

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS**  
**CARRERA DE DERECHO**



**MONOGRAFIA**

*“Para Optar al Título Académico de Licenciatura en Derecho”*

**PROPUESTA DE CREAR UN MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO  
DE TRABAJO DIRIGIDO EN LA EMPRESA NACIONAL  
DE FERROCARRILES “ENFE”**

*Institución: Empresa Nacional de Ferrocarriles*

*Postulante: Gisela Flora Torrez Mendoza*

LA PAZ – BOLIVIA  
2011

## *Dedicatoria*

*A mis queridos padres: German Torrez Paucara y Teresa Mendoza Davalos y a mis queridos hermanos Sandra y Ariel, por su gran amor, cariño y comprensión sobre todo por guiarme y apoyarme en todo momento y continuar por el camino de la vida*

*A mi vida Juan David Cortez Arias por su apoyo, comprensión, cariño y amor.*

*Gracias*

## *Agradecimiento*

*Mi más sincero agradecimiento al docente Dr. Richard Osuna Ortega docente de la Carrera de Derecho y Ciencias Políticas, por la guía y Orientación en la elaboración de este trabajo de Investigación, que sin su tutoría no habría sido posible su materialización.*

*Gracias*

## INDICE GENERAL

<b>1. Elección del Tema de la Monografía.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Fundamentación o Justificación del Tema.....</b>	<b>1</b>
<b>3. Delimitación del Tema De La Monografía.....</b>	<b>2</b>
<b>3.1. Delimitación Temática. ....</b>	<b>2</b>
<b>3.2. Delimitación Espacial. ....</b>	<b>2</b>
<b>3.3. Delimitación Temporal.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Marco Teórico o de Referencia.....</b>	<b>3</b>
<b>4.1 Marco Teórico. ....</b>	<b>3</b>
<b>4.2. Marco Histórico. ....</b>	<b>3</b>
<b>4.3. Marco Conceptual.....</b>	<b>4</b>
<b>4.4. Marco Jurídico.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>6</b>
<b>6. Definición de los Objetivos. ....</b>	<b>6</b>
<b>6.1. Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>6.2. Objetivo Específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>7. Estrategia Metodológica y Técnicas de Investigación. ....</b>	<b>7</b>
<b>Métodos Generales:.....</b>	<b>7</b>
• <b>Método Deductivo.....</b>	<b>7</b>
• <b>Método Analítico.....</b>	<b>7</b>
• <b>Método Descriptivo.....</b>	<b>8</b>
<b>Método Específico:.....</b>	<b>8</b>
• <b>Dogmático jurídico.....</b>	<b>8</b>
<b>7.1. Técnicas a Utilizar en la Monografía.....</b>	<b>8</b>
.....	<b>9</b>

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA NACIONAL DE**  
**FERROCARRILES “ENFE”**

<b>I.1. Creación de la Empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE” .....</b>	<b>10</b>
<b>I.2. Antecedentes de la creación del Estatuto Orgánico de la Empresa</b>	
<b>    Nacional de Ferrocarriles “ENFE” .....</b>	<b>11</b>
<b>    .....</b>	<b>12</b>

**CAPITULO II**  
**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE CUMPLE LA ESTRUCTURA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE**  
**FERROCARRILES ENFE. Y EL ACTUAL ESTADO**

<b>II.1. Distribución de las Funciones Administrativas. ....</b>	<b>13</b>
<b>II.1.1. Misión y Atribución Institución.....</b>	<b>13</b>
<b>    .....</b>	<b>14</b>
<b>II.2. Atribuciones Jerárquicas Internas en la Empresa Nacional de</b>	
<b>    Ferrocarriles ENFE. ....</b>	<b>15</b>
<b>II. 2.1. Directorio. ....</b>	<b>15</b>
<b>    .....</b>	<b>16</b>
<b>II.2.2. Dirección Ejecutiva. ....</b>	<b>16</b>
<b>    .....</b>	<b>17</b>
<b>II. 2.3. Nivel Operativo y Nivel de Control.....</b>	<b>18</b>
<b>    .....</b>	<b>20</b>
<b>II.3. Análisis del Reglamento Interno de la empresa ENFE. ....</b>	<b>20</b>

<b>II.3. La Empresa Nacional de Ferrocarriles en la actualidad. ....</b>	<b>21</b>
<b>II.3.1. Estado actual de la ENFE. ....</b>	<b>22</b>
<b>II.3.1.1 Visión y Misión. ....</b>	<b>23</b>
<b>II.3.2. Acuerdos Institucionales. ....</b>	<b>24</b>
<b>.....</b>	<b>25</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA LOS DESIGNADOS A TRABAJO DIRIGIDO**

<b>III. 1 Objetivos del Proyecto de creación del Manual de Funciones. ....</b>	<b>26</b>
<b>III. 2. Manuales de Organización y Función. ....</b>	<b>26</b>
<b>    III.2.1. Utilidad de los Manuales de Organización Función. ....</b>	<b>26</b>
<b>    III.2.2. Contenido Básico de los Manuales de Organización y Función. ....</b>	<b>27</b>
<b>.....</b>	<b>28</b>

### **CAPITULO IV**

#### **DIAGNOSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

<b>IV.1. Planificación del Trabajo. ....</b>	<b>29</b>
<b>IV.1.1. Recolección de Datos. ....</b>	<b>29</b>
<b>IV.2. Entrevista a las autoridades de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ..... ..</b>	<b>30</b>
<b>IV.2.1. Entrevista al Director Nacional de Asuntos Jurídicos de la Empresa Nacional de Ferrocarriles. ....</b>	<b>30</b>
<b>IV.2.2. Entrevista a la Presidenta Ejecutiva a.i. de la Empresa Nacional de Ferrocarriles.....</b>	<b>31</b>
<b>.....</b>	<b>32</b>

<b>IV.2.3. Entrevista a la asesora legal de la Empresa Nacional</b>	
<b>de Ferrocarriles. ....</b>	<b>32</b>
.....	33
<b>VI.3. Diagnostico de las entrevistas. ....</b>	<b>34</b>

## **Capitulo V**

### **SECCIÓN PROPOSITIVA**

<b>V. 1. Propuesta del Manual de Función y Organización para los</b>	
<b>designados a Trabajo Dirigido. ....</b>	<b>35</b>
<b>V.2. Propuesta del Manual de Organización Funcional.....</b>	<b>36</b>
.....	40
<b>Conclusión.....</b>	<b>41</b>
<b>Recomendación. ....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
.....	44

## **PROLOGO**

*La importancia de la presente monografía “Manual de Organización Funcional para el Desarrollo del Trabajo Dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles” busca coadyuvar en el progreso y desempeño de las funciones que se establezcan en el transcurso de las labores del trabajo dirigido conformando lineamientos laborales dentro de la Empresa Nacional de Ferrocarriles, con relación a los lugares y áreas designados*

*Este trabajo nos permitirá identificar y conocer en primer lugar, las funciones que cumple la estructura Organizacional de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, es decir, las atribuciones jerárquicas internas comenzando desde la máxima autoridad “Directorio” hasta el último de su jerarquía, asimismo permitirá conocer la misión y visión que enfrenta la empresa; en segundo lugar nos permitirá realizar un análisis de la normativa interna, comenzando desde el Estatuto orgánico, los Decretos Supremos que se establecieron para su aprobación y modificación del mismo, hasta su respectivo Reglamento Interno que establece la funcionalidad y operatividad de la empresa asimismo, conocer el estado actual que está enfrentando la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.*

*Por otra parte la presente investigación expone los resultados de los audiencias (entrevistas) efectuadas a las distintas autoridades de la empresa en el campo de su área, resultados que fueron plasmados y traducidos en porcentajes para poder llegar a una conclusión que no ha sido otro que la evidente necesidad de implementar un Manual de Organización Funcional para los designados a trabajo dirigido; todos estos aspectos y otros son descritos en la presente monografía.*



## INTRODUCCIÓN

La Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, después de la capitalización realizada durante el gobierno del ex presidente Gonzalo Sánchez de Lozada, se encuentra en una situación de reestructuración general en todos sus niveles, por lo que estos últimos años han sido vitales para que nuevamente en un futuro sea esta una empresa que genere ingresos económicos como una fuente importante en el desarrollo del país y empleo para los bolivianos.

