978 de 16 de abril de 2014, establece un régimen transitorio para las empresas públicas de tipología Estatal, aplicable hasta la aprobación de los lineamientos y normativa reglamentaria de la [Ley Nº 466](http://www.lexivox.org/norms/BO-L-N466.html), de 26 de diciembre de 2013, de la Empresa Pública. Entre tanto, las empresas públicas deberán elaborar la documentación legal de la empresa y realizar el registro de la misma, conforme a [Ley](http://www.lexivox.org/norms/BO-L-N466.html) y lineamientos que apruebe el Consejo Superior Estratégico de las Empresas Públicas (COSEEP).
* Iniciadas las operaciones comerciales del teleférico, en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley N° 261 y a fin de dar continuidad a los trabajos que se estaban ejecutando por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda a través la Unidad Técnica de Transporte por Cable, mediante Decreto Supremo N° 1980 de 23 de abril de 2014, se crea la empresa pública denominada Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico" (EETC MT), con tipología de Empresa Estatal, de carácter estratégico, personalidad jurídica y duración indefinida, patrimonio propio, autonomía de gestión administrativa, financiera, comercial, legal y técnica, con sujeción a las atribuciones de la Ministra o Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda como responsable de la política del sector.

La empresa tiene por giro, a) La administración, gestión, desarrollo de la actividad empresarial, funcionamiento comercial, operación y mantenimiento e implementación del Sistema de Transporte por Cable y su infraestructura; b) La comercialización directa o indirecta del Sistema de Transporte por Cable y c) Llevar adelante todas las actividades de fiscalización e implementación de la infraestructura y/o equipamiento del Sistema de Transporte por Cable.

Constituida la EETC MT y designado su Gerente Ejecutivo, se aprueba el Estatuto Orgánico de la empresa con el objetivo de regular su organización y funcionamiento interno, quedando todos los actos jurídicos, administrativos, financieros, técnicos y de cualquier otra naturaleza que la comprometan, sujetos a lo establecido en el Estatuto.

Con base en su Estatuto Orgánico de la EETC MT, se ha desarrollado un Manual de Organización y Funciones como un instrumento de carácter administrativo que permite formalizar la estructura de la empresa, en el cual se ordena, distribuye y detallan los objetivos, funciones y niveles jerárquicos inherentes a cada una de las áreas y departamentos organizacionales establecidos. Este Instrumento responde a la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa.

La estructura organizacional expuesta a continuación en términos generales está conformada por:

1. Directorio
2. Gerencia Ejecutiva
3. Área Gerencial
4. Área Operativa
5. Órgano Interno de Fiscalización

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE “MI TELEFÉRICO”**



* 1. **Personal Entrevistado**

Durante las visitas a la EETC MT, se sostuvo entrevistas con el personal citado a continuación:

Edwin Alcón Gerente Administrativo Financiero

Víctor Andrade Jefe del Departamento de Planificación y Gestión

Iván Chacolla Jefe del Departamento de Tecnologías de Información

Cynthia Rioja Jefe del Departamento de Asuntos Administrativos – Gerencia Jurídica

Celia Rada Responsable en Desarrollo de Procesos y Calidad

Telma Pinaya Jefe del Departamento de Gestión de Recursos Humanos

Marco Aranibar Profesional en Contrataciones de Personal

Edwin Mérida Jefe del Departamento de Finanzas

Katia Maidana Jefe del Departamento de Administración

José Mollo Responsable de Contratación de Bienes y Servicios

Julia Blanco Responsable de Activos Fijos y Almacenes

1. **ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**
   1. **Capacidad de Planificación y Organización**

La capacidad de planificación y organización mide la destreza para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades relacionadas con la asignación de recursos para, una planificación apropiada de la ejecución de las actividades de la institución, el cumplimiento de sus responsabilidades y la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad está en función de la implementación y desarrollo de los siguientes sistemas:

* + 1. **Sistema de Programación de Componentes y Actividades**

Se define como un proceso que traduce los objetivos y planes estratégicos en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo. Se caracteriza principalmente por exponer en forma clara la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y presupuesto.

Aplicando la metodología SECI, de conformidad con el cuestionario correspondiente y el análisis respectivo, se obtuvo una calificación de **93.75%** lo cual permite establecer que este sistema posee un **Desarrollo Satisfactorio** y unnivel de **Riesgo Bajo**; esto determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

Las funciones y responsabilidades de planificación y programación de operaciones en la EETC MT están claramente asignadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Descripción y Perfiles de Puestos; el Departamento de Planificación y Gestión, dependiente de la Gerencia de Gestión Empresarial, es responsable del proceso de planificación en el marco de la normativa emitida por los órganos rectores de los sistemas de Planificación y Presupuesto del nivel central del Estado y las disposiciones internas desarrolladas por la empresa.

La EETC MT cuenta con un Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020 en el que se identifican los objetivos estratégicos empresariales y sus resultados; los pilares, metas y resultados establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES); la política, lineamiento estratégico y objetivo estratégico definidos en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) y las acciones e indicadores del PEE. Este documento contiene el detalle de costos y financiamiento por objetivos y resultados hasta el ejercicio fiscal 2020, tal como se puede apreciar en el cuadro a continuación, así como la programación de acciones por resultados y las unidades organizacionales responsables.



A la fecha en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 777, de 21 de enero de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), este documento ha sido remitido al Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) a través del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV), como Ministerio a cargo del Sector, para su compatibilización respectiva.

El Departamento de Planificación y Gestión, coordina la elaboración del Plan Anual de Ejecución (PAE) y Presupuesto dando cumplimiento a las Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas anualmente por los Ministerios de Planificación del Desarrollo y Economía y Finanzas Públicas, así como a la Metodología Específica para la Formulación del PAE y presupuesto emitida por la empresa y socializada en un taller. El proceso de planificación en la empresa se desarrolla manualmente puesto que el sistema informático de apoyo se encuentra en desarrollo.

Por medio de las entrevistas con el personal y análisis de la documentación proporcionada, se pudo advertir que el PAE no establece los riesgos para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos; esto en razón a que la empresa tiene programado la contratación de una consultoría que desarrolle el análisis de riesgos para el mediano plazo en función al giro de negocio; los resultados de este trabajo servirán para que la empresa determine los mecanismos necesarios de prevención o mitigación.

Para el seguimiento a la ejecución del PAE, la empresa dispone de un software denominado “Sistema de Tareas”, que procesa información sobre el cumplimiento de tareas asignadas y con la cual se desarrollan reuniones ampliadas de gerentes bimestralmente; los resultados emergente son centralizados por el Responsable en Planificación y Presupuesto y traducidos en un informe donde se plasman las recomendaciones. De igual manera, se preparan informes semestrales y anuales sobre los resultados de la ejecución del PAE.

Sobre la base de lo citado anteriormente, se recomienda dar prioridad al desarrollo del sistema de planificación en procura de lograr una mayor articulación entre las áreas organizacionales al momento de elaborar el PAE; asimismo diseñar un mecanismo en el sistema, que permita el seguimiento y control al avance de la ejecución en los ámbitos administrativo, físico y financiero e incorporar en la planificación indicadores de eficacia y eficiencia con los que se pueda hacer una evaluación objetiva del cumplimiento de objetivos y metas de corto y largo plazo, tal cual lo exige la Ley N° 466.

Asimismo, es recomendable implementar una metodología para el análisis de riesgos que permita a la empresa y a otros interesados, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar la materialidad o severidad de tales escenarios y en cada caso, tomar acciones para lidiar con los riesgos que caracterizan dichos escenarios y hacer seguimiento a la efectividad de tales acciones.

* + 1. **Sistema de Organización Administrativa**

Por medio de este sistema se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades.

En el análisis del Sistema de Organización Administrativa se obtuvo como resultado de la aplicación del SECI una calificación de **95.00%**, indicando un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo** basado en el cuestionario respectivo; lo cual determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

Luego de la creación de la EETC MT mediante D.S. N° 1980 en la gestión 2014, se desarrolló y aprobó un Manual de Organización y Funciones (MOF) sobre la base de una estructura organizacional (Anexo 1) aprobada por Resolución Bi-ministerial (MOPSV – MEFP). El MOF como un instrumento de carácter administrativo, permite formalizar la estructura de la empresa, ordenando, distribuyendo y detallando los objetivos, funciones y niveles jerárquicos inherentes a cada una de las áreas y departamentos establecidos.

En cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo 29 de la Ley N° 466 de la Empresa Pública, el MOF define la conformación de la estructura organizacional de la empresa, de la siguiente manera:

1. Directorio
2. Gerencia Ejecutiva
3. Área Gerencial
4. Área Operativa
5. Órgano Interno de fiscalización

A respecto, es necesario mencionar que la Ley N° 466 dispone la constitución del Consejo Superior Estratégico de la Empresa Pública (COSEEP) con el objeto de contribuir a la gestión de las empresas públicas en la consecución de sus objetivos estratégicos y fines económicos. El COSEEP está conformado por los ministros de la Presidencia, Planificación del Desarrollo y Economía y Finanzas Públicas y tiene como una de sus atribuciones designar y remover a los miembros del Directorio de las Empresas Estatales, quienes a su vez deberán nombrar al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización. En la práctica el COSSEP no ha sido constituido y no ha designado un directorio para la EETC MT; en consecuencia, tampoco se ha nombrado al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización.

La EETC MT desarrolla sus actividades en el marco del D.S. N° 1978 que establece un régimen transitorio para la creación de empresas públicas de tipología Estatal, que se aplicará hasta la aprobación de los lineamientos y normativa reglamentaria que regule la gestión empresarial pública establecida en la [Ley Nº 466](http://www.lexivox.org/norms/BO-L-N466.html). En este escenario normativo, la empresa se desenvuelve con autonomía de gestión administrativa, financiera, comercial, legal y técnica, con sujeción a las atribuciones de la Ministra o Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda como responsable de la política del sector.

Por lo señalado anteriormente, es recomendable que a través el MOPSV como cabeza de sector, se ejecuten las acciones necesarias para que el Órgano Interno de Fiscalización de la EETC MT se ponga en marcha con el personal previsto como está establecido por el MOF y la Ley N° 466.

Los documentos normativos elaborados por la EETC MT, son socializados mediante talleres desarrollados por las unidades responsables del proceso normado; además de este procedimiento, es recomendable que la empresa habilite como salvaguarda un sitio Web Interno que permita a los trabajadores el acceso permanente y en línea a toda la normativa desarrollada.

* 1. **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas**

La capacidad de ejecución del organismo ejecutor se mide por la destreza y los medios que posee la entidad para alcanzar los resultados programados y disponga de sistemas de administración apropiados. Se establece en función de cómo se diseñen y establezcan los siguientes sistemas:

* + 1. **Sistema de Administración de Personal**

Se refiere al conjunto de normas, procesos y procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación y evaluación del personal de la institución, sistemáticamente ordenados que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal.

Como resultado de la aplicación del cuestionario respectivo al Sistema de Administración de Personal se obtuvo una calificación de **100.00%** lo que implica un grado de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo**, lo cual determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

La Gerencia Administrativa Financiera de la EETC MT, a través de su Departamento de Gestión de Recursos Humanos, es responsable de la administración del personal de la empresa que de acuerdo a lo establecido por el Decreto Supremo de su creación, está sujeto al régimen laboral de la Ley General del Trabajo.

Por medio de las entrevistas sostenidas con los trabajadores del área y el análisis documental, se conoció que la normativa interna desarrollada por la empresa considera aspectos como:

* Búsqueda y selección, a través de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
* Inducción y Entrenamiento, a través del Reglamento de Inducción.
* Capacitación, a través del Reglamento de Capacitación.
* Evaluación del Desempeño, a través del cronograma de evaluación semestral y de periodo probatorio para ratificación en puesto.
* Clasificación de cargos y niveles de remuneración, a través del Manual de Descripción y Perfiles de Puestos.
* Cumplimiento de las obligaciones en materia social y tributaria en el marco de las disposiciones legales vigentes.

La empresa dispone de un sistema informático para la administración de asuntos relacionados con el personal como las contrataciones, registro de contratos, archivo digital de carpetas personales y control de personal. Asimismo, para la elaboración de planillas de sueldos y salarios se utiliza el Sistema de Gestión Pública (SIGEP) dispuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

La EETC MT cuenta con 387 trabajadores de los cuales 322 tienen contratos indefinidos y 65 contratos a plazo fijo; la rotación de personal es de un 5.6 % anual y el 95 % de los puestos de trabajo están cubiertos, reflejando así estabilidad laboral en la empresa.

