

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS  
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA”**

**CASO: SIVEX**

**POSTULANTES:**

- Cynthia Gutiérrez Nina
- Juan Marcelo Mamani Tarquino

**TUTOR ACADÉMICO:**

- Msc. Julio Cesar Daleney

**TUTOR INSTITUCIONAL**

- Lic. Juan Carlos Peralta

**LA PAZ - BOLIVIA  
2005**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo se lo dedico a mi Señor Jesucristo,  
por hacer que el propósito que me dio se cumpla poco a poco  
a mi padre Jaime por su ternura,  
a mi madre Rosalia por su ejemplo de fortaleza,  
a mi querida hermana Sandra por ser un ejemplo de perseverancia y superación,  
a mis queridos hermanos: Eugenio por su alegría y apoyo incondicional  
a mi hermanito Jimmy por su constante apoyo y preocupación  
y a mis amigos de estudio que me brindaron su apoyo desinteresado.*

Cynthia Gutierrez Nina

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo se lo dedico de todo  
corazón a: Jesús, quien siempre me  
dio la paciencia y sabiduría para tomar  
acertadas decisiones y en el que siempre  
confió y a quien entrego todo mi corazón,  
a mi querida hermanita Rossy por su apoyo y comprensión;  
a mi querida madre, la que siempre me da  
todo su amor sin dudar y la que me apoya  
en mis momentos mas difíciles....*

*Gracias por todo adorada MADRE.*

Juan Marcelo Mamani Tarquino

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos al: Lic. Peralta quien de forma muy cordial y amigable nos guió pacientemente en el desarrollo del trabajo; al Lic. Monasterios quien nos colaboró sin dudar y de forma desinteresada y quien nos brindarnos todos sus conocimientos e información; al Lic. Daleney quien pacientemente nos encamino y nos dio todos sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo.*



## **ÍNDICE**

Introducción	1
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
<b><u>ANTECEDENTES GENERALES</u></b>	
1.1. Antecedentes	3
1.2. Justificación	4
1.3. Planteamiento del Problema	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. Ámbito y Alcance	7
1.6. Metodología de la Investigación	9
1.6.1. Métodos	10
1.6.2. Técnicas	10
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
<b><u>ÁMBITO LEGAL E INSTITUCIONAL</u></b>	
2.1. ÁMBITO LEGAL	12
2.1.1. Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), Ley N° 2446 de 27 de marzo de 2003.	12
2.1.2. Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), Ley N° 1178.	12
2.1.2.1. Finalidad	13
2.1.2.2. Principios Generales	13
2.1.2.3. Interrelación de los Sistemas de la Ley SAFCO	14
2.1.2.4. Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales de la Ley SAFCO	15
2.1.3. Órgano Rector del Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX)	15
2.1.4. Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), Decreto Supremo N° 25875	16



2.1.4.1. Componentes	16
2.1.4.2. Finalidad	16
2.1.5. Instrumentos de la Contabilidad en el SIGMA	18
2.1.6. Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI)	18
2.1.6.1. Forma de Operación del SCGI	19
2.1.6.2. Subsistemas del SCGI	20
2.1.6.3. Concepción del SCGI	22
2.2. ÁMBITO INSTITUCIONAL	22
2.2.1. Visión	22
2.2.2. Misión	23
2.2.3. Funciones y Atribuciones	23
2.2.4. Relaciones Interinstitucionales	24
2.2.5. Estructura de la Organización	26
2.2.5.1. Estructura de la Unidad Administrativa Financiera	26
2.2.6. Reglamento Específico del S.C.G.I. de la Unidad Administrativa Financiera del SIVEX	26
2.2.6.1. Objetivo	27
2.2.7. Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX	27
2.2.7.1. Objetivo	27
2.2.8. Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, aprobada mediante Res. Sup. N° 218040, 2003.	28
2.2.8.1. Objetivos	28
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b><u>FUNDAMENTOS CONCEPTUALES</u></b>	
3.1. Administración	29
3.2. Administración Pública	30
3.3. Administración Financiera	30
3.4. Contabilidad	31
3.5. Objetivo de la Contabilidad	31



3.6. Estructura de la Contabilidad en el Sector Público	31
3.6.1. El Sistema de Contabilidad en las Entidades Descentralizadas, Prefecturas, Empresas, Municipios y Universidades	32
3.7. Contabilidad Integrada	33
3.8. Instrumentos de la Contabilidad	33
3.9. Sistema	34
3.9.1. Fases de un Sistema	35
3.10. Análisis Causa-Efecto	36
3.10.1. Ventajas y Utilidades	37
3.10.2. Procedimiento del Diagrama Causa-Efecto.	37

#### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

4.1. Introducción	39
4.2. Relevamiento de la Información	39
4.2.1. Identificación y Clasificación de Archivos	39
4.2.2. Definición del Objetivo Institucional	40
4.3. Análisis de la Unidad Administrativa Financiera del Sivex	41
4.3.1. Análisis Exploratorio u Observación Informal del Sistema y sus Procesos.	41
4.3.1.1. Proceso de Registro Contable	41
4.3.1.2. Instrumentos del Subsistema de Registro Presupuestario	42
4.3.1.2.1. En materia de Recursos	42
4.3.1.2.2. En materia de Gastos	43
4.4. Diseño de la Investigación	44
4.4.1. Fuentes para la recopilación de datos	45
4.4.2. Determinación de la Muestra	47
4.4.3 Descripción de los instrumentos.	47
4.5. Operacionalización de las Variables	48
4.6. Interpretación de los Resultados	51
4.6.1. Interpretación de los Resultados de la primera entrevista	51
4.6.2. Cuestionario N° 1, 2 y 3	51



4.6.2.1. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N° 1 sobre el Manual de Funciones realizado al Jefe Administrativo Financiero	51
4.6.2.2. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N° 2, sobre el Manual de Funciones realizado al Contador General	54
4.6.2.3. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N°3, sobre el Manual de Funciones realizado al Habilitado	56
4.6.3. Cuestionario N° 4	57
4.6.3.1. Interpretación de los Resultados del Cuarto Cuestionario sobre el Manual de Procesos y Procedimientos	57
4.6.4. Cuestionario N° 5:	65
4.6.4.1. Interpretación de los Resultados del Quinto Cuestionario sobre el Reglamento Específico realizado al Contador General	65
4.7. Análisis de Causa - Efecto	68
4.7.1. Manual de Funciones	68
4.7.2. Manual de Procesos y Procedimientos	69
4.7.3. Reglamento Específico	70
4.7.4. Diagrama de Espina de Pescado	71
4.8. Conclusiones del Diagnóstico Causa - Efecto	72
4.8.1. Conclusiones del diagnóstico Causa - Efecto del Manual de Funciones	72
4.8.2. Conclusiones del diagnóstico Causa - Efecto del Manual de Procesos y Procedimientos (MPP)	73
4.8.3. Conclusiones del diagnóstico Causa Efecto del Reglamento Específico	74

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

5.1. Introducción	76
5.2. Actualización del Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada	76
5.2.1. Análisis y Actualización del Reglamento Específico del SCGI	77
5.2.2. Objetivos del Reglamento Específico	79



5.3. Actualización del Manual de Funciones	80
5.3.1. Análisis y Actualización del Manual de Funciones de la Unidad Administrativa Financiera	81
5.3.2. Objetivo del Manual de Funciones	81
5.3.3. Aprobación y Difusión	81
5.3.4. Formato del Manual de Funciones de la Unidad Administrativa Financiera del SIVEX.	82
5.4. Análisis y actualización del Manual de Procesos y Procedimientos	83
5.4.1. Introducción	85
5.4.2. Objetivos del Manual de Procesos y Procedimientos	86
5.4.3. Revisión y Actualización	86
5.4.4. Formato del Manual de Procesos y Procedimientos	87
5.5. Metodología de la Implantación	90
5.5.1. Objetivo de Implantación	91
5.5.2. Estrategia de Implantación	91
5.5.3. Responsables de la Implantación	91
5.5.4. Plan de Implantación	92
5.5.5. Programas de difusión, orientación, capacitación a responsables y funcionarios involucrados	94

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones	95
6.2. Recomendaciones	97





## **INTRODUCCIÓN**

El presente Trabajo Dirigido está orientado a la necesidad de analizar y actualizar los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI) en el Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX). Para ello la Unidad Administrativa y Financiera de la institución cuenta con el Reglamento Específico del SCGI, los manuales de Procesos y Procedimientos y Funciones. Por ello, es de vital importancia normar dichos Instrumentos Administrativos en la institución y cumplir con dos objetivos importantes: contribuir a que la información sea útil, oportuna y confiable, y a facilitar que todo servidor público y/o que administre recursos, rinda cuenta de los mismos por intermedio del SCGI.