Asimismo la Empresa ENFE se encuentra actualmente a cargo de la Presidencia Ejecutiva, la cual es la representante legal de la empresa y hace frente a las situaciones de reestructuración así como a los cuantiosos procesos que existen en contra de la Empresa Nacional de Ferrocarriles, de igual modo con los trámites administrativos que conlleva al interior de la misma, como consecuencia de ello la empresa se encuentra con mucha carga laboral y siendo una forma de colaboración mutua entre ambas instituciones, surge la firma del convenio interinstitucional suscrito entre la ENFE y la UMSA, a través de la carrera de Derecho, dándose por primera vez la designación a Trabajo Dirigido para jóvenes universitarios egresados que se acogen a dicha modalidad como una forma de titulación en Licenciatura en Derecho.

A raíz de ello surge la necesidad de **proponer el presente trabajo monográfico que conlleva la necesidad de crear un Manual de Organización Funcional** para poder establecer los parámetros del desarrollo del trabajo dentro de la empresa y en el marco del convenio interinstitucional suscrito; con el fin de sacar el mayor provecho a su preparación universitaria de los designados a trabajo dirigido y el valioso aporte a la empresa durante el desarrollo de las actividades, estas y otras características así como la propuesta del manual son descritas en el presente trabajo.

## ***PERFIL DE MONOGRAFÍA***

### **1. ELECCIÓN DEL TEMA DE LA MONOGRAFÍA**

#### **PROPUESTA DE CREAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DIRIGIDO EN LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES “ENFE”**

### **2. FUNDAMENTACIÓN O JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

El presente trabajo de crear un Manual de Organización Funcional para el desarrollo del Trabajo Dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE”, permitirá establecer y enmarcar las funciones y obligaciones que deben desempeñar los designados a Trabajo Dirigido (Modalidad de titulación ), puesto que estos al margen del plantel administrativo y los trabajadores internos de la Empresa Nacional de Ferrocarriles, realizan funciones laborales en el marco del convenio Interinstitucional entre la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, y la Universidad Mayor de San Andrés propiamente con la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Por otra parte en el transcurso de la realización del trabajo dirigido se evidencio que los designados a Trabajo Dirigido (Postulantes) no tienen enmarcadas sus funciones y son dirigidos a realizar labores que van en desacuerdo a la preparación universitaria realizada y al convenio interinstitucional suscrito.

La Empresa Nacional de Ferrocarriles (E.N.F.E), cuenta con un Estatuto Orgánico, el mismo que fue aprobado por Decreto Supremo N° 14148 de 29 de Noviembre de 1976, define su organización funcional, el mismo que fue modificado por Decreto Supremo N° 239631 de septiembre de 1993, donde se establece su estructura

organizacional para la delegación de funciones, sea este estrictamente para los trabajadores y funcionarios administrativos. En estos reglamentos internos como es evidente no señala las funciones y obligaciones que deben desempeñar los designados a Trabajo Dirigido por lo que se vio la necesidad de incorporar dentro de la normativa interna de la Empresa “ENFE” un Manual de Organización Funcional que establezca las funciones propiamente dicho de los designados a Trabajo Dirigido.

Por lo tanto la presente investigación monográfica, tiene como objeto esencial, el de proponer la creación de un Manual de Organización Funcional para el desarrollo del Trabajo Dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles "ENFE" para que se proceda y adopte una eficiente labor y constituir una herramienta útil para el buen funcionamiento de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.

### **3. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE LA MONOGRAFÍA.**

#### **3.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA.**

La presente monografía se realizará dentro del Derecho Publico, en el caso específico se delimita en proponer la creación de un Manual de Organización Funcional para los designados a Trabajo Dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles E.N.F.E. para que proceda y adopte una eficiente labor y constituir una herramienta útil para el buen funcionamiento de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.

#### **3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.**

La presente investigación monográfica se circunscribirá en el:

Departamento de La Paz – Bolivia.

Provincia Murillo

Para la ejecución de la presente monografía los datos de información serán obtenidos en la Empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE” de esta ciudad

### **3.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La presente investigación se realizara desde el año 2010, hasta el mes de febrero del 2011; puesto que siendo esta la primera designación a Trabajo Dirigido dentro del convenio interinstitucional.

## **4. MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA**

En la presente investigación monográfica se usara los siguientes marcos.

### **4.1. MARCO TEÓRICO.**

Para podernos apoyar dentro del campo filosófico para la realización del presente trabajo se tomara en cuenta el positivismo jurídico, como base para poder enmarcar el trabajo realizado.

### **4.2.MARCO HISTÓRICO**

La Empresa Nacional de Ferrocarriles fue creada por decreto supremo N° 06909 de 6 de octubre de 1964, como entidad autarquiíta de derecho publico con personalidad jurídica propia, para administrar los ferrocarriles nacionales de propiedad estatal.

El Estatuto de la Empresa Nacional de Ferrocarriles fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 14148 del 29 de noviembre de 1976, define su organización funcional que fue modificado parcialmente por el Decreto Supremo N° 239631 de septiembre de 1993 donde se establece la estructura organizacional que permita su funcionamiento y reglamentación con una orientación piramidal para la delegación de funciones y asunción de responsabilidades organizacionales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gaceta Oficial de Bolivia , Decreto Supremo 14148 de 29 de noviembre 1976

El Estatuto Orgánico fue modificado en varias oportunidades por los distintos gobiernos transitorios; Al presente la empresa ENFE continúa como empresa pública con personería pública propia depende directamente del Ministerio de Desarrollo y Obras Públicas, sin embargo E.N.F.E. no realiza actividades operativas ya que el mismo es administrado y operado por dos empresas privadas, delimitándose solo el Estado a regular la deuda interna y flotante, los adeudos por beneficios sociales y regularización patrimonial <sup>2</sup>

#### **4.3.MARCO CONCEPTUAL**

**NORMA.-** Principio Jurídico que deben seguir todas las personas para una buena convivencia.

**LEGAL.-** Conducta o reglas que están dentro del marco jurídico, determinadas y limitadas para el buen desenvolvimiento de toda una sociedad.

**EMPRESA.-** Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

**FERROCARRIL.-** Se entiende por ferrocarril, en el sentido amplio del término, el sistema de transporte terrestre guiado sobre carriles o rieles de cualquier tipo, aunque normalmente se entiende que los rieles son de acero o hierro (del latín *ferrum*<sup>1</sup>), que hacen el camino o vía férrea sobre la cual circulan los trenes

**REGLAMENTO.-** toda reglamentación escrita destinada a regir una institución, organizar un servicio o actividad <sup>3</sup>

**MANUAL.** Libro en el que se compendia lo substancial, en el que se anotan partidas, cargos, datas y otros.

---

<sup>2</sup> Información Otorgada por la Dirección de Asuntos Jurídicos ENFE.

<sup>3</sup> OSORIO, Manuel, Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales Ed. Heliasta, 2003

#### **4.4. MARCO JURÍDICO**

En cuanto a la aplicación de las normas en el presente trabajo investigativo se tomara en cuenta la:

#### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL**

##### **Art.46. toda persona tiene derecho**

- I.** El trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupación, sin **discriminación** y con remuneración y salario, justo equitativo y satisfactorio, que le asegure para si y su familia una existencia digna.
- II.** el Estado protegerá el trabajo en todas sus formas.

#### **DECRETO SUPREMO N° 06909**

Decreto mediante el cual se creo la de Empresa Nacional Ferrocarriles “**ENFE**” como unidad autarquica de derecho publico y con personería jurídica propia.

#### **DECRETO SUPREMO N° 23 631**

Decreto que modifica parcialmente el Estatuto Orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles

#### **REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES “ENFE”**

Que establece las funciones y atribuciones del personal administrativo de la empresa nacional de ferrocarriles.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Será posible que mediante la creación de un manual de organización funcional para los designados a Trabajo Dirigido se establezca los parámetros de funciones y obligaciones de los mismos?