Considerando que los trabajadores de la EETC MT no tienen experiencia en políticas y procedimientos del BID en materia de adquisiciones y administración financiera, salvo algunas excepciones en el Departamento de Finanzas, para el inicio de operaciones del programa y a lo largo de su ejecución, será necesario capacitarlos adecuadamente coordinando acciones con el Banco.

* + 1. **Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

Está constituido por las normas y procedimientos aplicables a solicitudes, autorizaciones, cotizaciones, selección, contratación, verificación de la ejecución o entrega, registros y verificación de la existencia de bienes o servicios que se adquieren o contratan para la institución o para la ejecución de un programa o proyecto; incluye el suministro de servicios de consultoría.

De la evaluación realizada al Sistema de Administración de Bienes y Servicios utilizando el cuestionario correspondiente, resultó una calificación del SECI de **83.87%** que representa un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo** lo que determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

El MOF de la EETC MT define que la Gerencia Administrativa Financiera, a través del Departamento de Administración, es responsable de la administración de Bienes y Servicios cumpliendo las disposiciones de la Ley N° 466 de la Empresa Pública, el D.S. N° 181 “Normas Básicas de Sistema de Administración de Bienes y Servicios” y la normativa interna desarrollada.

El Artículo 83 del D.S. N° 181 establece que las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (EPNE), de acuerdo a su naturaleza jurídica, podrán realizar todos sus procesos de contratación de bienes y servicios de manera directa. Con este argumento normativo, la EETC MT realiza todos sus procesos de adquisiciones y contrataciones de manera directa para lo cual, ha desarrollado un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RESABS), compatibilizado con el Órgano Rector.

Sin embargo de lo señalado en el párrafo precedente, para la implementación de la primera fase del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) a cargo del Ministerio de Obras Públicas, se invitó a dos empresas especializadas en la implementación de *Sistemas de Transporte por Cable Urbanos* (POMA LEITNER Y DOPPELMAYR) a presentar sus propuestas técnicas y económicas, habiendo sido seleccionada la empresa DOPPELMAYR debido a que POMA LEITNER presentó su oferta fuera de plazo.

Complementariamente al RESABS la empresa ha desarrollado un procedimiento de contratación directa que establece una segregación de funciones incompatibles y permite diferenciar claramente las atribuciones de las instancias participantes en cada fase de los procesos, asimismo, cualquier solicitud de adquisición de bienes y/o servicios está fundamentada en un pedido basado en la planificación anual y la disponibilidad de saldos presupuestarios. Sin embargo de lo señalado, debido a que los procesos se ejecutan manualmente, este documento no dispone el uso de formularios estándar pre-numerados y la cantidad de copias por cada documento de sustento. Por tanto, se sugiere que este mecanismo sea implementado como un instrumento de control que además permita estandarizar el uso de documentos.

El RESABS también define que los Responsables de los Procesos de Contratación Directa (RPCD) son, el Gerente Administrativo Financiero hasta Bs.100.000,00 y por encima de este monto el Gerente Ejecutivo.

En lo referido al manejo de bienes, se conoció que el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, establece que su manejo será regulado de manera interna a través de un manual que a la fecha no ha sido desarrollado; no obstante se cuenta con mecanismos para la asignación, custodia y conservación de bienes a través de formularios y circulares emitidas para el efecto.

Los trabajadores del Departamento de Administración no tienen experiencia ni están familiarizados con las políticas y procedimientos del BID en materia de adquisiciones, por lo cual se recomienda estructurar eventos de capacitación al respecto.

Considerando el inicio de operaciones del nuevo contrato de préstamo, se recomienda elaborar un Reglamento Operativo en el que se detallen responsabilidades, funciones, restricciones e instancias de coordinación en concordancia con el contrato de préstamo y la normativa nacional vigente.

* + 1. **Sistema de Administración Financiera.**

El Sistema de Administración Financiera está constituido por normas y procedimientos relacionados con la administración de los recursos financieros provenientes del financiamiento y/o la contribución y de la contraparte local.

La evaluación del SECI aplicada a este sistema en la EETC MT, arrojó una calificación de **88,89%** lo que representa un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y una categoría de **Riesgo Bajo.** Este resultado requiere la adopción de medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

La Ley N° 466 de la Empresa Pública, establece que las empresas públicas, deben aplicar normas de contabilidad e información financiera vigentes en el país que respondan a la dinámica empresarial del rubro al que pertenezcan, y que permitan analizar y medir adecuadamente su gestión administrativa y financiera.

El D.S. N° 1978 establece un régimen transitorio para las empresas públicas hasta la aprobación de los lineamientos y normativa reglamentaria que regule la gestión empresarial pública establecida en la Ley N° 466. En este ámbito, la EETC MT ha desarrollado reglamentos específicos de los sistemas de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería establecidos en la Ley N° 1178, que regulan la administración financiera de la empresa.

La administración de los recursos financieros la EETC MT está centralizada en el Departamento de Finanzas dependiente de la Gerencia Administrativa Financiera. Los registros presupuestarios, contables y de tesorería así como la emisión de Estados Financieros son oficiados a través del Sistema de Gestión Pública (SIGEP) desarrollado y aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público en Bolivia. El desarrollo de este sistema, contempla la operativa de Cuenta Única y pagos a beneficiario final a través de transferencias electrónicas.

Los recursos obtenidos por la venta del servicio de transporte por cable son recogidos diariamente de las estaciones del teleférico por una empresa de transporte de valores (BRINKS), depositados en una cuenta recaudadora en el Banco Unión y transferidos automáticamente a una Libreta en la Cuenta Única del Tesoro en el marco del servicio de corresponsalía contratado por el Órgano Rector (MEFP).

Las erogaciones de recursos, se realizan por medio de documentos de ejecución presupuestaria registrados en el SIGEP y en función a un Plan Anual de Caja y la programación de Cuotas de Compromiso[[2]](#footnote-2) reglamentados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Para el archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el Departamento de Finanzas cuenta con un archivo que es controlado en hojas electrónicas de Excel.

Los funcionarios del Departamento de Finanzas no tienen experiencia ni están familiarizados con la administración financiera de operaciones financiadas por el BID, a excepción del Jefe de Departamento y el Responsable de Tesorería, por lo cual se recomienda impartir capacitación en aspectos relacionados con las políticas y procedimientos del Banco.

* 1. **Capacidad de Control**

Se basa en la existencia de sistemas de control tanto interno como externo. En el primer caso, se plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un Sistema de Control Interno; y, en el segundo el cumplimiento de exigencias de la propia ley a la cual se deba la entidad o las provenientes de un contrato de préstamo de someter sus estados financieros al examen de auditoría realizado por una Firma Independiente de Auditoría como un Sistema de Control Externo.

### Sistema de Control Interno

Las Normas Básicas emitidas por la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia, establecen como objetivos del Sistema de Control Interno Gubernamental:

* Promover el acatamiento de las normas legales.
* Proteger sus recursos contra irregularidades, fraudes y errores.
* Asegurar la obtención de información operativa y financiera, útil, oportuna y confiable.
* Promover la eficiencia de sus operaciones y actividades.
* Lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos en concordancia con las políticas establecidas y con los objetivos y metas propuestas.

Para cumplir con este cometido, la Ley Nº 1178 y el Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General del Estado (CGE) otorgan, a la CGE la atribución de promover la implantación del sistema control interno en las entidades del sector público, a las máximas autoridades ejecutivas (MAE) de las entidades del sector público la responsabilidad de establecer y mantener un adecuado sistema de control interno y a la unidad de auditoría interna de informarle oportunamente sobre la ineficiencia y deficiencias de dicho sistema.

Como resultado de la aplicación del SECI al Sistema de Control Interno se obtuvo una calificación de **68.18%**, lo cual representa un **Desarrollo Mediano** y un nivel de **Riesgo Medio**; esto significa que se requieren medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas durante la ejecución de los proyectos.

La estructura organizacional y el MOF de la EETC MT disponen la existencia de un Órgano Interno de Fiscalización que aún no ha sido constituido. Al respecto, es importante señalar que la Ley N° 466 dispone la constitución del Consejo Superior Estratégico de la Empresa Pública (COSEEP) con el objeto de contribuir a la gestión de las empresas públicas en la consecución de sus objetivos estratégicos y fines económicos. El COSEEP está conformado por los ministros de la Presidencia, Planificación del Desarrollo y Economía y Finanzas Públicas y tiene como una de sus atribuciones designar y remover a los miembros del Directorio de las Empresa Estatales, quienes a su vez deberán nombrar al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización. En la práctica el COSSEP no ha sido constituido y no ha designado un Directorio para la EETC MT; en consecuencia, tampoco se ha nombrado al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización.

La EETC, en complemento a los Sistemas establecidos en la Ley N° 1178 y en el ámbito del régimen transitorio dispuesto por el D.S. N° 1978, ha desarrollado normativa secundaria y procedimientos que permiten ejercer por parte de todos los trabajadores de la empresa, el control interno previo antes de que sus acciones causen efecto en la gestión pública. Como una medida de salvaguarda, estos documentos son socializados en talleres organizados por las áreas responsables de su desarrollo.

Si bien la existencia de normativa secundaria favorece la existencia de un ambiente de control, el no tener constituido el Órgano Interno de Fiscalización representa un riesgo para la empresa puesto que no existe una instancia que verifique el acatamiento de normas legales, la eficiencia de sus operaciones y actividades y el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

La EETC MT, en el afán de poner en marcha el Órgano Interno de Fiscalización, lanzó dos convocatorias públicas para cubrir el puesto de Responsable, las mismas que fueron declaradas desiertas en la etapa de entrevistas porque los postulantes no colmaban las expectativas del comité de selección.

Por lo expuesto, es recomendable que a través el MOPSV como cabeza de sector, se ejecuten las acciones necesarias para que Órgano de Fiscalización de la EETC MT se constituya con el personal previsto como está establecido en el MOF y la Ley N° 466.

Por otra parte, la Ley N° 466 también determina que la política de transparencia de la empresa deberá quedar establecida en normas internas; no obstante, la empresa aún no ha desarrollado un Código de Conducta (Ética) por lo que se recomienda tomar los recaudos necesarios para su desarrollo y amplia socialización con todo el personal.

### Sistema de Control Externo

El Control Externo en las empresas públicas proviene de tres fuentes: la CGE, las auditorías externas dispuestas por la Ley N° 466 y las auditorías externas requeridas por los financiadores de programas y proyectos. En el primer caso, las intervenciones de la CGE se ajustan a la normativa gubernamental aplicable.

La Ley N° 466 dispone que las empresas públicas anualmente se sujetarán a una auditoría externa que deberá ser realizada por una firma auditora legalmente constituida en el país, debiendo aplicar el régimen legal de las empresas públicas y no la normativa común que rige al sector público. La contratación de la firma auditora en el caso de las empresas estatales, deberá sujetarse a la reglamentación específica emitida por la Contraloría General del Estado.

En el caso de auditorías externas requeridas por financiadores, el objetivo está orientado a verificar la razonabilidad de los Estados Financieros que resumen la información sobre la aplicación de los recursos provistos en la construcción de obras, adquisición de bienes y/o contratación de servicios; asimismo, al cumplimiento de los respectivos contratos de préstamo, convenios, políticas y normas en materia de adquisiciones, desembolsos, y gestión financiera.

En la evaluación del Sistema de Control Externo, luego de aplicar el cuestionario correspondiente del SECI se obtuvo una calificación de **100.00%**, lo cual representa un **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo**; esto significa que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

La EETC MT contrata anualmente una Auditoría Externa a los Estados Financieros aplicando el Reglamento para la Contratación de Servicios de Auditoría Externa en Empresas Públicas, emitido por la Contraloría General del Estado.

Las auditorías externas a la EETC MT se han desarrollado en forma periódica durante las gestiones 2014 y 2015, con resultados que han alcanzado informes en limpio. Únicamente se reportaron observaciones y recomendaciones de control interno que han venido siendo subsanadas paulatinamente.

* 1. **Análisis comparativo de los documentos estándar de Banco y los utilizados por la EETC MT para la contratación de obras y consultorías**

El Artículo 83 del D.S. N° 181 “Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios” establece que las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas (EPNE), de acuerdo a su naturaleza jurídica, podrán realizar todos sus procesos de contratación de bienes y servicios de manera directa.