Por lo mencionado anteriormente, el objetivo del presente trabajo es realizar el análisis y actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada; para luego proponer un modelo alternativo de Implantación de dichos Instrumentos Administrativos en la Unidad Administrativa y Financiera del Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), y cuya aplicación permita optimizar el desempeño eficiente y eficaz de dicha Unidad.

Por ello el presente trabajo se divide en cinco capítulos:

En el Primer Capítulo, se describen aspectos generales que implican el desarrollo del trabajo de investigación: justificación, planteamiento del problema, dónde se quiere llegar con el presente trabajo, el espacio físico e intelectual donde se desarrolla dicha investigación, y plantear el procedimiento para cumplir tanto con el objetivo general como específicos.



El Segundo Capítulo comprende tanto el ámbito legal como institucional, donde se identifican cada una de las Leyes, Decretos, Resoluciones, las Normas Básicas de la Ley SAFCO, los cuales enmarcan el fiel y recto cumplimiento de las funciones de una entidad pública.

En el Tercer Capítulo se describen los fundamentos conceptuales, que posibiliten un mejor entendimiento para el apoyo teórico conceptual del presente trabajo.

El Capítulo Cuarto implica el análisis del Reglamento Específico según la normatividad legal y requerimientos de la institución, de la misma manera se analizan los respectivos Manuales de Procesos y Procedimientos y Funciones, para ello se utiliza las Técnicas de Investigación y la Metodología Causa – Efecto.

En el Capítulo Quinto se propone la actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada; los cuales son: el Reglamento Específico, el Manual de Procesos y Procedimientos, y el Manual de Funciones. Posteriormente se propone un modelo de Implantación de dichos Instrumentos Administrativos, el cual se forma en base a toda la investigación de campo llevado a cabo.

En el Capítulo Sexto, una vez elaborado el modelo de implantación, se procede a la conclusión del trabajo dirigido, mediante el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación las cuales serán importantes para el adecuado funcionamiento de los Instrumentos Administrativos mencionados.



## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La Carrera de Administración de Empresas, parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.), contempla como “Modalidad de Graduación” al “Trabajo Dirigido” (Art.66° del Reglamento de Régimen Estudiantil), el cual consiste en trabajos prácticos evaluados y supervisados en entidades, empresas públicas o privadas, encargadas de proyectar o implementar obras, el cual se fiscaliza bajo la supervisión de un Tutor de la Institución y un Tutor Académico.

Por lo mencionado anteriormente surge el convenio entre la Carrera de Administración de Empresas y el Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), donde a requerimiento de la Institución se realiza el “Análisis y Actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (S.C.G.I.)”.

El Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), fue creado mediante Decreto Supremo N° 23009 de 17 de Diciembre de 1991 y Reglamentado por la Resolución Suprema N° 210635 de 20 de Abril de 1992,; posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 27131 de 14 de Agosto de 2003 el SIVEX es declarada como Institución Pública dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico, como parte de la Red de Fomento Productivo, red que tiene como objetivo el proporcionar servicios de información, conexión y articulación a los agentes económicos en forma integrada.

La Ley N° 1178 promulgada el 20 de julio de 1990 (Ley de Administración y Control Gubernamental), constituye un mandato para lograr la eficiencia y



transparencia de la administración pública, así como de todo servidor público asuma la responsabilidad por el uso de los recursos públicos y el desarrollo de sus funciones inherentes a la gestión pública.

Un mecanismo para lograr este mandato es la aplicación de los sistemas de administración y control gubernamental de la Ley SAFCO, de los cuales tenemos al Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (S.C.G.I.), cuyos objetivos son: registrar las transacciones en un sistema confiable, conocer el destino y fuente de dichas transacciones, con el fin de proporcionar información relevante y útil para la toma de decisiones de los ejecutivos de la Institución.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo proporciona un Análisis de la Situación de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, dicho análisis se apoya en el Enfoque Sistémico, puesto que las entidades públicas constituyen un conjunto conformado por varios componentes o subsistemas, que interactúan permanentemente para producir bienes y servicios de acuerdo a un plan previamente formulado, asimismo la Ley N° 1178 establece un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del Sector Público, él cual se basa en el Enfoque Sistémico.

A través de este trabajo, se pretende analizar y actualizar los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada en la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, para ello se presentan conceptos y teorías necesarias que ayuden al análisis y actualización, con el objeto de generar información relevante y útil para la toma de decisiones.

El Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), actualmente cuenta con el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada y los Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos de la Unidad Administrativa y Financiera, los cuales no se encuentran en período de utilidad



dentro de la Institución; pero, como todo Reglamento y Manuales, estos están sujetos a cambios y actualizaciones a causa de factores internos y externos que rodean a la entidad pública, por lo tanto es necesario realizar un análisis del actual Reglamento Específico y Manuales del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, para conocer el grado de aplicación, y posibilitar mecanismos que mejoren el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por ello el presente trabajo se justifica por dos razones:

1. Justificación Legal: Según la Resolución Suprema N° 218040 del 20 de julio de 1990, correspondientes a las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, donde menciona que: son de uso y aplicación obligatorios para todas las entidades del sector público señaladas en el Art. 3 y 4 de la Ley 1178.
2. Justificación Práctica: El Análisis y Actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, sirve de base para que la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX alcance sus objetivos principales: contar con el registro de las transacciones contables presupuestarias en un sistema confiable y conocer el destino y fuente de dichas transacciones, con el fin de proporcionar información relevante y útil para la toma de decisiones de los ejecutivos de la Institución.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para determinar el problema principal se realiza una investigación preliminar<sup>1</sup>, dirigida al personal de la Unidad Administrativa y Financiera que implica al: Jefe Administrativo y Financiero, Contador y Auxiliar Contable (Habilitado), donde la interrogante principal es:

---

<sup>1</sup> Entrevista al personal, previa elaboración del trabajo **(ANEXO1)**



¿El Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), ha actualizado los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (S.C.G.I.)?, para mejorar el registro y uso de la información, que apoye el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos de la Institución.

Con el resultado de dicha investigación preliminar y del análisis de la documentación de la entidad, se puede identificar que el SIVEX, no ha aplicado ni actualizado en su totalidad los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, pese a contar con los mismos.

Por lo mencionado anteriormente el problema principal es:

**“La falta de actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, no permite que la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX genere información oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones de los ejecutivos de la institución”.**

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Por consiguiente el objetivo general del presente trabajo es:

“Analizar y actualizar los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada del Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX), lo cual permitirá generar información oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones de los ejecutivos de la institución”

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos, que posibilitan la consecución del objetivo general, por orden lógico y secuencial son los siguientes:



- Revisar los fundamentos normativos – legales, conceptuales y teóricos que coadyuven al trabajo de investigación, y realizar un análisis de la situación actual referente al sistema y sus procesos.
- Normar el Manual de Funciones, según los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera.
- Normar el Manual de Procesos y Procedimientos, según los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera.
- Normar el Reglamento Específico según las Normas Básicas, y según los requerimientos de la Institución.
- Proponer un modelo de implantación que permita poner en práctica los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

## 1.5. ÁMBITO Y ALCANCE

El presente trabajo tiene dos ámbitos de estudio:

- Ámbito Geográfico, el presente trabajo se desarrolla dentro de la Unidad Administrativa y Financiera del Sistema de Ventanilla Única de Exportación, en el marco de la Ley 1178 (SAFCO) y las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (S.C.G.I.).
- Ámbito Social, el alcance social que tiene la investigación sirve de apoyo a la Administración Pública, por medio del mejoramiento del Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos, y del Reglamento Específico; todos instrumentos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, sistema que pertenece a la Ley SAFCO.

El alcance del presente trabajo está en función a las siguientes actividades y metas:



- **ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS**

En esta actividad se diseñan las entrevistas y cuestionarios con el propósito de conocer el grado de conocimiento que se tiene del actual Reglamento Específico, del Manual de Funciones, y del Manual de Procesos y Procedimientos; y cual su grado de aplicación.

- **APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS**

Las entrevistas y cuestionarios se llevan a cabo en la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, con el fin de conocer la mayor información para realizar el presente trabajo dirigido.

- **CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS INTERNO DE LOS CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS REALIZADAS A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Una vez realizados los cuestionarios y entrevistas se puede determinar el grado de conocimiento y aplicación de los Instrumentos Administrativos por parte de las personas involucradas de la Unidad Administrativa y Financiera.

- **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Luego de identificar las funciones que efectúa la Unidad Administrativa y Financiera, y analizar el actual Manual de Funciones, se puede identificar qué funciones no se desarrollan, o cuáles se desarrollan de manera incorrecta y cuáles si se desarrollan; para así de esta forma poder corregir funciones mal ejecutadas, mejorar funciones que respondan a las necesidades actuales e incorporar nuevas funciones imprescindibles para el correcto desempeño de la Unidad Administrativa y Financiera dentro del SIVEX.