¿Cuál es la magnitud de contrariedad en las funciones que realizan los designados a trabajo dirigido, labores que van en desacuerdo a la preparación universitaria realizada?

¿Será posible que mediante la creación de un manual de organización funcional para los designados a Trabajo Dirigido se establezca responsabilidades y sanciones?

## **6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la necesidad de crear un manual de Organización Funcional para los designados a Trabajo Dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles “E.N.F.E. “. Puesto que estos no cuentan con funciones pre establecidas y están a merced de cumplir funciones que van en desacuerdo a la preparación universitaria y al convenio interinstitucional suscrito.

### **6.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.**

- Describir y analizar lo establecido por la Constitución Política del Estado en relación a los derechos de los trabajadores.
- Demostrar la necesidad de crear un manual de Organización funcional para los designados a trabajo dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles.

- Analizar el Estatuto Orgánico en la delegación de funciones para los trabajadores de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.

## **7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **MÉTODOS GENERALES.**

- **METODO DEDUCTIVO.**

Es el proceso de conocimiento que parte de lo particular a lo general, sirve para estudiar fenómenos jurídicos, que mediante el cual podemos analizar las funciones que cumplen los funcionarios y/o personal en empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE”. Conforme lo establece el Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno de la empresa.

- **MÉTODO ANALÍTICO**

Este método consiste en la descomposición de los elementos que componen el problema a investigar podemos detectar las características y las peculiaridades de las causas que provocan la falta de un Manual de Organización y función que establezca las atribuciones del Trabajo Dirigido que se realiza al interior de la Empresa Nacional de Ferrocarriles “E.N.F.E”, luego volveremos a agrupar estos elementos para realizar una crítica constructiva y una propuesta concreta a este problema.



- **METODO DESCRIPTIVO**

Consiste en describir aspectos y factores de un objeto de observación, por lo que previamente se observa el problema, la observación es el método de la percepción deliberada de ciertos fenómenos jurídicos, en el presente caso se realizara la observación al funcionamiento y alcance del Reglamento Interno de la Empresa “E.N.F.E” y establecer la necesidad de crear una manual de funciones para los designados a trabajo dirigido.

#### **MÉTODO ESPECÍFICO:**

- **DOGMÁTICO JURÍDICO.**

Que será utilizado para analizar y evidenciar las limitaciones y relaciones existentes en relación a la normatividad existentes de esta problemática.

#### **7.1. TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA MONOGRAFÍA**

- **Análisis Documental**

Se caracteriza por constituir un proceso de búsqueda de datos primarios registrados en diferentes tipos de documentos sean estos editados o no editados, como también hechos relacionados directamente con la realidad. Los datos primarios de técnica documental se encuentran en medios de impresión.

- **Revisión de Archivos**

Consiste en la revisión de los antecedentes como informes, artículos de prensa que se encuentran en el registro propio de la Empresa, así como de otras instituciones directamente relacionadas con el tema.

- **Entrevista.-**

La entrevista es una de las técnicas más comunes de las ciencias sociales y se la hará después de haber ordenado la bibliografía, el objeto es obtener testimonios orales, la cual puede ser individual o colectiva, es decir que se entrevistara a las autoridades encargadas del manejo de la empresa.

## CAPITULO I

# ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES “ENFE”

### I.1. CREACIÓN DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES “ENFE”

Mediante Resolución Suprema N° 117790 de fecha 21 de diciembre de 1962 se aprobó un informe elaborado por la Sociedad Francesa de Estudio Ferroviarios (SOFRERAIL), relacionado a la rehabilitación de los ferrocarriles bolivianos; del mencionado informe recomendó, en sentido de centralizar la gestión y administración de la red occidental y darle una estructura de **empresa** única de carácter industrial y comercial.

La comisión consultiva de ferrocarriles creada por resolución suprema N° 123013 de fecha 22 de noviembre 1963, por dictamen un anime ha recomendado la organización de la Empresa nacional de Ferrocarriles.

Que por el contrato firmado entre el Supremo Gobierno y The Antofagasta (Chile) and Bolivian Railway Company Limited y The Bolivian Railway Company, el Estado boliviano conviene adquirir las líneas de las mencionadas empresas en Bolivia, contra compensación adeudada y hacerse efectiva posteriormente; por lo que pasa a propiedad del Estado los ferrocarriles Arica La Paz, Villazon – Atocha, Potosí Sucre – Tarabuco, Cochabamba – Santa Cruz y La Paz - Beni. Por lo cual correspondió dar una sola administración coordinada y de conjunto para lograr su rehabilitación y modernización, en procura de superar la situación deficitaria, por lo que se establece que el sistema ferroviario debe *contar con un organismo central que explote estos servicios de forma unificada.*

En tal sentido se crea la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, mediante Decreto Supremo N° 06909 de fecha 6 de octubre de 1964, en el que se establece su naturaleza jurídica:” Entidad Autárquica de Derecho Público y Personalidad Jurídica Propia” asimismo, entra en funcionamiento a partir del 1ro. de noviembre del mismo

año. Se constituye en persona jurídica, con patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera y legal.<sup>4</sup>

Fue creada en el gobierno de Víctor Paz Estensoro; considerando el papel importante que desempeñan los ferrocarriles, dentro del plan de desarrollo económico y social del país, como instrumento para el comercio de de carga pesada.

Al presente la empresa ENFE continua como empresa pública con personería publica propia depende directamente del Ministerio de Desarrollo y Obras Publicas, sin embargo E.N.F.E. no realiza actividades operativas ya que el mismo es administrado y operado por dos empresas privadas, delimitándose solo el Estado ha regular la deuda interna y flotante, los adeudos por beneficios sociales y regularización patrimonial<sup>5</sup>

## **I.2. ANTECEDENTES DE LA CREACIÓN DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA EMPRESA “ENFE”**

La creación del Estatuto Orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE presidio en el gobierno del Gral. Hugo Banzer Suarez, que mediante Decreto Supremo N° 09329 de 23 de julio 1970, se puso en vigencia el Estatuto Orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, el mismo que a sufrido fundamentales modificaciones como consecuencia del Decreto Ley N° 10460 de 12 de septiembre de 1972, que establece, la Ley de Organización Administración del Poder Ejecutivo

Asimismo el 31 de diciembre de 1974, mediante Decreto Supremo 12112, se crea el Directorio de la Empresa Nacional de Ferrocarriles, entre **cuyas facultades corresponde la de aprobar su Estatuto Orgánico**, dando funcionalidad a la nueva estructura técnica – administrativa que adopte la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.

---

<sup>4</sup> Gaceta Oficial de Bolivia, Decreto Supremo N° 06909 de 6 de octubre de 1964

<sup>5</sup> Información otorgada por dirección de Asuntos Jurídicos ENFE.

Con la facultad otorgadas por el decreto mencionado, el Directorio de la Empresa Nacional de Ferrocarriles mediante resolución N° 28/76 de 2 de julio de 1976, ha dado su aprobación a los estatutos de ENFE, con diez capítulos y treinta artículos; que en conformidad con las recomendaciones impartidas por el Ministerio de Planeamiento y Coordinación de la Presidencia de la Republica, se ha reordenado el texto original con la inclusión de cuatro artículos enunciativos de funciones que no afectan sustancialmente su contenido.

En consecuencia a la Resolución dictada por el Directorio de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE se establece el Decreto Supremo N° 14148 de 29 de noviembre de 1976, por el cual el Gobierno de la Nación **aprobó** los estatutos de la empresa nacional de ferrocarriles ENFE.<sup>6</sup>

Hasta el presente, el referido y aprobado estatuto orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, ha sufrido diferentes modificaciones como es el caso del Decreto Supremo N° 23631. 2 de septiembre de 1993, que se evidencia como una de las últimas modificaciones parciales realizadas al Estatuto Orgánico de la ENFE.

---

<sup>6</sup> Gaceta Oficial de Bolivia, Decreto Supremo N° 1414 de 29 de noviembre de 1976.