Complementariamente, las leyes N° 261 y 652 de construcción e implementación del Sistema de Transporte por cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, en su primera y segunda fase respectivamente, autorizan las contratación directa bajo la modalidad llave en mano de una empresa especializada para la construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico).

Sin embargo de lo establecido por la normativa legal, para la implementación de la primera fase del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) a cargo del Ministerio de Obras Públicas, se invitó a dos empresas especializadas en la implementación de *Sistemas de Transporte por Cable Urbanos* (POMA LEITNER Y DOPPELMAYR) a presentar sus propuestas técnicas y económicas, habiendo sido seleccionada la empresa DOPPELMAYR debido a que POMA LEITNER presentó su oferta fuera de plazo.

La contratación directa de la empresa DOPPELMAYR para la segunda fase del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico), tuvo como base además de la normativa legal, los siguientes argumentos técnicos y económicos:

* Compatibilidad tecnológica entre fases de implementación del Sistema de Transporte por Cable,
* Protocolos de operación y mantenimiento compatibles entre fases; y
* Optimización en el uso de recursos humanos, materiales y financieros.

Para la segunda fase de construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, se desarrolló y aprobó con Resolución Administrativa dos procedimientos internos, señalados a continuación:

* Procedimiento Interno para la contratación directa llave en mano – Diseño, construcción y puesta en marcha del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, segunda fase.
* Procedimiento Interno para la contratación directa de supervisión del proyecto: “Diseño, construcción y puesta en marcha del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, segunda fase, contratación directa – llave en mano”

Para el análisis comparativo entre los documentos contractuales usados por la empresa y los documentos estándar del Banco, se tuvo acceso a los documentos del proceso de contratación directa de la empresa constructora y la supervisión de la segunda fase del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico).

Los documentos estándar del Banco empleados para el análisis fueron:

* Documentos Estándar de Licitación – Contratación de Obras y Guía del Usuario (2011)
* Documentos Estándar de Contratación – Solicitud Estándar de Propuestas (2013)
  + 1. **Contratación directa de la empresa contratista**

El proceso de contratación de la empresa contratista, se desarrolló con base en los siguientes documentos preparados por la Unidad Solicitante (Gerencia de Desarrollo de Proyectos):

* Especificaciones técnicas,
* Estimación del Precio Referencial; y
* Recomendación de la empresa a ser invitada.

Con esta información, el Departamento de Administración elaboró el Documento Base de Contratación Directa (DBCD) y prosiguió con los pasos establecidos en el Procedimiento Interno para la contratación directa llave en mano – Diseño, construcción y puesta en marcha del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, segunda fase.

A continuación se expone un cuadro comparativo entre el contenido de los documentos estándar del Banco y el DBCD elaborado por al EETC MT.

| **Sección** | | **Contenido** | |
| --- | --- | --- | --- |
| DEL | 1. Instrucciones a los oferentes | Ccontiene la información necesaria para que los Oferentes preparen sus Ofertas. Asimismo, incluye información acerca de la presentación, apertura y evaluación de Ofertas, así como de la adjudicación de contratos. | |
| DEL | 1. Alcance de la Licitación | DBCD | Señalado en el Objeto del Pliego, punto 27 de la Parte II Información Técnica de la Contratación, del DBCD. |
| DEL | 1. Fuente de los fondos | DBCD | La Ley N° 652, que establece la fuente de financiamiento, está considerada en el Marco Referencial (Técnico – Legal) de las especificaciones técnicas del DBCD. |
| DEL | 1. Prácticas Prohibidas | DBCD | El Formulario A-1 de Presentación de Propuesta, especifica las condiciones del proceso entre las que se encuentra el compromiso de denunciar cualquier acto de corrupción.  El modelo de contrato en la cláusula cuadragésima segunda, de manera general indica que, el contratista deberá observar los más altos niveles éticos de conducta y denunciar cualquier acto contrario a las normas legales en vigencia que sea sospechoso de fraude o corrupción del cual tenga conocimiento o sea informado. |
| DEL | 1. Oferentes Elegibles | DBCD | Al ser una contratación directa con normativa nacional, el Procedimiento y el DBCD no señalan este aspecto, únicamente la Ley N°652 establece que debe contratarse una empresa internacional especializada. |
| DEL | 1. Materiales, servicios y equipos elegibles | DBCD | El DBCD no considera esto puesto que la contratación se desarrolla en el marco del Art. 83 del D.S. N° 181 “Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios”(Contratación Directa) |
| DEL | 1. Secciones de los Documentos de Licitación | DBCD | El DBCD consta de las siguientes partes:   * Parte I. Información general de los proponentes. * Parte II. Información técnica de la contratación. * Parte III. Anexos * Modelo – Minuta de Contrato |
| DEL | 1. Aclaración del Documento de Licitación, visita al lugar de las obras y reunión previa a la Licitación | DBCD | El acápite de Actividades Administrativas Previas a la Presentación de Propuestas de la Parte I del DBCD considera, una inspección previa al lugar de las obras por cuenta del proponente en una fecha determinada; la presentación de consultas escritas hasta una fecha límite establecida y una reunión de aclaración en lugar, fecha y hora determinados. |
| DEL | 1. Modificación del Documento de Licitación | DBCD | El punto 4 de la parte I del DBCD, Enmiendas y Aprobación del DBCD, establece que el proponente podrá modificar el DBCD por iniciativa propia o como resultado de las actividades previas en cualquier momento antes de su aprobación mediante Resolución Administrativa. El documento modificado y aprobado se pone en conocimiento del proponente por escrito. |
| DEL | 1. Costo de participación en la Licitación | DBCD | El punto 11 de la Parte I del DBCD establece que, el proponente asumirá todos los costos de elaboración y presentación de propuestas independientemente de los resultados del proceso de Licitación. |
| DEL | 1. Idioma de la Oferta | DBCD | El punto 12 de la Parte I del DBCD establece que la propuesta, correspondencia y todos los documentos relativos a la Licitación deben presentarse en idioma castellano. |
| DEL | 1. Documentos que conforman la oferta | DBCD | El punto 14 de la Parte I del DBCD dispone los formularios que el proponente debe presentar firmados en condición de declaración jurada. |
| DEL | 1. Carta de la oferta y formularios | DBCD | El DBCD establece en el punto 14 de la Parte I, los formularios que el proponente debe presentar en condición de declaración jurada, adjuntos a una carta de presentación de oferta. |
| DEL | 1. Ofertas alternativas | DBCD | El DBCD no contempla este aspecto |
| DEL | 1. Precios y Descuentos de la Oferta | DBCD | El punto 16 de la Parte I del DBCD especifica los documentos que el proponente debe presentar respecto a la propuesta económica.  El DBCD establece en la Parte III Anexos, que el proponente debe presentar el formulario B-1 Presupuesto del Proyecto desglosado por conceptos y líneas, formulario B-2 de Hitos de pago y el formulario B-3 con un cronograma de desembolsos por hitos de pago.  Las condiciones generales del contrato establecen que el monto del proyecto es fijo, en consecuencia no podrá ser incrementado en consideración a que el contrato es llave en mano. |
| DEL | 1. Moneda de la Oferta y de Pago | DBCD | El DBCD establece el precio referencial y la presentación de los formularios referidos a la oferta económica en Dólares Americanos. |
| DEL | 1. Documentos que conforman la Propuesta Técnica | DBCD | El DBCD en la Parte III establece que el proponente debe presentar el formulario C-1 de Propuesta Técnica conteniendo:   1. Detalle del personal para la ejecución de la obra. 2. Métodos constructivos. 3. Número de frentes de trabajo a utilizar, forma de encarar la ejecución del proyecto y el personal a utilizar por frente de trabajo. 4. Lo descrito en las especificaciones técnicas. |
| DEL | 1. Documentos que establecen las calificaciones del Oferente | DBCD | El DBCD en la Parte III establece el uso de los siguientes formularios:  V-1 Evaluación preliminar, en el cual se verifica, en el acto de apertura, la presentación de los formularios establecidos (Presentó/No presentó).  V-2 Valor leído de la propuesta económica, en el cual se registra, en el acto de apertura, el valor de la propuesta del proponente.  V-3 Evaluación de la Propuesta Económica, en el que se registra el valor de la propuesta económica luego de la revisión aritmética.  V4 Evaluación de la Propuesta Técnica (Cumple/No cumple). |
| DEL | 1. Periodo de validez de las ofertas | DBCD | El punto 13 de la Parte I del DBCD establece un periodo de validez de la oferta, desde la fecha fijada para la apertura de propuestas. |
| DEL | 1. Garantía de Mantenimiento de la oferta | DBCD | El DBCD no considera la presentación de una boleta de garantía de mantenimiento de oferta u otro documento similar. |
| DEL | 1. Formato y Firma de la Oferta | DBCD | El DBCD establece la presentación de la oferta en formularios preestablecidos y suscritos en condición de declaración jurada, así como la documentación que debe ser presentada en fotocopia simple. |
| DEL | 1. Procedimiento para sellar y marcar las ofertas | DBCD | El punto 18.1 de la Parte I del DBCD establece la forma de presentación de las ofertas en un original y dos copias. El original debe tener las páginas numeradas, selladas y rubricadas por el Proponente. |
| DEL | 1. Plazo para la presentación de las ofertas | DBCD | El punto 18.2 de la Parte I del DBCD establece el lugar, fecha y hora límite para la presentación de las ofertas. Las propuestas pueden ser presentadas en persona o por correo certificado. |
| DEL | 1. Ofertas tardías | DBCD | El DBCD no establece este aspecto, sin embargo en la práctica las ofertas tardías no son recibidas. |
| DEL | 1. Retiro, sustitución y modificación de las ofertas | DBCD | El BCD no establece este aspecto. |