▪ **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Después de identificar, a los responsables de la ejecución y el control de cada uno de los procesos, se procede a definir claramente los procesos, procedimientos, actividades y personas involucradas, para mejorar el desempeño de la entidad en cuanto a la toma de decisiones.

▪ **ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO**

Una vez obtenida toda la información y documentación, haber identificado todos los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera, se prosigue con la corrección y actualización del Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

▪ **MODELO DE IMPLANTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DEL S.C.G.I.**

Analizados y actualizados los instrumentos administrativos de la Unidad Administrativa y Financiera, se procede a efectuar un cronograma de actividades para la implantación de dichos instrumentos.

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La recopilación de documentación se la realiza de forma: Interna, donde se busca obtener documentación e información útil para el análisis preliminar de la Unidad Administrativa y Financiera; Externa donde se busca obtener información fuera de la institución; y Fundamentos Teóricos – Legales, que brinden conceptos y disposiciones legales que respalden el ámbito legal y teórico del presente trabajo.

La metodología a utilizar en la elaboración del presente trabajo se apoya a través de los siguientes métodos y técnicas:

### 1.6.1. MÉTODOS

Los métodos a utilizar en el presente trabajo son:

- Método deductivo, determina premisas que se acepta como verdaderas, y por medio del razonamiento abstracto pretende explicar fenómenos económicos, sociales o naturales. También explica que a partir de situaciones de carácter general se llega a identificar explicaciones de carácter particular. Es así, que partiendo de la Ley SAFCO, Normas Básicas, es posible realizar un adecuado análisis y posterior actualización de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.
- Método descriptivo, determina características importantes de personas o grupos relacionados, mide o evalúa diversos aspectos y componentes de la investigación. Por ello se describen características relevantes de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, en cuanto a sus funciones (actividades administrativas y operativas), procesos y procedimientos (secuencial, ordenado, detallado).

### 1.6.2. TÉCNICAS

Para la elaboración de instrumentos metodológicos se diseñan las entrevistas y cuestionarios con el propósito de conocer el grado de conocimiento que se tiene de dichos instrumentos Administrativos, y cual su grado de aplicación.

- Entrevista, técnica que consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante conversaciones de naturaleza profesional. La entrevista se la realiza a los funcionarios de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX.



- Cuestionarios, sirven para obtener la información deseada, constituidas por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales, las cuales se dirigen a los funcionarios de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX.
  
- Observación, técnica cuyo objetivo principal es el estudio y análisis de fenómenos, requiere que el investigador esté presente en el lugar de los acontecimientos y observe en forma directa los hechos suscitados; esta técnica es útil para obtener información sobre todas las actividades que se desarrollan en la Unidad Administrativa y Financiera y en el SIVEX en sí.



## **CAPÍTULO II**

### **ÁMBITO LEGAL E INSTITUCIONAL**

#### **2.1. ÁMBITO LEGAL**

##### **2.1.1. LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE), LEY Nº 2446 DE 27 DE MARZO DE 2003. <sup>2</sup>**

La Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) y sus reglamentos, establecen un modelo de gestión pública, adoptando una estructura básica homogénea y simplificada, pero idónea para dar eficiencia y optimizar la gestión eliminando duplicidades decisionales y operativas.

Se desvincula la función técnica de la administrativa, para permitir que la visión técnica sea de carácter estratégico y dedicada con prioridad a promover el desarrollo normativo y técnico de sus áreas o temas de competencia, revalorizando también de esta forma la función administrativa, como principal ejecutora de las normas y procedimientos establecidos por los Sistemas de la Administración de la Ley SAFCO (Ley 1178).

##### **2.1.2. LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO), LEY Nº 1178.**

La Ley SAFCO, es una norma que fue promulgada el 20 de julio de 1990 y que expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado; establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública y, establece el régimen de

---

<sup>2</sup> Reforma Institucional del Poder Ejecutivo, Edit. Talleres Gráficos HISBOL SRL, Pág. 9



responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.<sup>3</sup>

#### **2.1.2.1. FINALIDAD <sup>4</sup>**

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con la finalidad de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

#### **2.1.2.2. PRINCIPIOS GENERALES <sup>5</sup>**

Los principios generales de la Ley N° 1178, se pueden reflejar en cuatro aspectos fundamentales: La aplicación del enfoque sistémico a la administración del Estado; la integración entre los sistemas de administración y control, integración que se concreta en el proceso de control interno que es parte de la administración (incluido en los