## **CAPITULO II**

# **ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE CUMPLE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES ENFE. Y EL ACTUAL ESTADO**

### **II.1. DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.**

Aprobado el Estatuto Orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE. Mediante Decreto Supremo N° 14148 de 29 de noviembre de 1976, y consecuentemente con las últimas modificaciones mediante Decreto Supremo N° 23631. del 2 de septiembre de 1993 respectivamente, se establece la estructura organizacional que permite el funcionamiento con una orientación piramidal para la delegación de funciones y asunción de responsabilidades organizacionales.

En consecuencia se realizara un análisis de las funciones que cumple la estructura organizacional de la Empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE”, desde un punto de vista estructural jerárquico. Por otra parte se establecerá, la misión y las atribuciones que cumple la empresa ENFE.

#### **II.1.1. MISIÓN Y ATRIBUCION INSTITUCIONAL.**

La misión de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, conforme se entáblese en su estatuto orgánico: es la entidad representativa del dominio del Estado sobre los bienes ferroviarios, y administradora de la infraestructura ferroviaria desvinculada de las concesiones y licencias otorgadas por el Estado; en tal sentido la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, tendrá la misión de participar en las *políticas de transporte nacional y sub regional*, propondrá al ministerio que ejerza la tuición sobre la empresa *estudios y proyectos de obras de complementación y expansión de la actividad*

*ferroviario*; podrá intervenir recursos de la promoción y ejecución de proyectos relacionados con el servicio público ferroviario Nacional; prestara servicios de transporte, ferroviario y su explotación con sentido comercial, para la realización a lo establecido la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, tendrá como domicilio legal la Ciudad de La Paz en las oficinas de la Estación Central donde se reunirá el directorio.

La Empresa Nacional de Ferrocarriles como entidad representativa de dominio del Estado tiene las siguientes atribuciones:

- Administrar, disponer de acuerdo a disposición legal expresa, conservar y recuperar los bienes ferroviarios del Estado no afectados al servicio publico.
- Supervisar el mantenimiento y la conservación de las vías férreas e instalaciones fijas otorgadas en concesión y licencias a las operadoras del servicio público ferroviario.
- Verificar e inventariar periódicamente los bienes ferroviarios propios y del estado desafectado y desvinculado del servicio público, por si o mediante la contratación de consultorías especializadas; con recursos propios o a través de financiamiento público.
- Administrar, disponer de acuerdo a las normas básicas administración de bienes y servicios vigente, conservar y recuperar los vienes patrimoniales de la Empresa Nacional de Ferrocarriles.
- Proponer conocer y ejecutar proyectos ferroviarios, sobre complementación y ampliación de la red ferroviaria.
- Producir y vender servicios públicos de transporte por ferrocarril, de pasajeros, cargo y rubros conexos, en todas las líneas de su jurisdicción en conexiones con ferrocarriles de otros países.

- Conformar Sociedades de Economía Mixta en el marco de lo establecido en el Código de Comercio.

## **II.2. ATRIBUCIONES JERÁRQUICAS INTERNAS EN LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES ENFE.**

Las atribuciones jerárquicas, dentro de la estructura organizacional y funcional de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, cuenta con los siguientes niveles:

- 1) Directorio
- 2) Dirección ejecutiva.
- 3) Nivel Operativo
- 4) Nivel de Control

### **II. 2.1. DIRECTORIO.**

Es el nivel de dirección, es el órgano superior de aprobación de planes y normas institucionales, sin ejercer injerencia en la gestión directa y tiene la función primordial de fiscalizar; el directorio esta conformado por seis miembros entre los cuales uno será laboral, entre los miembros del mismo uno será elegido presidente de este ente colegiado. Los directores serán elegido o designados por el ministro que ejerce la tuición sobre la empresa ENFE, mediante resolución ministerial.

Para ser elegido o nombrados como directores, además de tener la capacidad legal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Nacionalidad boliviana.
- Ser profesional, con excepción del director laboral.

Por otra parte entre los requisitos precedentes se encuentran la incompatibilidad es decir, no pueden ser miembros del directorio.



- Quienes, tengan actividad comercial industrial o profesional de carácter particular en el ámbito ferroviario.
- Quienes, mediante sentencia ejecutoriada, hubieran sido sancionados penalmente.
- Quienes tengan relación de parentesco hasta el segundo grado de afinidad y el tercer grado de consanguinidad.

Asimismo los miembros del directorio tienen responsabilidad en mancomunidad solidaria con resoluciones que adopten con relación a la empresa. El directorio sesionara unan vez por mes ordinariamente, y extraordinariamente, cuando sea necesario y por convocatoria del presidente del directorio, para conseguir el quórum necesario en las sesiones se requiere cuatro miembros y el presidente del directorio.

En el marco de la funcionalidad del órgano de dirección se encuentran las atribuciones otorgadas al directorio entre las más sobresalientes se encuentran:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes de estatuto y demás disposiciones afines, en el marco de la competencia de ENFE.
- b) Aprobar la planificación estratégica de ENFE y tomar conocimiento de los resultados de auditoria interna como externa.
- c) Promover y vigilar la implantación y funcionamiento de los sistemas de administración y control gubernamental establecidos en la ley 1178.
- d) Aprobar el Estatuto Orgánico y el Reglamento de la empresa.
- e) Autorizar la contratación de créditos internos como externos.

## **II.2.2. DIRECCIÓN EJECUTIVA.**

El Director Ejecutivo es la máxima autoridad ejecutiva y representante legal de la Empresa Nacional de Ferrocarriles.

El mismo es designado por el Presidente de la República mediante resolución suprema refrendada por el ministro del sector; en caso de ausencia del director se elegirá de

forma interina es decir, será suplido, a elección del mismo o por el Director General de Administración y Finanzas o el Director General de Asuntos Jurídicos y designado mediante resolución suprema.

El Director Ejecutivo como máxima autoridad ejecutiva, asume la representación legal de la empresa, facultado para delegar funciones, otorgar y revocar poderes.

Entre las funciones del director ejecutivo se encuentran:

- a) Ejercer la representación legal de la empresa ENFE.
- b) Presentar a consideración del directorio. los programas de política empresarial.
- c) Disponer la designación, contratación, ascenso, cambio o destitución del personal.
- d) Designar las comisiones oficiales y representativas de la empresa ENFE.
- e) Aprobar los planes y programas de trabajo
- f) Aprobar la programación de operaciones anual, estructura organizacional, presupuestos de recursos y gastos de su reformulación, memorias, estados financieros y los reglamentos específicos de los sistemas de administración y control gubernamental.
- g) Autorizar la ejecución de medidas y obras de emergencia con cargo a aprobación del directorio.
- h) Contratar bienes y servicios.
- i) Implantar los controles de administración y control gubernamental establecido por ley.
- j) Convocar a reuniones del directorio

## **II. 2.3. NIVEL OPERATIVO Y NIVEL DE CONTROL**

El nivel operativo, es el nivel de administración, unidad especializada dependiente de la dirección general, esta a cargo del director general de administración y finanzas; el mismo es designado por el director ejecutivo de la empresa, mediante resolución administrativa.

Para ser elegido Director de administración y finanzas, se requiere ser boliviano de nacimiento y poseer título profesional en el área económica o financiera y estar inscrito en el colegio correspondiente.

El director de administración y finanzas cumple las siguientes funciones:

- a) Supervisar y dirigir la aplicación de los sistemas no financieros y financieros establecidos en la ley N° 1178.
- b) Supervisar la aplicación de los sistemas informáticos de la empresa ENFE y la prestación de asistencia técnica de los mismos.
- c) Supervisar la prestación de servicios generales de ENFE.
- d) Ejecutar la designación, promoción y remoción del personal de ENFE.
- e) Apoyar al director ejecutivo y al directorio.

La Dirección Administrativa y Financiera esta ha cargo de las distintas unidades organizacionales:

- La unidad de Contabilidad y Finanzas
- La unidad de Patrimonio
- La unidad de Planificación
- La unidad de Recursos Humanos
- Comercialización.