| DEL | 1. Apertura de las ofertas | DBCD | El punto 19 de la Parte I del DBCD establece que la apertura de propuestas se efectuará en acto público, inmediatamente después del plazo de presentación de propuestas, en la fecha y hora señaladas. En el acto de apertura se hace una verificación de documentos (Presentó/No presentó) y se elabora un Acta de Apertura que debe ser suscrita por la Comisión de Calificación y los representantes de los proponentes. La Comisión de Calificación rubrica todas las hojas de la propuesta original. |
| DEL | 1. Confidencialidad | DBCD | El DBCD no establece ese aspecto. |
| DEL | 1. Aclaración de ofertas | DBCD | El DBCD no contempla este aspecto. |
| DEL | 1. Desviaciones, reservas y opiniones | DBCD | El DBCD no contempla este aspecto. |
| DEL | 1. Evaluación de las Ofertas para determinar si cumplen las condiciones de la Licitación | DBCD | El punto 20 de la Parte I del DBCD regula la evaluación de propuestas.   1. Evaluación de la propuesta económica. Se corregirán los errores aritméticos verificando la información del Formulario de Presupuesto del Proyecto (Form. B-1) presentado por el proponente, considerando:  * Cuando exista discrepancia entre el monto literal y numeral, prevalecerá el literal. * Si la diferencia entre el monto leído de la propuesta y el monto ajustado es menor o igual al 2% se ajustará la propuesta, caso contrario se descalifica. * Si el monto ajustado por revisión aritmética supera el precio referencial, la propuesta se descalifica.  1. Evaluación de la propuesta técnica. Se evalúa con la metodología (Cumple/No cumple). |
| DEL | 1. Inconformidades no significativas | DBCD | El punto 7 de la Parte I del DBCD establece los criterios de subsanabilidad y errores no subsanables, prevaleciendo el criterio de que la oferta debe cumplir sustancialmente con lo solicitado en el DBCD. |
| DEL | 1. Corrección de errores aritméticos | DBCD | El punto 20 de la Parte I del DBCD regula la evaluación de propuestas.   1. Evaluación de la propuesta económica. Se corregirán los errores aritméticos verificando la información del Formulario de Presupuesto del Proyecto (Form. B-1) presentado por el proponente, considerando:  * Cuando exista discrepancia entre el monto literal y numeral, prevalecerá el literal. * Si la diferencia entre el monto leído de la propuesta y el monto ajustado es menor o igual al 2% se ajustará la propuesta, caso contrario se descalifica. * Si el monto ajustado por revisión aritmética supera el precio referencial, la propuesta se descalifica. |
| DEL | 1. Conversión a una sola moneda | DBCD | El DBCD no contempla este aspecto puesto que todas las contrataciones de la EETC MT son directas. |
| DEL | 1. Margen de Preferencia | DBCD | El DBCD no contempla este aspecto. |
| DEL | 1. Evaluación de las ofertas | DBCD | Por modalidad de contratación directa empleada por la EETC MT, el DBCD solo considera en el punto 20 de la Parte I, lo siguiente.   1. Evaluación de la propuesta económica. Se corregirán los errores aritméticos verificando la información del Formulario de Presupuesto del Proyecto (Form. B-1) presentado por el proponente, considerando:  * Cuando exista discrepancia entre el monto literal y numeral, prevalecerá el literal. * Si la diferencia entre el monto leído de la propuesta y el monto ajustado es menor o igual al 2% se ajustará la propuesta, caso contrario se descalifica. * Si el monto ajustado por revisión aritmética supera el precio referencial, la propuesta se descalifica.  1. Evaluación de la propuesta técnica. Se evalúa con la metodología (Cumple/No cumple). |
| DEL | 1. Comparación de ofertas | DBCD | No se considera en el DBCD por tratarse de contrataciones directas. |
| DEL | 1. Calificación del oferente | DBCD | El DBCD en el punto 20 de la Parte I, establece los criterios de calificación. |
| DEL | 1. Derecho del Contratante de aceptar cualquier Oferta y de rechazar algunas Ofertas o todas ellas | DBCD | El DBCD no considera este aspecto. |
| DEL | 1. Criterios de adjudicación | DBCD | Por tratarse de contrataciones directas, la empresa adjudica el contrato, si el proponente satisface los criterios de evaluación establecidos en el DBCD. |
| DEL | 1. Notificación de adjudicación | DBCD | El DBCD en el punto 22 de la Parte I, señala que la adjudicación será puesta en conocimiento del proponente a través de una Resolución emitida dentro del plazo establecido en el cronograma del proceso de contratación. |
| DEL | 1. Firma del Contrato | DBCD | El DBCD en el punto 23 de la Parte I, establece que el proponente adjudicado deberá presentar para la firma del contrato los originales o fotocopias legalizadas de los documentos señalados en el Formulario de Presentación de Propuestas (Form. A-1). El plazo establecido para el efecto está dispuesto por el cronograma de la contratación. |
| DEL | 1. Garantía de ejecución | DBCD | El DBCD en el punto 23.3 de la Parte I, establece que el proponente adjudicado deberá presentar una boleta de garantía de cumplimiento de contrato equivalente al 7% del monto total del contrato; y en caso de convenirse anticipo, una garantía de correcta inversión de anticipo equivalente al 100% del monto del anticipo. |
| DEL | 1. Datos de la Licitación | Comprende disposiciones específicas para cada contratación y complementa la información o requisitos incluidos en la Sección I, Instrucciones a los Oferentes. | |
| DBCD | El DBC contiene estas disposiciones en la Parte I del documento. | | |
| DEL | 1. Criterios de evaluación y calificación (con precalificación) | Contiene los criterios para determinar la Oferta evaluada como la más baja y para verificar que el Oferente continúa estando calificado para ejecutar el contrato. | |
| DBCD | Los criterios de evaluación están definidos en el punto 20 de la Parte I del DBCD. | | |
| DEL | 1. Formularios de Licitación | Esta sección consta de los formularios que deberá completar y presentar el Oferente con su Oferta. | |
| DBCD | El DBCD en el punto 14.1 de la Parte I, establece los formularios que el proponente debe presentar en condición de declaración jurada. | | |
| DEL | 1. Países elegibles | Esta seccióncontieneinformación acerca de los países elegibles. | |
| DBCD | Al ser una contratación directa, el Procedimiento y el DBCD no señalan este aspecto, únicamente la Ley N°652 establece que debe contratarse una empresa internacional especializada. | | |
| DEL | 1. Requisitos de las obras | Esta sección contiene las especificaciones, los planos e información complementaria que describen las obras que se contratarán. | |
| DBCD | El alcance, las especificaciones técnicas, los planos e información complementaria están establecidos en la parte II del DBCD. | | |
| DEL | 1. Condiciones Generales (CG) | Esta sección contiene las cláusulas generales que deberán utilizarse en todos los contratos. | |
| DBCD | El modelo de contrato establece las siguientes condiciones generales:  1. Partes contratantes  2. Antecedentes legales del contrato  3. Legislación aplicable al contrato  4. Objeto del contrato   1. Elaboración del TESA y estudios complementarios 2. Construcción de obras civiles y complementarias al Proyecto 3. Implementación del Sistema Electromecánico 4. Puesta en marcha que incluye el funcionamiento comercial 5. Asistencia técnica, transferencia de tecnología y acompañamiento   5. Documentos integrantes del contrato  6. Obligaciones de las partes  7. Vigencia  8. Plazo de ejecución del Proyecto  9. Monto y forma de pago  10. Anticipo  11. Garantías  12. Domicilio a efectos de notificación  13. Idioma  14. Derechos del Contratista  15. Estipulaciones sobre impuestos  16.Cumplimiento de leyes laborales  17. Protocolización del Contrato  18. Reajuste del monto del contrato  19. Subcontratos  20. Intransferibilidad del contrato  21. Causas de fuerza mayor y/o caso fortuito  22. Terminación del contrato  23. Solución de controversias  24. Modificaciones al contrato | | |
| DEL | 1. Condiciones Especiales (CE) | Esta sección consta de la Parte A, Datos del Contrato, que contiene datos, y la Parte B, Disposiciones Específicas, que contiene cláusulas específicas para cada contrato. El contenido de esta Sección modifica o complementa las Condiciones Generales y será preparada por el Contratante. | |
| DBCD | El modelo de contrato establece las siguientes condiciones particulares:  25. Representante del contratista  26. Informes  27. Libro de órdenes  28. Fiscalización y supervisión  29. Verificación y/o medición de actividades ejecutadas  30. Modificación del contrato  31. Morosidad y sus penalidades  32. Responsabilidad y obligaciones del contratista  33. Seguro del Proyecto, contra accidentes personales y responsabilidad civil  34. Inspecciones  35. Suspensión de los trabajos  36. Facturación  37. Normas ambientales  38. Comisión de recepción  39. Protocolo de recepción  40. Recepción para funcionamiento comercial con certificación de operación de servicio al público  41. Recepción para explotación comercial y restitución de áreas afectadas  42. Recepción provisional  43. Recepción definitiva  44. Certificado de liquidación final  45. Derechos de patente  46. Cláusula de probidad  47. Conformidad | | |
| DEL | 1. Apéndice a las Condiciones Especiales – Formularios de Contrato | Esta sección contiene formularios que, una vez completados, formarán parte del contrato. Los formularios correspondientes a la Garantía de Cumplimiento y la Garantía por Anticipo, cuando se exijan, deberán completarse únicamente por el Oferente seleccionado, después de la adjudicación del contrato. | |
| DBCD | Los documentos señalados en la cláusula 5 de las condiciones generales del contrato, forman parte del contrato suscrito entre la empresa y el oferente adjudicado. Entre otros:   1. Resolución de adjudicación 2. Garantías de cumplimiento de contrato, de correcta inversión de anticipo y de buena ejecución de Proyecto. | | |
| DEL | 1. Llamado a Licitación | Al final de los Documentos de Licitación se incluyen, a título informativo, formularios alternativos del “Llamado a Licitación”, como sigue:  **A-1. Formulario de Llamado a Licitación** *(formulario alternativo para utilizarse en los casos en que se lleve a cabo un proceso de precalificación antes de la licitación).*  **A-2. Anuncio específico de adquisición /Formulario de Llamado a Licitación** *(formulario alternativo para utilizarse en los casos en que no se lleve a cabo un proceso de precalificación antes de la Licitación).* | |
| DBCD | No considerado en el proceso de contratación por tratarse de una modalidad de contratación directa “Llave en mano”. | | |

* + 1. **Contratación directa de la empresa de supervisión**

El proceso de contratación de la empresa de supervisión, se desarrolló sobre la base de los siguientes documentos preparados por la Unidad Solicitante (Gerencia de Desarrollo de Proyectos):

* Términos de Referencia,
* Estimación del Precio Referencial; y
* Recomendación de las empresas a ser invitadas

Con esta información, el Departamento de Administración elaboró el Documento Base de Contratación Directa (DBCD) y prosiguió con los pasos establecidos en el Procedimiento Interno para la contratación directa de supervisión del proyecto: “Diseño, construcción y puesta en marcha del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, segunda fase, contratación directa – llave en mano”.

A continuación se expone un cuadro comparativo entre el contenido de los documentos estándar del Banco y el DBCD elaborado por al EETC MT.

| **Sección** | | **Contenido** | |
| --- | --- | --- | --- |
| DSP | **Carta de Invitación (CI)** | Esta Sección es un modelo de una carta del Cliente dirigida a una firma consultora de lista corta donde se le invita a presentar una propuesta para una contratación de consultoría. La CI incluye una lista de todas las firmas tomadas de la lista corta a las cuales se les envía cartas de invitación similares, y una referencia al método de selección y directrices o políticas aplicables del BID que rigen el proceso de selección y adjudicación. | |
| DBCD | Se envían cartas de Invitación a los proponentes sugeridos por la Unidad Solicitante.  La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, como Unidad Solicitante, establece una lista de empresas a ser invitadas para participar del proceso. | | |
| DSP | **Instrucciones a los Consultores y Hoja de Datos** | Esta Sección consta de dos partes: “Instrucciones a Consultores” y “Hoja de Datos”. Las “Instrucciones a Consultores” contienen las disposiciones que deben utilizarse sin modificaciones. La “Hoja de Datos” contiene información específica a cada selección y corresponde a las cláusulas en “Instrucciones a Consultores” que requieren que se adicione información específica a la selección. Esta Sección brinda información para ayudar a los consultores de la lista corta a elaborar sus propuestas. También se ofrece información acerca de la entrega, apertura y evaluación de propuestas, negociación del contrato y adjudicación del contrato. La información en la Hoja de Datos indica si se utilizará una Propuesta Técnica Extensa (PTE) o una Propuesta Técnica Simplificada (PTS). | |
| DSP | 1. Definiciones | DBCD | Los términos de referencia elaborados por la unidad solicitante contienen definiciones, interpretaciones y abreviaturas. |
| DSP | 1. Conflicto de intereses | DBCD | El Formulario A-1 de Presentación de Propuestas, en el punto b) de las Condiciones del Proceso, indica “Declaro no tener conflicto de intereses para el proceso de contratación”.  La cláusula trigésima cuarta del modelo de contrato establece que la empresa supervisora no deberá tener vinculación alguna con empresas, organizaciones, funcionarios públicos o personas que puedan potencialmente o de hecho, derivar beneficio comercial del servicio encomendado a la supervisión, o de los resultados o recomendaciones de esta. |
| DSP | 1. Ventaja por competencia desleal | DBCD | El DBCD no considera este aspecto por tratarse de una modalidad de contratación directa. |
| DSP | 1. Prácticas prohibidas | DBCD | El Formulario A-1 de Presentación de Propuestas, establece las condiciones del proceso, entre las que figuran prácticas prohibidas.  La cláusula trigésima cuarta del modelo de contrato establece que la empresa supervisora no deberá tener vinculación alguna con empresas, organizaciones, funcionarios públicos o personas que puedan potencialmente o de hecho, derivar beneficio comercial del servicio encomendado a la supervisión, o de los resultados o recomendaciones de esta. |
| DSP | 1. Elegibilidad | DBCD | El punto 2 de la Parte I del DBCD establece que podrán participar los siguientes proponentes a invitación, por recomendación da la unidad solicitante:  Empresas consultoras nacionales o internacionales legalmente constituidas.  Asociación accidental de empresas legalmente constituidas.  Asociaciones accidentales entre empresas consultoras nacionales o extranjeras. |
| DSP | 1. Consideraciones generales | DBCD | El punto 7 de la Parte 1 del DBCD establece las causales de descalificación, consideradas como deficiencias materiales en la presentación de la información solicitada a los proponentes. |
| DSP | 1. Costo de la Elaboración de la Propuesta | DBCD | El punto 13 de la Parte I del DBCD establece que, el proponente asumirá todos los costos de elaboración y presentación de propuestas independientemente de los resultados del proceso de Licitación. |
| DSP | 1. Idioma | DBCD | El punto 14 de la Parte I del DBCD establece que, la propuesta, correspondencia y todos los documentos relativos a la Licitación deben presentarse en idioma castellano. |
| DSP | 1. Documentos que comprenden la propuesta | DBCD | El punto 16 de la Parte I del DBCD establece los formularios que el proponente debe presentar en condición de declaración jurada.  El Formulario A-1 de Presentación de Propuesta contiene una declaración de compromiso contra fraude, corrupción y prácticas prohibidas, entre otros. |
| DSP | 1. Solo una propuesta | DBCD | Este aspecto no está considerado en el DBCD. |
| DSP | 1. Validez de la propuesta | DBCD | El punto 15 de la Parte I del DBCD establece el plazo de validez de la propuesta.  El contratante, por causas de fuerza mayor o caso fortuito, podrá solicitar por escrito la extensión del periodo de validez de las propuestas disponiendo un tiempo perentorio para la renovación de garantías. Los proponentes que accedan a la prorroga no podrán modificar su propuesta. |
| DSP | 1. Aclaración y corrección de la SP | DBCD | El punto 3.2 de la Parte I del DBC establece que cualquier proponente podrá formular consultas escritas hasta la fecha límite establecida en el DBCD.  El punto 21.3 de la Parte I del DBCD indica que los proponentes podrán modificar sus propuestas hasta antes del plazo límite establecido para el cierre de presentación de propuestas. Par ello deberán solicitar la devolución de su propuesta por escrito. |
| DSP | 1. Preparación de las Propuestas – Consideraciones Técnicas | DBCD | El DBCD, no considera este aspecto. |
| DSP | 1. Formato y Contenido de la Propuesta Técnica | DBCD | El punto 19 de la Parte I del DBCD, establece los formularios que los proponentes deben presentar para hacer conocer su propuesta técnica:  Formulario C-1 de Propuesta Técnica.  Formulario C-2 de Criterios de evaluación. |
| DSP | 1. Propuesta de Precio | DBCD | El punto 18 de la Parte I del DBCD, indica que los proponentes deberán presentar los siguientes formularios:  Formulario B-1, Propuesta económica.  Formulario B-2, Presupuesto total del costo de servicios de supervisión.  Formulario B-3, Honorarios mensuales del personal asignado.  Formulario B-4, Detalle de alquileres y misceláneos.  De igual manera el DBCD establece la moneda del proceso y los pagos, así como la responsabilidad por el tema impositivo.  Por otra parte, el punto 27 de la Parte I del DBCD señala que se podrán realizar uno o varios contratos modificatorios que sumados no deberán superar el 10% del monto del contrato principal. |
| DSP | 1. Entrega, Sellamiento y Marcación de las Propuestas | DBCD | El punto 21.1 de la Parte I del DBCD establece la forma de presentación de las propuestas en un original y dos copias; el original debe tener las páginas numeradas, selladas y rubricadas por el Proponente. |
| DSP | 1. confidencialidad | DBCD | El DBCD no señala este aspecto, sin embargo luego del acto de apertura de propuestas, el proceso de calificación se desarrolla confidencialmente. |
| DSP | 1. Apertura de las propuestas técnicas | DBCD | El acto público de apertura de propuestas se desarrolla con participación de los proponentes inmediatamente después del cierre del plazo de presentación de propuestas; se hace la apertura de la propuesta técnica y económica y se revisa únicamente la presentación de documentos bajo la modalidad de Presentó/No presentó.  A la conclusión del acto de apertura de propuestas, se elabora un acta que es suscrita por los miembros de la comisión de calificación y los representantes de los proponentes presentes. |
| DSP | 1. Evaluación de las propuestas | DBCD | El punto 23 de la Parte I del DBCD señala que una vez concluido el acto de apertura, en sesión reservada la Comisión de Calificación determinará si las propuestas continúan o se descalifican, verificando el cumplimiento sustancial y la validez de los formularios de las propuestas y la garantía de seriedad de propuesta, utilizando el formulario V-1. |
| DSP | 1. Evaluación de propuestas técnicas | DBCD | El punto 25.2 de la Parte I del DBCD señala que las propuestas técnicas contenidas en el los formularios C-1, A-3, A-4, A-5 y A-7 serán evaluadas aplicando el método Cumple/No cumple, pudiendo alcanzar una calificación máxima de 80 puntos. Las propuestas que no alcancen 60 puntos son descalificadas. |
| DSP | Propuesta de precios | DBCD | El punto 25.1 de la parte I del DBCD señala que se corregirán los errores aritméticos verificando la propuesta económica en el formulario B-1, considerando lo siguiente;  Cuando exista discrepancia entre el monto literal y numeral, prevalecerá el literal.  Si la diferencia entre el numeral y literal es menor o igual al 2% se ajustará la propuesta, caso contrario se descalifica.  A la propuesta ajustada de menor valor se le asigna 20 puntos. |
| DSP | 24. Corrección de errores | DBCD | No se considera en el DBCD por la metodología de calificación definida. |
| DSP | 25. Impuestos | DBCD | Únicamente la cláusula décima cuarta del modelo de contrato señala que, correrá por cuenta de la supervisión el pago de todos los impuestos vigentes en el país, a la fecha de presentación de la propuesta. |
| DSP | 26. Conversión a una moneda | DBCD | El punto 12 de la Parte I del DBCD, dispone que todo el proceso de contratación deberá efectuarse en Bolivianos; por tanto, los proponentes deben presentar sus propuestas en esa moneda. |
| DSP | 27. Evaluación combinada de calidad y costo | DBCD | El punto 22 de la Parte I del DBCD, establece que para la evaluación de las propuestas se aplicará el método de selección y adjudicación: Calidad, propuesta técnica y costo.  El puntaje total es calculado agregando el puntaje de la propuesta técnica y económica. El consultor que obtiene mayor puntaje es el adjudicado. |
| DSP | 28. Negociaciones | DBCD | No aplica en contrataciones con normativa nacional. |
| DSP | 29. Conclusión de las negociaciones | DBCD | No aplica en contrataciones con normativa nacional. |
| DSP | 30. Adjudicación del contrato | DBCD | El punto 26 de la Parte I del DBCD, establece que el proponente adjudicado deberá presentar para la firma del contrato los originales o fotocopias legalizadas de los documentos señalados en el Formulario de Presentación de Propuestas (Form. A-1). El plazo establecido para el efecto está dispuesto por el cronograma de la contratación. |
| DSP | **Propuesta Técnica – Formularios Estándar** | Esta Sección incluye todos los formularios de PTE y PTS que deben ser diligenciadas por los consultores de la lista corta y entregadas de acuerdo con los requisitos de la Sección 2. | |
| DBCD | El punto 19 de la Parte I del DBCD establece los formularios estándar que los proponentes deben presentar:   * Formulario C-1 de Propuesta Técnica * Formulario C-2 de Criterios de Evaluación   Además de estos formularios, según su constitución legal, el proponente debe presentar:   * Formulario A-1 de Presentación de Propuesta * Formulario A-2a de Identificación del Proponente * Formulario A-3 de Experiencia General y Específica del Proponente * Formulario A-4 de Hoja de Vida del Gerente * Formulario A-5 de Hoja de Vida del Personal * Relación A-6 de Instalaciones y Equipamiento * Resumen A-7 de Información Financiera * Garantía de Seriedad de propuesta | | |
| DSP | **Propuesta de Precio – Formularios Estándar** | Esta Sección incluye las formas financieras que deben ser diligenciadas por los consultores de lista corta, incluido el costo del consultor de su propuesta técnica, las cuales deberán ser entregadas de acuerdo con los requisitos de la Sección 2. | |
| DBCD | El punto 18 de la Parte I del DBCD establece los formularios estándar que los proponentes deben presentar:   * Propuesta Económica * Presupuesto total del costo de los servicios de supervisión * Honorarios mensuales del personal asignado * Detalle de alquileres y misceláneos | | |
| DSP | **Países Elegibles** | Esta Sección contiene información relacionada con los países elegibles. | |
| DBCD | Al ser una contratación directa, el Procedimiento y el DBCD no señalan este aspecto, únicamente hace referencia a los proponentes elegibles:   1. Empresas consultoras nacionales o internacionales legalmente constituidas. 2. Asociación accidental de empresas legalmente constituidas. 3. Asociaciones accidentales entre empresas consultoras nacionales o extranjeras. | | |
| DSP | **Fraude y Corrupción y Prácticas Prohibidas** | Esta Sección incluye consultores de lista corta referente a la política del Banco con respecto a prácticas prohibidas aplicables al proceso de selección. Esta Sección también se incluye en las formas de contrato estándar (Sección 8) como el Anexo 1. | |
| DBCD | El formulario A-1 de Presentación de propuesta, detalla las condiciones del proceso entre las que figuran declaraciones sobre, corrupción, fraude y prácticas prohibidas establecidas en la normativa nacional. | | |
| DSP | **Términos de Referencia (TDRs)** | Esta Sección describe el alcance de servicios, objetivos, metas, tareas específicas requeridas para implementar la contratación e información de fondo relevante; ofrece detalles sobre las calificaciones requeridas de Personal Profesional Clave; y hace una lista de los entregables esperados. Esta Sección no deberá ser utilizada para reemplazar las disposiciones de la Sección 2. | |
| DBCD | El punto 31 de la parte I del DBCD incorpora los términos de referencia de la consultoría, que contemplan entre los aspectos más importantes lo siguiente:   * Información al proponente * Identificación del proyecto * Objetivos de la supervisión * Supervisión de cumplimiento de objetivos y actividades del contratista * Alcance de la consultoría * Funciones y responsabilidades de la supervisión * Informes de la supervisión * Medio Ambiente, seguridad, higiene y salud ocupacional * Plazo el Servicio * Movilización * Monto del Contrato del servicio * Forma de pago * Personal técnico clave y especialista * Personal adicional mínimo * Penalidades * Seguro del Proyecto contra todo riesgo * Equipamiento mínimo requerido * Lugar de trabajo * Acceso a la obra * Fiscalización | | |
| DSP | **Formularios Estándar de Contrato** | Esta Sección incluye dos tipos de formas de contrato estándar para contrataciones grandes o complejas: Contrato sobre Base de Tiempo Trabajado y Contrato de Suma Global. Cada tipo incluye Condiciones Generales del Contrato (“**CGC**”) las cuales no serán modificadas, y Condiciones Especiales de Contrato (“**CEC**”). Las CEC incluyen cláusulas específicas a cada contrato para suplementar las Condiciones Generales.  Cada formulario estándar de contrato incluye “Políticas del Banco – Prácticas Prohibidas” (Sección 6 de la Parte I) en la forma del Anexo 1. | |
| DBCD | El modelo de contrato establece las siguientes condiciones generales:   1. Partes contratantes 2. Antecedentes legales del contrato 3. Objeto y causa del contrato 4. Plazo de prestación del servicio 5. Monto del contrato 6. Anticipo 7. Garantía 8. Domicilio a efectos de notificación 9. Vigencia del contrato 10. Documentos del contrato 11. Idioma 12. Legislación aplicable al contrato 13. Derechos de la supervisión 14. Estipulaciones sobre impuestos 15. Cumplimiento de leyes laborales 16. Protocolización del contrato 17. Subcontratos 18. Intransferibilidad del contrato 19. Causas de fuerza mayor y/o caso fortuito 20. Terminación del contrato 21. Solución de controversias 22. Modificaciones al contrato   El modelo de contrato establece las siguientes condiciones particulares:   1. Inicio de la prestación del servicio 2. Fiscalización del servicio 3. Representante de la supervisión 4. Personal de la supervisión 5. Informes 6. Aprobación de documentos y propiedad de los mismos 7. Forma de pago 8. Facturación 9. Modificaciones al servicio 10. Pago por servicios adicionales 11. Morosidad y sus penalidades 12. Responsabilidad y obligaciones de la supervisión 13. Procedimiento de pago del certificado de liquidación final 14. Conformidad | | |

1. **RESUMEN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS**

La evaluación de la capacidad institucional aplicada a la EETC MT estuvo enfocada en siete sistemas agrupados en tres capacidades:

* Capacidad de Programación y Organización
* Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas, y
* Capacidad de Control

Los resultados obtenidos en la matriz de resultados y de riesgos dan cuenta que la EETC MT ha alcanzado un **Desarrollo Satisfactorio** en cuanto a capacidad institucional técnica y profesional para organizar, ejecutar y controlar con un nivel de **Riesgo Bajo**; esto permite concluir que la empresa deberá asumir medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa, principalmente en lo que respecta a los sistemas de Administración de Bienes y Servicios y Control Interno.