- Inversiones y rehabilitación

Por otra parte, el nivel de control esta a cargo de la *Unidad de Auditoria Interna* dependiente de la máxima autoridad ejecutiva de ENFE.

Para ser jefe de la correspondiente unidad se requiere capacidad legal y poseer título profesional de auditor o contador público y estar inscrito en el colegio profesional correspondiente. La auditoria interna es una actividad independiente, no participa en operaciones o actividades administrativas no corresponde al control interno; las funciones del jefe de la Unidad de Auditoria Interna esta conferida por la ley N° 1178, ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) del 20 de julio de 1990.<sup>7</sup>

Art.15.- La auditoria interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La Unidad de auditoria interna no participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea ésta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades.

Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General de la República.

Art.16.- La auditoria externa será independiente e imparcial, y en cualquier momento podrá examinar las operaciones o actividades ya realizadas por la entidad, a fin de calificar la eficacia de los sistemas de administración y control interno; opinar sobre la

---

<sup>7</sup> Estatuto Orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, modificada por Decreto Supremo N° 23631 de 2 de noviembre de 1993

confiabilidad de los registros contables y operativos; dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros; y evaluar los resultados de eficiencia y economía de las operaciones. Estas actividades de auditoría externa posterior podrán ser ejecutadas en forma separada, combinada o integral, y sus recomendaciones, discutidas y aceptadas por la entidad auditada, son de obligatorio cumplimiento.<sup>8</sup>

### **II.3. ANÁLISIS DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA ENFE.**

El Reglamento Interno de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, regula las relaciones entre la *empresa y el trabajador*, fijando los derechos y obligaciones y responsabilidades de ambas partes, en relación a lo dispuesto en la ley del trabajo, ley de ferrocarriles, estatuto orgánico y otras leyes conexas.

Establece las directrices, para el desempeño de las funciones dentro de la empresa; se entenderá como “ENPRESA” a la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE propiamente dicha, institución empleadora y contratante, asimismo trabajador al empleado u obrero que presta sus servicios

El régimen administrativo está a cargo del directorio, gerencia, direcciones, jefaturas de departamentos y divisiones, sus facultades están determinadas en las atribuciones que les confiere, el Estatuto Orgánico de la empresa. Asimismo el manejo del patrimonio de la empresa está a cargo de la oficina de patrimonio, responsable de llevar un control adecuado de los bienes tales como: edificios, instalaciones fijas, terrenos, talleres, parques motores, equipos y otros.

Por otra parte el Reglamento Interno de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, establece también las condiciones y las formalidades para la adquisición del personal, así como las licencias, descansos y vacaciones sin obviar las obligaciones que tiene el personal.

---

<sup>8</sup> Gaceta Jurídica de Bolivia, ley N° 1178, ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) del 20 de julio de 1990.

De acuerdo también al reglamento interno la empresa esta en la obligación de pagar un sueldo o salario mensual conforme lo establece la ley general del trabajo, así también como las labores fuera del horario normal, y el pago económico a favor de los trabajadores que viajan fuera de su residencia o base en comisión de servicio; la empresa estará a cargo de la capacitación y formación de los recursos humanos para lo cual la empresa cuenta con el Intitulo de Formación y Capacitación Ferroviaria.

El Reglamento Interno de la empresa por otra parte, establece también la higiene, seguridad y bienestar es decir, que la empresa debe precautelar la vida y la salud de los trabajadores así como la debida indemnización por accidente de trabajo y enfermedad profesional. Señala también de la comisión de faltas y medidas disciplinarias, dividiéndolas entre faltas: graves, leves, delictivas.

Establece el régimen sindical, es decir, las organizaciones sindicales legalmente constituidas, de sus trabajadores en todos sus niveles, reconociendo también el fuero sindical.<sup>9</sup>

### **II.3. LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES EN LA ACTUALIDAD**

Tal cual lo establece la norma de creación y la historia del ferrocarril en Bolivia, este medio de transporte masivo, hasta la mitad de la década del decenio 1990 - 2000, fue el motor impulsor de las exportaciones bolivianas y con ello se advierte el carácter estratégico del ferrocarril en el desarrollo y generación de la riquezas de las naciones. El impacto en el costo de producción en todo el aparato productivo nacional es evidente, por lo que la economía boliviana tiene buenas oportunidades de mejorar los niveles de competitividad actuales.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Reglamento Interno de la Empresa Nacional de Ferrocarriles

<sup>10</sup> Proyecto de reactivación, Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE. La Paz 20 de octubre de 2004

### **II.3.1. ESTADO ACTUAL DE LA ENFE**

Con posterioridad a la “**Capitalización de ENFE**”, que en realidad no llegó a insertarse plenamente en este proceso, devienen una serie de aspectos con los cuales la ENFE convive cotidianamente.

La constitución y la personería de ENFE hasta hoy, se mantienen de acuerdo a lo manifestado en el Decreto Supremo N° 06909, así también a través del Decreto Supremo N° 24177 de 8 de diciembre de 1995, el mencionado distingue los bienes afectados al servicio público ferroviario de los bienes no afectados del servicio público ferroviario. Los bienes afectados fueron transferidos o devueltos al Estado, transferidos los que fueron registrados a nombre de ENFE, y devueltos los registrados a nombre del Estado.

ENFE, en consecuencia transfirió al Estado boliviano todos los bienes afectados al servicio público ferroviario<sup>11</sup> es decir, a la fecha no es ni propietaria ni depositaria de estos bienes. Los bienes no afectados continúan a cargo de la administración de la ENFE los bienes no afectados al servicio público constituyen bienes patrimoniales de ENFE, correspondiendo a ENFE ejecutar las acciones legales necesarias para su administración, disposición, conservación y recuperación.

En la actualidad, la ENFE se encuentra en un proceso de reorganización administrativa por mandato presidencial, en la perspectiva de insertarse en lo que determina la ley N° 2446 de Organización del Poder Ejecutivo y su Decreto Reglamentario.

Se cuenta con un ambiente laboral de compromiso con la política empresarial y la reconstrucción de una cultura organizacional que permita la consecución de los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>11</sup> Ley de Capitalización

Con la asunción de un trabajador de base a la Dirección Ejecutiva, se presentaron una serie de inconvenientes en el entorno institucional, las presiones acerca del pago de las obligaciones sociales de la Empresa, por lo que existen presiones externas, promovidas por la concurrencia de Mandamientos de Apremio en contra del Director Ejecutivo debido a la conclusión de juicios laborales por concepto de beneficios sociales de los ex trabajadores; surge como un elemento en el cotidiano administrar de la ENFE, tal es que se cuenta con convenios interinstitucionales con diferentes organizaciones sociales, con el objetivo de realizar trabajos conjuntos y sean estas quienes conformen parte del proceso, así como el control social de los actos de la dirección ejecutiva

La ENFE se encuentra en la etapa final de reestructuración administrativa en cumplimiento a lo dispuesta en la ley 1178 de Administración y control Gubernamental y sus Decretos Reglamentario; la reconstitución de una visión y una misión son partes fundamentales del cotidiano institucional, el reposicionamiento de una imagen institucional es una de las finalidades con la que debe culminar todo este proceso de reorganización institucional.

### **II.3.1.1 VISIÓN Y MISIÓN.**

En el Estatuto Orgánico propuesto por la ENFE, elaborado por *mandato presidencial u aprobado por el directorio de la empresa en sesión 28 de agosto 2004* se establece la actual misión y visión institucional

Art.2. La Empresa Nacional de Ferrocarriles es la entidad representativa del dominio sobre los vienes ferroviarios del estado y depositaria y administradora de las infraestructuras ferroviarias desvinculadas de las concesiones y licencias otorgadas por el Estado de las empresas operadoras del servicio publico ferroviario en tal carácter :

- Ejecutara por delegación de la entidad que ejerce tuición las políticas del transporte ferroviario nacional y subregional.