En función a lo expuesto, se elaboró las Matrices de Riesgos y Factores de Probabilidad, Evaluación de Riesgos y Mitigación de Riesgos, adjuntas en anexos 2 al 4.

En anexos 5 y 6 se exponen los flujogramas propuestos para los principales procesos relacionados con las adquisiciones y gestión financiera del Programa.

Los resultados obtenidos de la aplicación del SECI están basados en la calificación obtenida en cada sistema como efecto de las entrevistas, revisión documentaria y la aplicación de cuestionarios adjuntos en Anexo 7.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Entidad: **Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico" (EETC MT)** | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Capacidad | Sistema | Cuantificación | | | Desarrollo | Nivel de Riesgo |
| Calificación | IR% | Ponderado |
| CPA | SPA | 93.75 | 50 | 46.88 | SD | RB |
|  | SOA | 95.00 | 50 | 47.50 | SD | RB |
| Total: |  |  |  | 94.38 | SD | RB |
| CE | SAP | 100.00 | 20 | 20.00 | SD | RB |
|  | SABS | 83.87 | 40 | 33.55 | SD | RB |
|  | SAF | 88.89 | 40 | 35.56 | SD | RB |
| Total: |  |  |  | 89.10 | SD | RB |
| CC | SCI | 68.18 | 50 | 34.09 | MD | RM |
|  | SCE | 100.00 | 50 | 50.00 | SD | RB |
| Total: |  |  |  | 84.09 | SD | RB |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Consolidación Resultados Capacidades | | Cuantificación | | | Desarrollo | Nivel de Riesgo |
| Calificación | IR% | Ponderado |
| CPA |  | 94.38 | 25 | 23.59 | SD | RB |
| CE |  | 89.10 | 45 | 40.10 | SD | RB |
| CC |  | 84.09 | 30 | 25.23 | SD | RB |
| Total |  |  |  | 88.92 | SD | RB |

1. **PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD EJECUTORA**
   1. **Plan de Acción de Ejecución Inmediata**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACCIONES RECOMENDADAS** | **RESPONSABLES** | **MEDIO DE VERIFICACIÓN** |
| 1. Encaminar las acciones necesarias, a través del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, como cabeza de sector, para el nombramiento o contratación mediante convocatoria pública al Responsable del Órgano Interno de Fiscalización. | Gerencia Ejecutiva de la EETC MT | Órgano de Fiscalización Interna en funcionamiento con el personal previsto en el Manual de Descripción y Perfiles de Puestos |
| 1. Elaborar el Manual de Manejo de Bienes establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. (RESABS-EPNE) | Departamento de Administración de la Gerencia Administrativa Financiera de la EETC MT | Manual elaborado, aprobado con Resolución Administrativa emitida por el Gerente Ejecutivo. |
| 1. Eventos de capacitación focalizados en políticas y procedimientos de adquisiciones con norma BID | BID | Lista de participantes de la EETC MT |
| 1. Eventos de capacitación focalizados en gestión financiera bajo políticas y procedimientos del BID | BID | Lista de Participantes de la EETC MT |

1. **ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO**

El esquema de ejecución propuesto a continuación, no considera la creación de una unidad ejecutora al interior de la EETC MT, puesto que su estructura organizacional está dispuesta en correspondencia con el ciclo de proyectos.

**Esquema de Ejecución**

**Programa BO-L1079**



1. **PERSONAL CLAVE**

Bajo el esquema de ejecución propuesto, las funciones del personal clave para la ejecución del programa pueden ser distribuidas en la estructura organizacional de la EETC MT reflejada en Anexo 1. A continuación se hace una descripción de las funciones y responsabilidades de este personal, las mismas que deberán estar específicamente asignadas al personal de la empresa en el Reglamento Operativo del Programa (ROP) como un complemento al Manual de Descripción y Perfiles de Puestos.

**10.1 Coordinador General**

Las funciones de Coordinador General podrán ser asumidas por el Gerente Ejecutivo de la EETC MT, siendo sus funciones y responsabilidades en relación a la ejecución del Programa, las siguientes:

* 1. Tener a su cargo la Coordinación general del Programa, siendo el máximo nivel ejecutivo del Organismo Ejecutor y quien representa al Programa oficialmente ante otras entidades públicas y privadas relacionadas con el Programa.
  2. Efectuar un seguimiento y monitoreo de la ejecución del programa y la actualización permanente de la información; misma que permitirá tomar decisiones y realizar las correcciones oportunas y pertinentes para la buena ejecución del Programa.
  3. Dirigir, coadyuvar y ejecutar los diferentes componentes del Programa, de manera que se alcancen los objetivos definidos.
  4. Lograr el cumplimiento de los objetivos del Programa de manera eficiente en tiempo y uso de los recursos.
  5. Lograr una óptima coordinación al interior de la empresa con las diferentes unidades organizacionales relacionadas al Programa.
  6. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Contrato de Préstamo, Convenio Subsidiario, ROP y demás disposiciones aplicables.
  7. Ser Responsable de los procesos de contratación del Programa o delegar esta función a otro funcionario en la empresa.
  8. Aprobar el presupuesto, reformulados, plan operativo anual y plan de adquisiciones del Programa, para su incorporación en el POA y presupuesto de la empresa.
  9. Supervisar y ejecutar el cumplimiento del POA, presupuesto del Programa conforme a lo programado.
  10. Gestionar la apertura o cierre de cuentas bancarias, de acuerdo a los convenios con el BID.
  11. Supervisar y controlar la administración de los recursos financieros del Programa.
  12. Evaluar la ejecución física y financiera del Programa y adoptar las medidas correctivas necesarias, para asegurar la normal ejecución del mismo.
  13. Aprobar los términos de referencia para la contratación de los consultores o personal a plazo fijo que desempeñen actividades para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
  14. Autorizar el inicio de los procesos de contratación de bienes, obras y servicios y la selección y contratación de servicios de consultoría, según corresponda, previa no objeción del BID de los Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas conforme establezca los DDL de la norma BID y nacional cuando corresponda.
  15. Autorizar órdenes de cambio y contratos modificatorios por monto y plazo dentro los procesos de contratación y/o ejecución de obras, bienes o servicios de consultoría.
  16. Adjudicar las contrataciones del Programa, previa no objeción del BID cuando corresponda.
  17. Supervisar y aprobar los informes técnicos y financieros que se presenten al BID, así como la información relativa al control operacional y financiero del Programa, incluyendo las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones.
  18. Implementar las recomendaciones de control interno, de las inspecciones del BID, de la evaluación intermedia y final y de las auditorias anuales, para asegurar la efectiva ejecución del Programa.
  19. Aprobar y presentar los informes de ejecución presupuestaria, reportes financieros, informes de progreso y estados financieros al BID, CGE, VIPFE y GAMLP.
  20. Presentar los informes regulares o especiales que se elaboren sobre el avance del Programa.
  21. Suscribir los contratos y compromisos emergentes de la ejecución del Programa dando cumplimiento al ROP.
  22. Remitir al BID los términos de referencia y especificaciones técnicas para su aprobación previa al inicio del proceso de contratación.

**10.2 Asesor legal**

Las funciones de Asesor Legal podrán ser delegadas específicamente a un abogado del Departamento de Gestión de Asuntos Administrativos, dependiente de la Gerencia Jurídica. Las tareas y funciones más importantes que debe cumplir el Asesor Legal, son las siguientes:

1. Verificar la legalidad de todas las disposiciones y actos administrativos desarrollados durante la ejecución del Programa.
2. Efectuar y coordinar la prestación de asistencia jurídica y asesoramiento legal a todas las reparticiones involucradas en la ejecución del Programa.
3. Revisar y analizar la documentación legal del Programa, con el objetivo de identificar y prevenir posibles conflictos.
4. Asesorar y apoyar en toda actividad solicitada por el Coordinador y los Especialistas del Programa en asuntos legales.
5. Elaborar Contratos de obras, bienes, consultorías y servicios, Contratos Modificatorios, Actas de Acuerdo, Resoluciones Administrativas y otros instrumentos legales enmarcados en la normativa vigente.
6. Elaborar los proyectos de contrato.
7. Atender y asesorar aspectos legales en las diferentes etapas del proceso de contratación, de calificación de propuestas y en la revisión de documentos legales.
8. Preparar informes legales a solicitud de la Comisión de Calificación y/o el Coordinador del Programa cuando se requiera, para dar respuesta a los oferentes o terceros.
9. Revisar la pertinencia y legalidad de la documentación original y/o legalizada presentada por los proponentes adjudicados para la suscripción de los Contratos.
10. Atender y asesorar en procedimientos, plazos y resolución de recursos administrativos de impugnación.
11. Asesorar oportunamente en la prevención y/o solución de posibles conflictos legales que se puedan suscitar en las licitaciones u otros procesos del Programa.
12. Reportar los contratos suscritos a la Contraloría General del Estado.
13. Efectuar actividades inherentes al cargo por instrucción del Coordinador del Programa que se requieran para la mejor ejecución del Programa.
14. Asesoramiento legal en general para propósitos del Programa.
15. Apoyar en el Cierre Legal de Proyectos, en los casos requeridos.
16. Otras por encargo de la Coordinación del Programa.

**10.3 Especialista en Planificación, Seguimiento y Control**

Las tareas y funciones del Especialista en Planificación, Seguimiento y Control, detalladas a continuación, podrán ser asignadas a un profesional del Departamento de Planificación y Gestión dependiente de la Gerencia de Gestión Empresarial:

1. Elaborar y mantener actualizadas las herramientas de planificación, seguimiento y control del Programa.
2. Elaborar y mantener actualizado el PEP y los POAS verificando su correspondencia con la programación financiera y el PA.
3. Velar por el cumplimiento de las cláusulas contractuales del Contrato de Préstamo Nº …./BL-BO y los plazos establecidos en el ROP.
4. Realizar el seguimiento de los indicadores y metas, establecidos para el Programa con los insumos e información proporcionada por los Especialistas del Programa.
5. Consolidar y articular la elaboración de informes a ser presentados ante las autoridades superiores y el BID.
6. Identificar posibles desvíos y sus causas en la ejecución del Programa y recomendar la implementación de mecanismos y/o acciones de ajuste con la finalidad de cumplir los objetivos del Programa y de sus componentes.
7. Recomendar la adopción e implementación de medidas de control interno que aseguren la correcta ejecución del Programa como resultado del seguimiento y control.
8. Preparar, actualizar y realizar el seguimiento al PMR.
9. Realizar el control y seguimiento técnico y financiero del Programa, de manera que su ejecución se ajuste a los presupuestos aprobados y comprometidos ante el BID.
10. Revisar, controlar y elaborar reportes de ejecución con la información registrada en el SIGEP y el SIAP-BID.
11. Apoyar en el seguimiento y ejecución de las consultorías contratadas según lo planificado.
12. Preparar informes periódicos para el BID y otros que fueran requeridos para el seguimiento de la ejecución del Programa respecto al cumplimiento de los objetivos y actividades programadas.
13. Elaborar informes y/o reportes de ejecución física y financiera con la información proporcionada por el Especialista Administrativo Financiero y los fiscales Técnico y Ambiental.
14. Supervisar el trabajo de evaluación a mitad y fin del proyecto.
15. Preparar informes semestrales en coordinación con el Especialista Administrativo Financiero, para el BID y otros para el seguimiento de la ejecución del Programa respecto al cumplimiento de los objetivos y actividades programadas.
16. Elaborar cronogramas en coordinación con el Especialista en Adquisiciones para la ejecución del Programa conforme a plazos y condiciones establecidos en los DDL y SP según corresponda y otros documentos que forman parte de los procesos de contratación.

**10.4 Fiscal Técnico**

Los Fiscales Técnicos o de Obras tendrán facultad y autoridad para exigir el cumplimiento de los contratos de supervisión y construcción de obras, debiendo además resolver las diferencias de criterios entre la empresa constructora y la empresa supervisora.