- Propondrá al ministerio que ejerce tuición sobre la empresa políticas, estudios y proyectos de obras de complementación y expansión de la actividad ferroviaria.
- Podrá invertir recursos en la promoción de proyectos de inversiones relacionadas al servicio público ferroviario, en la expansión y en la complementación de este servicio

En tal sentido la ENFE se rige por la siguiente política de reestructuración empresarial: *Con el funcionamiento y administración adecuados de la Empresa Nacional de Ferrocarriles y su papel en el desarrollo económico y social del país, se conseguirá su saneamiento económico y jurídico a partir de la reactivación institucional en el entorno de la inversión conjunta con el capital extranjero*<sup>12</sup>

### **II.3.2. ACUERDOS INSTITUCIONALES.**

A pesar que en la norma de creación, se establece que el gobierno debe aportar al desarrollo de los ferrocarriles y a la administración de la ENFE, nunca el tesoro nacional programo un presupuesto como apoyo financiero para la empresa.

La Empresa Nacional de Ferrocarriles recurre a propios ingresos que corresponden a los alquileres de materiales rodantes de su propiedad, como también alquileres de las instalaciones que generalmente lo usan las adjudicatarias como depósitos, estacionamientos y otros; pero estos ingresos son escasamente insuficientes pues que la mayor parte se van al pago de beneficios sociales y al pago de los salarios del personal administrativo.

Por lo que la Empresa ENFE, suscribe convenios de cooperación interinstitucionales, como es el caso de la Universidad Mayor de San Andrés (Carrera Derecho); como un

---

<sup>12</sup> Información Proporcionada por la Empresa Nacional de Ferrocarriles, Propuesta de Reactivación de los Ferrocarriles en Bolivia - La Paz 20 de octubre de 2004

plan de un sistema de pasantías para estudiantes y egresados que optan por la modalidad de titulación.

Estas mismas (Pasantías), constituyen una experiencia que contribuye, en primera forma un contacto laboral, capacitándolos en su formación relacionado con su carrera es decir, es un proceso de prácticas profesionales mediante el cual el estudiante, interviene, en el área de su profesión.

Por otra parte el convenio que se suscribió no está sujeto a normas laborales, y por lo tanto no genera dependencia obrero patronal, comprendidos con las actividades de pasantía y trabajo dirigido.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Convenio Interinstitucional UMSA – ENFE, 10 de junio 2010.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA LOS DESIGNADOS A TRABAJO DIRIGIDO**

#### **III. 1 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE CREACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES.**

En el marco del convenio *interinstitucional* establecido entre la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE y la Universidad Mayor de San Andrés (Carrera de Derecho), *establece en su tercera parte* del objetivo del convenio: que la formación del estudiante en este caso la del universitario (a) designado (a) trabajo dirigido, debe realizar sus actividades en relación a la instrucción universitaria realizada, en este caso con todo el conocimiento adquirido en la carrera de derecho en cuanto a su formación universitaria.

#### **III. 2. MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIÓN.**

El Manual de Organización y Función, es una guía que orienta y facilita a los funcionarios a desarrollar sus funciones.

El objetivo que persigue el Manual de Organización y Función es de proporcionar información de carácter formal sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y carácter de comunicación y las instancias de coordinación interna e interinstitucional.<sup>14</sup>

##### **III.2.1. UTILIDAD DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIÓN.**

Los manuales de organización y función, además de ser un medio que apoye a la

---

<sup>14</sup> Documento Metodológico “Guía para la elaboración del manual de organización y función” Servicio Nacional de Administración de Personal- Ministerio de Hacienda 1999

organización y función y alcanzar eficientemente sus objetivos propuestos, tiene la utilidad de facilitar la “Comunicación“ y el “Análisis” dentro de la organización.

Como medio de Comunicación y Análisis dentro de organización y función pueden servir para:

- Que se incorporan a la organización, la toma del contacto con la estructura Informar a los miembros de la organización, la posición relativa que ocupan en la entidad.
- Guiar a los funcionarios en el desarrollo de sus diferentes funciones.
- Establecer los parámetros de funcionalidad que cumplen los funcionarios en su jerarquía
- Facilitar el entendimiento y coordinación que debería existir entre diferentes unidades organizacionales
- Facilitar a las personas mismas.
- Informe a terceros a cerca de las funciones que cumple la empresa.
- Elaborar y efectuar los programas operativos anuales.

### **III.2.2.CONTENIDO BÁSICO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIÓN.**

Los Manuales de Organización y Función deben tener el siguiente contenido básico contener.

- Un marco legal en el cual se establezca su base legal que sustenta el funcionamiento de la entidad. *En este caso se tomara en cuenta el estatuto orgánico de la Empresa Nacional de Ferrocarriles*
- Nivel Jerárquico
- Nombre de la unidad inmediata superior

- Unidades dependientes
- Descripción de las funciones específicas.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Documento metodológico “Guía para la elaboración del manual de organización y fusión “servicio nacional de administración de personal- Ministerio de Hacienda 1999.

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### IV.1. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO.

Habiéndose desarrollado el tema de la investigación y analizado las Normas correspondientes al trabajo monográfico, desde un punto de vista institucional, y actual; debemos pasar ahora hacer un diagnostico sobre el tema de la investigación como base en la información obtenida del trabajo realizado dentro de la institución, es decir a través de la entrevistas realizadas a las autoridades de la Empresa Nacional de Ferrocarriles “ENFE”.

Por otra parte, la presente monografía como se propuso en el perfil monográfico se delimito la temática en proponer la creación de un Manual de Organización Funcional para los *designados a Trabajo Dirigido* en la Empresa Nacional de Ferrocarriles E.N.F.E. para que proceda y adopte una eficiente labor y constituir una herramienta útil para el buen funcionamiento de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE. Asimismo para la ejecución de los datos e información se tomo en cuenta la delimitacion espacial propuesta en el perfil.

#### IV.1.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación, se obtuvo información a través de la técnica de la *entrevista*. Esta técnicas permite recoger información de grandes grupos humanos, como es en el presente caso, sus niveles de información es tal que son los medios mas usado en las ciencias sociales por ser confiables y de mayor valides, por tanto es el instrumento perfecto para realizar el presente trabajo monográfico; en el tema de la problemática que entraña la falta de un manual de función y organización para los que son designados a trabajo dirigido en la Empresa Nacional de Ferrocarriles <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Hernández Sanpieri Roberto, metodología de la investigación. 1985

## **IV.2. ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES ENFE.**

Una vez propuestos y señalados los parámetros de la investigación, se llevo a cabo, la entrevista a las autoridades de la Empresa Nacional de Ferrocarriles concerniente al objeto de estudio.

### **IV.2.1. ENTREVISTA AL DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES**

Lo que al respecto concierne la Dirección de Asuntos Jurídicos de la empresa ENFE, la misma esta a cargo del Dr. Francisco Castro Flores, el cual nos proporciono la siguiente información:

La Empresa Nacional de Ferrocarriles está pasando por un proceso de reestructuración administrativa en general, el actual gobierno, por mandato presidencial mediante Decreto Supremo N° 28971 de fecha 15 de diciembre de 2006 que establece la recuperación pronta de los bienes patrimoniales de la ENFE, por otra parte para el buen funcionamiento y administración se vio la necesidad de realizar convenios con distintas instituciones como es el caso de la Universidad Mayor de San Andrés.

Pregunta 1° ¿Dr. Usted cree que es necesario el convenio interinstitucional entre la empresa ENFE, la Universidad Mayor de San Andrés (Derecho)?

R. Por supuesto, especialmente en el ámbito de lo jurídico la empresa cuenta con numerosos procesos judiciales y trámites administrativos, generando una carga procesal, para lo cual surgió la necesidad de establecer y realizar el convenio interinstitucional entre la UMSA – ENFE, de este modo la empresa pudo beneficiarse con los designados a trabajo dirigido los mismos que cumplen una función fundamental de apoyo para el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Pregunta 2° ¿Dr. Que beneficios y ventajas tiene el acuerdo interinstitucional?

R. tiene un doble beneficio tanto para la empresa por que podemos contar con personal preparado dispuesto a aplicar sus conocimientos en las diversas situaciones que se presentan al interior de la empresa por otro lado, es beneficioso para los universitarios

que fueron designados por sus respectivas carreras, en el sentido que mediante este convenio pueden realizar sus prácticas de sus conocimientos adquiridos durante su formación académica adquiriendo de este modo experiencia laboral y lo más importante es que se benefician para su titulación a nivel licenciatura.

Pregunta 3° ¿Dr. Cree usted que es necesario que se elabore un Manual de Funciones para los designados a trabajo dirigido?

R. Si, por supuesto en este caso por ser la primera vez que realizan sus pasantías de trabajo dirigido, se requiere establecer y delimitar las funciones y obligaciones del personal designado al interior de la empresa por la universidad esto con el fin de enfocar el desarrollo y desempeño del conocimiento de los universitarios en pro de la empresa y de su misma formación académica.

Pregunta 4° ¿Dr. Básicamente que podría contener el Manual de Organización funcional para la Empresa Nacional de Ferrocarriles?

R. Debe contener principios, obligaciones, funciones específicas acordes a la instrucción universitaria y de acuerdo a sus capacidades, asimismo deben existir posibles sanciones ante una conducta inadecuada que dañe de algún modo a la empresa y que vayan en contra del convenio interinstitucional suscrito entre la UMSA y la ENFE.

#### **IV.2.2. ENTREVISTA A LA PRESIDENTA EJECUTIVA A.I. DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES.**

La empresa está bajo la dirección de la Lic. Mirtha Angélica Rojas Peralta Presidenta a.i. Ejecutiva de la Empresa Nacional de Ferrocarriles quien nos dio la siguiente información concerniente al objeto de investigación.

Pregunta 1° ¿Lic. Usted cree que es necesario el convenio interinstitucional entre la empresa ENFE, la Universidad Mayor de San Andrés (Derecho)?



R. Si, es necesario y muy útil debido a que la ENFE es una mezcla de conocimientos y a su vez procesos judiciales de toda clase y por el reducido personal nos es dificultoso poder tener control de todo lo que sucede pero con la intervención del convenio existente entre la ENFE y la UMSA la empresa se beneficia de tener a su interior gente preparada de aplicar su conocimiento,

Pregunta 2° ¿Lic. Que beneficios y ventajas tiene el acuerdo interinstitucional?

R. Entre los beneficios se puede mencionar que la empresa está más dinámica y por sobre todo se ve aliviada en materia legal y su procedimiento asimismo los más beneficiados ante esta situación son los jóvenes universitarios los cuales ponen en práctica sus conocimientos adquiridos a lo largo de su preparación académica y además es un modo por el cual podrán adquirir su titulación a nivel licenciatura.

Pregunta 3° ¿Lic. Cree usted que es necesario que se elabore un manual de funciones para los designados a Trabajo Dirigido?

R. Si, para estar más metódicamente organizados y poder lograr un desarrollo y desempeño del conocimiento al interior de la empresa y para su preparación profesional.

Pregunta 4° ¿Lic. Básicamente que podría contener el Manual de Organización Funcional para la Empresa Nacional de Ferrocarriles?

R. Debería de contener entre obligaciones y funciones que determinen las actividades de acuerdo al trabajo cotidiano de la empresa y por supuesto bajo tuición de la Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos de la ENFE.

#### **IV.2.3. ENTREVISTA A LA ASESORA LEGAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES.**

La asesora legal de la ENFE es la Dra. Ana Peralta Mamani.

Pregunta 1° ¿Dra. Usted cree que es necesario el convenio interinstitucional entre la empresa ENFE, la Universidad Mayor de San Andrés (Derecho)?

R. Si, por que es un apoyo a la empresa ya que la misma cuenta con poco personal para abarcar todo el trabajo y existiendo el convenio interinstitucional se podrá dar la oportunidad de trabajo y aprendizaje a los universitarios en la ENFE.

Pregunta 2° ¿Dra. Que beneficios y ventajas tiene el acuerdo interinstitucional?

R. Uno de los beneficios es de alivianar la carga laboral en materia judicial y además administrativamente que existe en la empresa y que permite a los universitarios obtener su licenciatura en derecho toda vez, que es una de las modalidades para acceder a ese título y poder de una vez ser profesionales.

Pregunta 3° ¿Dra. Cree usted que es necesario que se elabore un Manual de Organización Funcional para los designados a trabajo dirigido?

R. Considero muy necesario para ordenar el gran trabajo que tenemos en la dirección nacional de asuntos jurídicos puesto que así se podrá determinar el tipo de trabajo que deben realizar los universitarios.

Pregunta 4° ¿Dra. Básicamente que podría contener el Manual de Organización Funcional para la Empresa Nacional de Ferrocarriles?

R. En primer lugar debe especificar las obligaciones, deberes y responsabilidades en el trabajo, debe estar señalado y delimitado las funciones de los designados a trabajo dirigido los cuales estén bajo la tuición de la Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos se debería de tomar en cuenta el trabajo administrativo y judicial que este a su vez se subdivide en varias materias y que es necesario personal capacitado para abarcar este amplio trabajo.

### **VI.3. DIAGNOSTICO DE LAS ENTREVISTAS**

El presente diagnostico considera la información obtenida y/o resultados de las entrevista realizadas a las autoridades inmediatas de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, llevándose a cabo 4 preguntas relacionadas al objeto del trabajo monográfico.

De las preguntas realizadas a las autoridades de la empresa ENFE, las mismas que se tradujeron en porcentajes y se pudo evidenciar que evidentemente la Empresa Nacional de Ferrocarriles requiere de un Manual de Organización Funcional para los designados a *Trabajo Dirigido* y así establecer los parámetros de su funcionalidad y proceder a una mejor y eficiente labor dentro de esta institución.

De todas las preguntas realizadas a las autoridades inmediatas de la Empresa Nacional de Ferrocarriles el 100 % afirmaron que es necesario establecer el correspondiente Manual de Organización Funcional.

## **Capítulo V**

### **SECCIÓN PROPOSITIVA**

#### **V. 1. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA LOS DESIGNADOS A TRABAJO DIRIGIDO.**

De acuerdo con los datos obtenidos en la en el presente trabajo monográfico así como de las normas internas de la Empresa Nacional de Ferrocarriles y del análisis documental, el manual de organización funcional debe contener básicamente un:

**DEFINICIÓN.-** Debe tener en cuenta lo que se entiende manual de organización funcional y otros.

#### **OBJETIVO.-**

El objetivo del manual de función y organización se concreta de la siguiente forma.

- Debe generar una mayor y mejor operatividad y funcionalidad de la empresa Nacional de Ferrocarriles.
- Identificar las funciones que deben cumplir los designados a trabajo dirigido.
- Describir la estructura orgánica de la empresa ENFE.

**DERECHOS Y OBLIGACIONES.-** Debe señalar y determinar cuales son los derechos y obligaciones de los designados a trabajo dirigido.

**SANCION.-** Debe establecer una sanción para los designados a trabajo dirigido, puesto que atenta y afecta al buen funcionamiento y desempeño de la empresa ENFE.

## **V.2. PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.**

### **1. Definición.**

El manual de organización y función, es una guía que orienta y facilita a los funcionarios a desarrollar sus funciones. Los manuales de organización y función, además de ser un medio que apoye a la organización y función coadyuva a alcanzar eficientemente sus objetivos propuestos, tiene la utilidad de facilitar la “Comunicación“ y el “Análisis” dentro de la organización.

### **1. Objetivo.**

Los designados a trabajo dirigido y pasantes conforme al convenio Interinstitucional suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés (Carreras de Derecho), brinda diferentes servicios según la instrucción universitaria adquirida, el mismo se lo distinguirá como un equipo de apoyo para cumplir con los objetivos y metas que la empresa requiere, quienes deben cumplir las siguientes funciones básicas.

1. Como parte de sus tareas de asistencia directa en el área designada, debe realizar sus actividades acordes a las normas internas vigentes de la empresa.
2. Tener una conducta íntegra de lealtad hacia la empresa.
3. Cumplir con las tareas o labores asignadas de forma constante y efectiva.
4. Responsabilizarse de sus actos y/o acciones.
5. Cumplir con los horarios asignados, sean estos de entrada y salida, asimismo de los límites de tiempo en la entrega de los trabajos o labores asignadas.
6. Emitir sugerencias acordes al área asignada según la instrucción universitaria adquirida.
7. Otras funciones según sugerencia del Presidente Ejecutivo de la Empresa y/o Director del área designada.