Las tareas y funciones del Fiscal Técnico o de Obra, descritas a continuación, podrán ser asignadas a un profesional del Departamento de Proyectos dependiente de la Gerencia de Desarrollo de Proyectos:

* + - 1. Ejecutar políticas y acciones relativas al Control de Calidad de Obras velando por los intereses de la EETC MT y el uso eficiente y transparente de recursos del Programa.
      2. Fiscalizar con criterio profesional las obras del Programa, controlando los Cómputos Métricos, Especificaciones Técnicas e informes referentes al mismo, antes del inicio de cualquier obra.
      3. Verificar, a través del Supervisor de Obras, el cumplimiento de las Condiciones Generales y Condiciones Especiales del Contrato establecidas en los DDL y el cumplimiento del contrato de obra, suscrito entre la Empresa Contratista y la EETC MT.
      4. Exigir el buen uso de los recursos asignados a la obra.
      5. Verificar el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de la obras.
      6. Realizar inspecciones periódicas a la obra, las mismas que serán registradas en el Libro de Órdenes y transmitir sus observaciones y comentarios a las instancias pertinentes de la EETC MT.
      7. Mantener presencia en la obra cuando así lo requiera la misma o cuando se planifiquen inspecciones con autoridades superiores.
      8. Controlar los Libros de Órdenes, fechas de apertura y cierre, y que toda modificación esté debidamente registrada.
      9. Ser responsable del seguimiento y control de la vigencia de las garantías de cumplimiento de contrato y de anticipos otorgados a las empresas, realizando un reporte periódico al Especialista Administrativo y Financiero del Programa.
      10. Exigir a las empresas contratadas la disponibilidad y vigencia de seguros requeridos en el DDL y aquellos establecidos por las políticas del BID.
      11. Contrastar el avance físico con el avance financiero de los contratos.
      12. Coordinar en forma permanente con los Supervisores de Obras, asesorando y coadyuvando a disminuir los procesos burocráticos en la elaboración de los certificados/planillas de Pago, así como los distintos documentos que componen la misma.
      13. Revisar planillas, informes de avance de trabajos, aprobar y autorizar los pagos a contratistas.
      14. Tomar conocimiento y en su caso pedir aclaraciones pertinentes sobre los Certificados de pago aprobados por el Supervisor de Obras.
      15. Verificar que se cumplan los plazos, los procesos técnicos y los procedimientos administrativos para el procesamiento de los pagos.
      16. Aprobar los Certificados/Planillas de Pago, conforme a la normativa vigente y procedimientos establecidos.
      17. Aprobar las Órdenes de Cambio, Contratos Modificatorios y otras eventualidades justificadas.
      18. Participar en las recepciones provisional y definitiva de las obras y firmar las actas correspondientes.
      19. Verificar que las actas sean elaboradas correctamente en cuanto a fechas y montos.
      20. Conjuntamente con el Fiscal Ambiental del Programa, verificar y controlar directamente el cumplimiento del contrato de Supervisión Técnica y Ambiental, de acuerdo a sus Términos de Referencia en lo técnico y financiero, realizando seguimiento y control de los actos del Supervisor de Obras.
      21. Aprobar los pagos de la Supervisión de Obras.
      22. Efectuar el seguimiento a la presentación de los informes de período, especiales e informe final de la Supervisión de Obras.
      23. Revisar y aprobar todos los informes de período, especiales e informe final de la Supervisión de Obras.
      24. Analizar y dar respuesta a las consultas de la Supervisión con relación a modificaciones del alcance del contrato de Supervisión de Obras en plazo y monto.
      25. Aprobar la resolución de contrato de Supervisión de Obras en caso de producirse.
      26. Elaborar los informes que le delegue, como parte de los alcances de su trabajo.
      27. Realizar otras tareas y actividades asignadas de manera expresa por la autoridad superior.

**10.5 Fiscal Ambiental**

Es el responsable por velar por el cumplimiento del PPM, el PASA o cualquier otro instrumento necesario para la obtención de la licencia ambiental a nivel nacional, el AAS, PGASO y el PGAS elaborados para la construcción de las obras, a ser ejecutadas por el Programa.

Las tareas y funciones del Fiscal Ambiental, descritas a continuación, podrán ser asignadas a un profesional del Departamento de Proyectos dependiente de la Gerencia de Desarrollo de Proyectos:

1. Verificar que los proyectos cuenten con los estudios respectivos ambientales en cumplimiento de la normativa vigente.
2. Participar en las Comisiones de Calificación de los procesos de contratación de obras y consultorías.
3. Verificar, controlar y fiscalizar el cumplimiento de las medidas de prevención y mitigación, de acuerdo al avance de obras, al PGASO, PGAS y al cronograma aprobado.
4. Comunicar y elaborar informe de forma inmediata a instancias superiores sobre el incumplimiento de las medidas de mitigación o los monitoréos respectivos en la ejecución de las obras.
5. Presentar informes a las unidades competentes de la empresa, 24 horas después como plazo máximo de haber ocurrido un accidente, o verificado un incidente ambiental.
6. Verificar y aprobar las medidas de mitigación ambiental que realice la Supervisión, en caso que se produzca durante la ejecución de las obras para evitar algún impacto ambiental no previsto inicialmente.
7. Verificar el cumplimiento de las medidas correctivas en caso de incidentes ambientales generados por la obra.
8. Verificar y hacer cumplir las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad industrial del personal durante la ejecución de la obra, debiendo elaborar informe y solicitar el cumplimiento a la supervisión.
9. Realizar inspecciones periódicas a la obra que serán registradas en la planilla de visita de obra.
10. Elaborar los Informes de Monitoreo Ambiental para su remisión a las instancias superiores.
11. Mantener presencia en la obra conforme a cronograma de visita o cuando se planifiquen inspecciones con autoridades superiores.
12. Exigir la disponibilidad y vigencia de seguros contra accidentes y otros para los obreros, según lo estipulado en el contrato.
13. Realizar otras tareas y actividades asignadas de manera expresa por la autoridad superior.

**10.6 Especialista en Adquisiciones**

Es recomendable que este puesto sea cubierto con un profesional con experiencia en políticas y procedimientos del BID, contratado para el efecto. Las tareas y funciones más importantes que debe cumplir, son las siguientes:

1. Elaborar y actualizar periódicamente en coordinación con los demás integrantes de la UEP, el SEPA y el PAC.
2. Velar por el cumplimiento de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones establecidos en la normativa nacional y las políticas del BID, así como el ROP del Programa, efectuando la supervisión de los mismos.
3. Elaborar los documentos estándar y pliegos de condiciones de las contrataciones que se gestionarán para el Programa.
4. Revisar y suscribir formularios “Lista de Control de Documentos F-RP-9”.
5. Verificar que las especificaciones técnicas y los términos de referencia de los diferentes procesos de contratación se ajusten a las políticas del BID y precautelen la correcta ejecución de las contrataciones del Programa.
6. Ser responsable de aclaraciones y enmiendas en los procesos de contrataciones.
7. Verificar el cumplimiento de los documentos legales, administrativos y técnicos para la firma de los contratos.
8. Ser responsable por el cumplimiento de todos los procesos de adquisiciones y contrataciones que se lleven a cabo en el Programa.
9. Integrar comisiones de calificación a requerimiento del RPCD.
10. Elaborar informes de avance del Programa, en lo que respecta al área.
11. Actualizar la información referida a los Riesgos Fiduciarios de adquisiciones en la matriz GRP y la implementación de las medidas de mitigación.
12. Analizar y redactar los informes para el tratamiento oportuno de protestas.
13. Efectuar actividades inherentes al cargo por instrucción del Coordinador del Programa u otras que se requieran para la mejor ejecución del Programa.
14. Ser responsable del manejo documental de todos los procesos de contratación.
15. Ser responsable de la organización y custodia del archivo de la documentación de los procesos de contratación del Programa.
16. Ser responsable del registro de las publicaciones y reportes referidos a procesos de contratación en el SICOES y verificar el adecuado registro de la información.
17. Remitir al Responsable de Tesorería las garantías para su custodia.

**10.7 Especialista Administrativo Financiero**

Es recomendable que este puesto sea cubierto con un profesional con experiencia en políticas y procedimientos del BID, contratado para el efecto. Las tareas y funciones más importantes que debe cumplir, son las siguientes:

1. Elaborar el anteproyecto del POA del Programa.
2. Conducir la administración financiera del Programa, procurando la oportuna disponibilidad de los recursos para su ejecución, incluyendo las gestiones presupuestarias pertinentes.
3. Supervisar la implementación del sistema financiero y contable del Programa y responsabilizarse por su normal operación.
4. Gestionar la apertura o cierre de cuentas bancarias y realizar las conciliaciones de cuentas.
5. Preparar las solicitudes de anticipos, desembolsos, reposiciones de fondos, justificaciones y reembolso por pagos efectuados de acuerdo a los formatos establecidos por el BID.
6. Velar por la oportunidad del proceso de auditoría de las cuentas bancarias y de la contabilidad del Programa.
7. Desarrollar y mantener la coordinación específica con los organismos gubernamentales del sector económico financiero para operar en las mejores condiciones, la administración financiera del Programa.
8. Mantener actualizados los sistemas SIGEP y SIAP-BID de registro sobre el avance financiero del Programa.
9. Realizar las gestiones que sean necesarias para que los recursos de contraparte sean presupuestados oportunamente.
10. Verificar los documentos contables para el procesamiento de los pagos a los proveedores del Programa.
11. Velar por el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en informes del Órgano Interno de Fiscalización y/o auditoría externa con oportunidad.
12. Llevar los registros contables del Programa, de acuerdo al Plan de cuentas acordado con el BID.
13. Preparar los estados financieros del Programa de acuerdo a las normas establecidas por el BID, las respectivas conciliaciones bancarias y otros.
14. Apoyar en el cumplimiento de las condiciones y Cláusulas del Contrato de Préstamo, normas y reglamentación aplicables a la ejecución del Programa.
15. Apoyar en el desarrollo de la Programación General de Ejecución del Programa que incluya todos los elementos de gestión tales como el POA, presupuestos y programación financiera.
16. Hacer seguimiento permanente a todos los aspectos financieros, así como al Plan General de Ejecución y del POA y presupuestos, señalando los desvíos y demoras.
17. Elaborar los informes regulares sobre el avance financiero del Programa, según los plazos normados por las instancias pertinentes (EETC MT-VIPFE-BID), que deben ser presentados al BID y otras instancias.
18. Participar en el proceso de contratación de los servicios de auditoría previstos para el Programa y realizar las gestiones necesarias para que la contratación sea oportuna.
19. Preparar, centralizar y suministrar toda la información que requieran las auditorias operativas y financieras, internas, externas, revisiones e inspecciones de Contraloría y del BID.
20. **RELEVAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA LIBERACIÓN DE ÁREAS DE AFECTACIÓN**

La Ley N° 652 de Construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, en su segunda fase, declara de necesidad y utilidad pública la expropiación de los bienes inmuebles identificados como necesarios para la construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto.

Para la expropiación de bienes inmuebles útiles y necesarios para la construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto, en su segunda fase, se aplica lo dispuesto en el Artículo 3 de la Ley Nº 332 de 28 de diciembre de 2012, de Declaratoria de Necesidad y Utilidad Pública la Expropiación de Bienes Inmuebles y Transferencia de Bienes Públicos para el Proyecto Construcción, Implementación y Administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto.

El procedimiento empleado por la EETC se describe a continuación:

## 11.1 Identificación

1. La empresa contratista ejecutora del proyecto, concluido el Estudio de Definición de Líneas-EDL, elaborará el Informe de Estudio de Afectación-IEA, para la implementación y construcción de la estación, torres y áreas complementarias, mismo que identificará y determinará mediante documentos y planos, la ubicación y superficie de los bienes inmuebles necesarios para el mencionado proyecto.
2. Dicho documento será remitido a la supervisión para su revisión y aprobación; a su vez la supervisión remitirá dicho documento, mediante carta, a la Gerencia de Desarrollo de Proyectos.
3. La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, dará visto bueno al Informe de Estudio de Afectación emitido por la empresa contratista ejecutora del proyecto, aprobado por la supervisión y emitirá Informe Técnico de Afectación - ITA.
4. El Informe Técnico de Afectación - ITA, contendrá planos e información que respalden la identificación de la ubicación y superficie de bienes inmuebles privados útiles y necesarios para el proyecto, el cual deberá contar con el visto bueno del Jefe de Departamento.

## 11.2 Notificación

1. La Gerencia Jurídica de la EETC-MT, en base al Informe Técnico de Afectación, elaborará un Informe Jurídico de Afectación, que sustente la emisión de la Resolución Administrativa.
2. La Gerencia Jurídica de la EETC-MT, publicará la Resolución Administrativa en un periódico de circulación nacional y notificará con la misma a los propietarios de los bienes inmuebles identificados como necesarios para el proyecto, conforme establece la Ley N° 2341 de 23 de abril de 2002 de Procedimiento Administrativo.
3. La superficie identificada mediante la Resolución Administrativa, podrá ser ajustada al momento de realizar el avalúo, de acuerdo al replanteo in situ realizado por la empresa contratista, para la elaboración de los documentos de transferencia a favor de la EETC MT. En caso de corresponder un proceso de dirimición, la superficie definitiva será la establecida en el avalúo determinado por el perito dirimidor.

## 11.3 Avalúos

1. Los propietarios, de acuerdo al numeral 2 del artículo 3° de la Ley Nº 332 de 28 de diciembre de 2012, en el plazo de diez (10) días hábiles, computables desde la fecha de notificación, presentarán de manera formal, un avalúo técnico elaborado por un profesional competente, que consigne un monto único y determinable, correspondiente a su bien inmueble; en caso de no presentar su avalúo, los propietarios se someterán al avalúo que determine la EETC MT.
2. La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, efectuada la notificación señalada, instruirá a la empresa contratista especializada, realizar el respectivo avalúo del bien inmueble determinado.
3. La empresa contratista especializada, deberá realizar el levantamiento técnico de avalúo in situ del bien inmueble objeto de expropiación en un plazo de ocho (8) días hábiles a partir del ingreso al bien inmueble y remitirá el avalúo a la supervisión para su revisión y aprobación.
4. En el plazo de dos (2) días hábiles, la supervisión deberá presentar el correspondiente avalúo técnico a la EETC MT. El avalúo técnico deberá contener una planilla que registre el nombre y la firma de los responsables de la elaboración, revisión, supervisión y fiscalización del avalúo.
5. La empresa contratista especializada, deberá aplicar la Metodología de Avalúos elaborada para el proyecto, en apego a lo establecido en el artículo 57 de la Constitución Política del Estado y en base a los parámetros técnicos de carácter indicativo del Decreto Supremo N° 22902, Resolución Administrativa GAMLP/ATM/N° 017/2014 y Resolución Suprema N° 09407, con la finalidad de determinar la indemnización justa del bien inmueble declarado de necesidad y utilidad pública. La empresa contratista emitirá un Informe Técnico de Afectación Complementario, que verifique o ajuste el área inicialmente identificada.
6. La supervisión del proyecto verificará la aplicación de la Metodología de Avalúos y emitirá su aprobación respectiva. Asimismo, revisará y aprobará el Informe Técnico de Afectación Complementario emitido por la empresa contratista.
7. La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, revisará el avalúo y a través de Informe Técnico, aprobará el avalúo presentado por la empresa contratista, que contará con el visto bueno del Jefe de Departamento y Gerente de Desarrollo de Proyectos. Asimismo, mediante Informe Técnico de Afectación complementario, dará visto bueno al Informe Técnico de Afectación emitido por la contratista y aprobado por la supervisión.
8. La superficie identificada mediante la Resolución Administrativa, podrá ser ajustada al momento de realizar el avalúo, de acuerdo al replanteo in situ realizado por la empresa contratista. En caso de corresponder un proceso de dirimición, la superficie definitiva será la establecida en el avalúo determinado por el perito dirimidor.

## 11.4 Determinación del Monto Indemnizable

1. Cuando el propietario presente su avalúo, la Gerencia de Desarrollo de Proyectos comparará el avalúo elaborado por la empresa contratista y el propietario, cuyos resultados, conclusiones y recomendaciones determinarán el monto considerado como indemnizable contenido en un Informe Técnico Comparativo, elaborado por el profesional asignado, que contará con el visto bueno del Jefe de Departamento, Gerente de Desarrollo de Proyectos y Gerente Ejecutivo.
2. La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, para comparar los avalúos existentes, deberá considerar el contenido de los mismos, evaluando sus similitudes y diferencias que inciden en la definición del monto indemnizable.
3. Cuando el avalúo presentado por el propietario es menor al determinado por la EETC MT, se comunicará al propietario que su monto es considerado como indemnizable, solicitando su pronunciamiento al respecto de manera escrita en el plazo de tres (3) días hábiles.
4. Cuando el avalúo presentado por el propietario es mayor al determinado por la EETC MT, se comunicará al propietario que el monto del avalúo establecido por la EETC MT, es considerado como indemnizable, solicitando su pronunciamiento al respecto de manera escrita en el plazo de tres (3) días hábiles.
5. De existir más de un monto en el avalúo presentado por el propietario, la Gerencia de Desarrollo de Proyectos, comparará dichos montos, con el monto determinado por la EETC-MT, y se procederá de la siguiente manera:

* Si los montos del avalúo presentado por el propietario son mayores al determinado por la EETCMT, se comunicará al propietario que el monto considerado como indemnizable es el determinado por la EETC-MT, para que manifiesten su aceptación o rechazo de forma expresa en el plazo de tres (3) días hábiles.
* Si los montos presentados en el avalúo del propietario, uno fuera inferior y el otro superior al monto determinado por la EETC-MT, corresponderá solicitar al propietario consigne un monto único, fijo y determinable de su bien inmueble de forma escrita, en plazo de tres (3) días hábiles.
* Si los montos del avalúo presentado por el propietario, son menores al determinado por la EETCMT, corresponderá solicitar al propietario consigne un monto único, fijo y determinable de su bien inmueble de manera escrita en el plazo de tres (3) días hábiles.

1. El monto determinado por la EETC-MT, será comunicado mediante carta, al propietario, para que éste en el plazo de tres (3) días hábiles, se pronuncie con la aceptación o rechazo.

* La aceptación del propietario, será comunicada a la empresa mediante carta, debiendo la Gerencia de Desarrollo de Proyectos, elaborar el Informe Técnico Final de Avalúo, que señale el monto indemnizable.
* El rechazo del propietario, será comunicado mediante carta a la empresa y se procederá conforme lo previsto en el numeral 3 del artículo 3° de la Ley N° 332 de 28 de diciembre de 2012, en el marco del artículo 4° de la Ley N° 652 de 26 de enero de 2015.

1. En caso de rechazo del monto indemnizable comunicado por la EETC MT o la existencia de un conflicto de mejor derecho propietario, la EETC-MT, oficiará al Colegio de Arquitectos que corresponda, para la designación del perito dirimidor, que procederá a determinar el monto indemnizable definitivo, conforme el numeral 3 del artículo 3° de la Ley N° 332 de 28 de diciembre de 2012, en el marco del artículo 4° de la Ley N° 652 de 26 de enero de 2015.
2. El perito dirimidor, en el plazo de diez (10) hábiles a partir de su ingreso al bien inmueble, deberá presentar a la EETC MT el avalúo técnico, que consigne un monto único y determinable del bien inmueble, siendo éste monto de carácter concluyente o definitivo, sin posibilidad de reconsiderar los avalúos previos.
3. La Gerencia de Desarrollo de Proyectos, elaborará un Informe Técnico Final de Avalúo, que consigne el monto indemnizable establecido por el perito dirimidor; peritaje que deberá ser puesto en conocimiento del propietario o propietarios, para iniciar el proceso de pago, de igual forma elaborará el informe Técnico de Afectación Complementario, que ratifique que la superficie identificada por el perito dirimidor, corresponde al bien inmueble identificado.

## 11.5 Pago

1. La ejecución del pago por expropiación, se inicia con la elaboración de los siguientes informes a cargo de la EETC-MT:

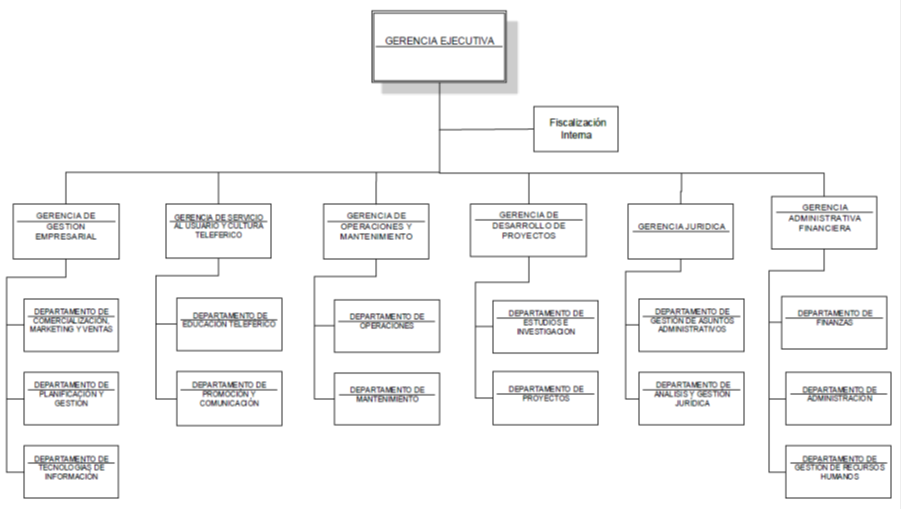
* Informe Técnico de Afectación Complementario – ITAC, elaborado por la Gerencia de Desarrollo de Proyectos, que ajuste la ubicación y superficie del bien inmueble identificado, de acuerdo al replanteo in situ; de corresponder a un proceso de dirimición, elaborará el Informe Técnico de Afectación Complementario, en base al avalúo pericial que consigna la superficie ajustada.
* Informe Técnico Final de Avalúo, que señale el monto indemnizable por la expropiación de bienes inmuebles.
* Informe Jurídico, elaborado por la Gerencia Jurídica, de acreditación del derecho propietario del bien inmueble útil y necesario para el proyecto.

1. Emitido el Informe Jurídico, la Gerencia Jurídica, remitirá a la Gerencia Ejecutiva, mediante nota y en fotocopia simple la carpeta de expropiación, solicitando instruya a la Gerencia Administrativa Financiera, el pago del monto indemnizable definitivo.
2. La EETC MT, realizará el pago de manera directa con la suscripción de la minuta de transferencia o mediante autoridad jurisdiccional en caso de inconcurrencia o renuencia a la suscripción del documento de transferencia por el propietario del bien inmueble, la existencia de conflicto de mejor derecho propietario o la reclamación de un tercero por razón de servidumbre, hipoteca, arriendo, gravamen u otro que afecte la propiedad.
3. En caso de efectuar el pago mediante autoridad jurisdiccional, la EETC MT, deberá apersonarse ante la autoridad competente en la vía civil voluntaria y efectuar la solicitud de orden de depósito judicial del monto indemnizable y consiguiente suscripción del documento de transferencia, conforme lo previsto en el numeral 5 del artículo 3° de la Ley Nº 332 de 28 de diciembre de 2012, en el marco de lo establecido por el artículo 4° de la ley 652 de 26 de enero de 2015.
4. Ejecutado el pago, la Gerencia Jurídica deberá iniciar el trámite de regularización de derecho propietario a favor de la EETC MT, conforme el parágrafo III de la Ley N° 630 de 15 de enero de 2015.
5. **ANEXOS**

**Anexo 1.**

**ORGANIGRAMA**

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE “MI TELEFÉRICO”**

****

**Anexo 2. Matriz de Riesgos y Factores de Probabilidad**

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE “MI TELEFÉRICO”**



**Anexo 3. Matriz de Evaluación de Riesgos**

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE “MI TELEFÉRICO”**



**Anexo 4. Matriz de Mitigación de Riesgos**

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE “MI TELEFÉRICO”**



**Anexo 5. Flujogramas de Procesos para la Ejecución de Adquisiciones**













**Anexo 6. Flujogramas de Procesos para la Gestión Financiera**









**Anexo 7. Cuestionarios del SECI**

[Cuestionarios SECI Teleférico.xlsx](file:///C:/Users/Morales/Desktop/Mi%20Teleférico/Cuestionarios%20SECI%20Teleférico.xlsx)

1. SECI 3.0 “Guía del Usuario” [↑](#footnote-ref-1)
2. Programación de pagos de los compromisos asumidos en un trimestre. [↑](#footnote-ref-2)