## **2. Orientación Jurídica.**

Los Designados a Trabajo Dirigido y/o pasante, estarán bajo la orientación jurídica por un lapso de 20 días hábiles bajo la supervisión directa del responsable asignado (Abogado – Tutor institucional), evaluando el desempeño de los pasantes o designados a Trabajo Dirigido, cumpliendo las siguientes funciones.

1. Los 20 días hábiles se caracterizará como una etapa de adiestramiento, en las funciones, tareas ha asignarse.
2. Se proporcionará orientación jurídica individual en las diferentes áreas de derecho.
3. Realizará seguimientos de las tareas o labores (Procesos) que se puedan asignar, conjuntamente con el responsable asignado, dentro de los 20 días hábiles designados para su adiestramiento.

## **3. Asistencia Técnica**

Pasado los días designados para el adiestramiento, realizarán tareas directas asignadas al área de su instrucción y designación.

Estas tareas directas se realizarán por los profesionales (abogados), designados a trabajo dirigido y pasantes.

- Elaboración de cartas de carácter administrativo
- Sostener entrevistas con los responsables de las diferentes instituciones públicas.
- Analizar las denuncias y la procedencia de las mismas.
- Analizar las solicitudes de elaboración de memoriales y la procedencia de las mismas.
- Hacer revisar y firmar el memorial con el responsable del área.
- Revisar el expediente, analizando la naturaleza del proceso.
- Archivar los antecedentes del caso y resultados obtenidos.

#### **4. protección**

Los designados a trabajo dirigido, pasantes tienen los derechos

- ✓ A ser designados al área que corresponda según su instrucción universitaria
- ✓ Permisos justificados sea estas por causas de salud, seguimiento de sus labores académicas,
- ✓ A contar con una tutoría interna conforme al área correspondiente
- ✓ Parámetros de tiempo para la realización de sus informes académicos, siempre y cuando sus labores asignadas estén al corriente.
- ✓ A pedir material e información según sus necesidades académicas, bajo la supervisión del encargado directo, previa autorización del Presidente Ejecutivo.
- ✓ A no realizar labores ajenas al trabajo designado según convenio interinstitucional, siempre y cuando lo prefieran hacerlo en beneficio de la empresa.
- ✓ A no permanecer horas extraordinarias según el horario de trabajo, siempre y cuando lo realicen de forma voluntaria.
- ✓ A dotarles del material necesario para la realización de sus funciones asignadas.

#### **5. De las faltas y Sanciones.**

Las faltas son las contravenciones que van en contra de la normativa interna así como la del presente manual, por la índole de la infracción, se determinaran entre faltas graves, y leves, según la causa existente.

##### **a) Faltas Leves.**

Se consideran faltas leves.

- Las falta de asistencia, sin causa justificada.
- El incumplimiento de las jornadas laborales.

- En maltrato, descuido, destrucción de la infraestructura de la empresa, del material, documentos siempre y cuando no causen graves perjuicios.
- La negligencia en los seguimientos externos de los procesos.

**b) Faltas graves.**

- La desobediencia, faltas de decoro y respeto a los superiores de la empresa nacional de ferrocarriles.
- En maltrato, descuido, destrucción de la infraestructura de la empresa, del material, documentos que causen graves perjuicios a la empresa.  
Se tendrá como agravante si los perjuicios ocasionados afecten económicamente a la empresa.
- Acoso sexual al personal, en toda su jerarquía incluyendo a los de trabajo dirigido
- La discriminación por raza, sexo, religión, lengua, economía o cualquier otro aspecto personal o social.
- Uso indebido del material o herramienta de trabajo.

**5.1. Sanciones**

La misma se entenderá como la consecuencia lógica por el incumplimiento de los parámetros establecidos en la normativa interna como en el precedente; constituye en la comisión u omisión de ciertos actos de conducta, se determinara la misma según la gravedad del hecho o de la falta cometida.

Según la falta cometida se impondrá las siguientes sanciones:

- **Amonestación verbal**

Esta amonestación se impondrá ante las faltas leves causadas

- **Amonestación escrita.**



La misma se impondrá a la comisión de faltas graves. Por otra parte se elevará un informe a la institución que corresponda.

Si la conducta negligente ocasiona perjuicio grave al interés de la empresa (económicos), se tendrá como agravante, en consecuencia se elevará un informe a la institución del convenio.

## **CONCLUSIÓN**

Después de haber realizado un análisis de la Estructura Organizacional de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, de las normas internas que establece la funcionalidad de la empresa, los derechos y obligaciones de los funcionarios administrativo y los trabajadores, como se hizo evidente a lo largo del desarrollo del trabajo se pudo concluir que:

La Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, se encuentra en una situación de reestructuración en todos sus niveles, por lo que estos últimos años han sido vitales para que nuevamente en un futuro sea esta una empresa que el país espera .

Paro lo cual se requiere que el personal, tanto el plantel administrativo, los trabajadores de planta, así como los designados a trabajo dirigido y pasantes cumplan sus funciones eficientemente; debiendo cumplir con los normas internas de la empresa, que establecen los deberes y obligaciones de de cada uno de ellos.

Por otra parte se evidencio y se concreto la necesidad de que la Empresa Nacional de Ferrocarril ENFE, cuente realmente con un Manual de Organización Funcional para los designados a trabajo dirigido y pasantia, puesto que ellos cumplen un papel importante dentro de la empresa, seguramente en el transcurso del periodo de designación de estos se convertirán en un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa ENFE, por lo que se requiere que se establezca y se formalice las atribuciones, derechos y obligaciones que estos cumplen. Sin olvidar las sanciones que se debe establecer en caso de que el egresado y pasante no cumplan con la respectiva designación de responsabilidad adquirida.

## **RECOMENDACIÓN.**

Una vez establecidas las conclusiones de la investigación monográfica, se establece algunas recomendaciones toda vez, que una investigación plantea un problema que debe culminar con una alternativa.

Es necesario que se realice un análisis del presente documento (Manual), por las autoridades componentes de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, y realizar las modificaciones e inclusiones que creyeren necesarias, si bien se plasmo las bases y parámetros del manual para las actividades y el desempeño de las funciones de los designados a trabajo dirigido, se requiere también este conforme a las sugerencias del directorio de la empresa.

Por otra parte, luego de las modificaciones necesarias y aprobada por el directorio, se sugiere mandar a la dirección de la institución universitaria para que estos mismos den el visto bueno de la aprobación del manual.

Asimismo se sugiere que se incluyan los debidos organigramas sobre la estructura y organizacional de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE, para que así el designado pueda conocer la estructura jerárquica existente dentro la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA, C.N.E. Corte Nacional Electoral, Editorial Artes Graficas Sagitario, Enero 2009 – La Paz - Bolivia

DOCUMENTO METODOLÓGICO, Guía para la elaboración del manual de Organización y función, Servicio Nacional de Administración de Personal- Ministerio de Hacienda 1999.

ESTATUTO ORGÁNICO DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES ENFE, modificada por Decreto Supremo N° 23631 de 2 de noviembre de 1993

EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES “ENFE”, Fuente de Información Dirección de Asuntos Jurídicos, Dr. Francisco Castro Flores.

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Decreto Supremo 14148 de 29 de noviembre 1976

GACETA JURÍDICA DE BOLIVIA, ley N° 1178, ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) del 20 de julio de 1990.

HERNÁNDEZ SANPIERI, Roberto metodología de la investigación. 1985

OSORIO MANUEL, Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Editorial Heliasta, 2003

PROYECTO DE REACTIVACIÓN, Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE. La Paz 20 de octubre de 2004

REGLAMENTO INTERNO, Empresa Nacional de Ferrocarriles ENFE.

WOLFGANG HELLEN, Diccionario de Economía Política. 1996, Ed. La Rocca Buenos Aries - Argentina 1994.