<sup>3</sup> CENCAP, Compendio Didáctico Ley 1178, Contraloría General de la República, Pág. 21

<sup>4</sup> Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178, Cap. I, Art. 1°

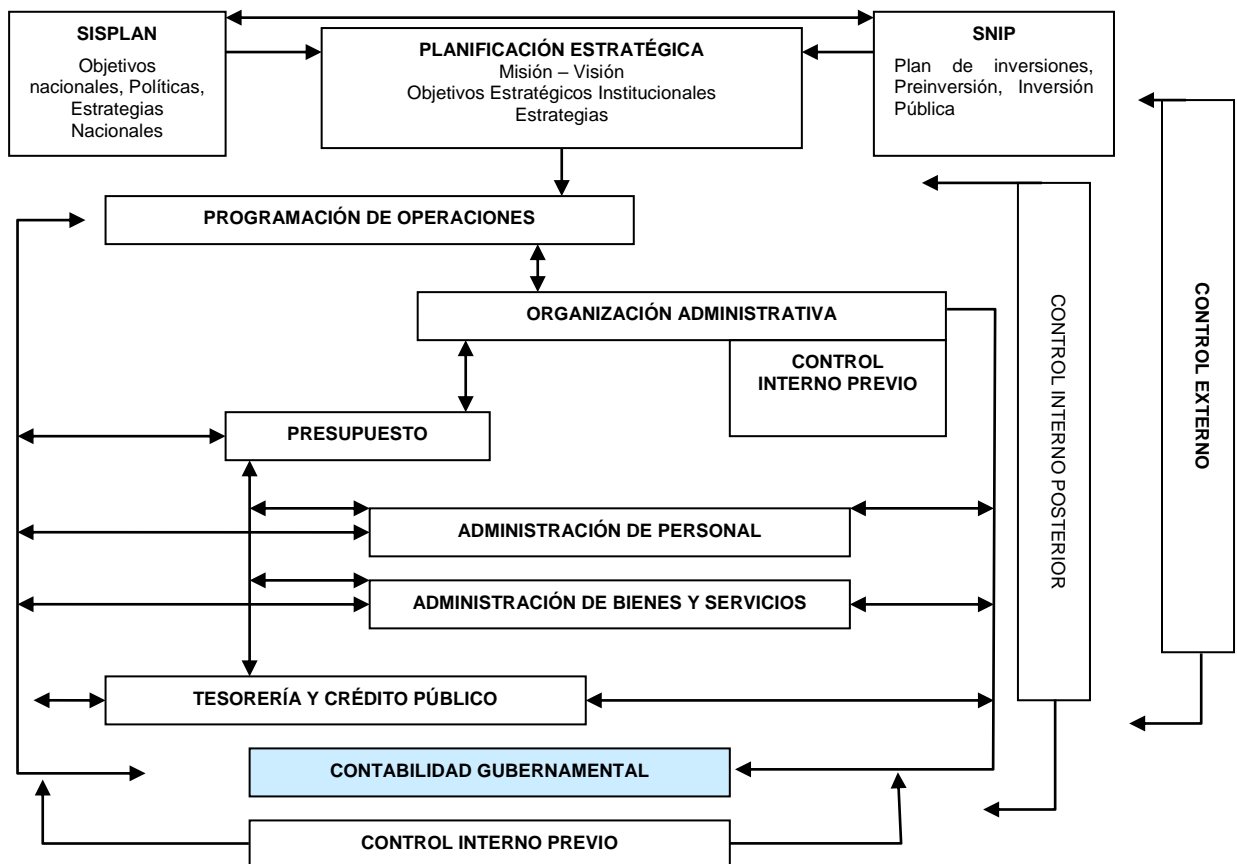
<sup>5</sup> CENCAP, Compendio Didáctico Ley 1178, Contraloría General de la República,, Pág. 20

procedimientos y el plan de organización) y el control externo como actividad posterior a la ejecución; la Integración entre todos los sistemas que regula la Ley y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública y, la responsabilidad por la función pública, buscando que los servidores públicos no sólo sean responsables de los aspectos formales de la gestión, sino también de los resultados de la misma.

### 2.1.2.3. INTERRELACIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA LEY SAFCO

Los sistemas que integran a la Ley SAFCO se interrelacionan de la siguiente manera:

GRÁFICO Nº 1 Interrelación de los Sistemas de la Ley SAFCO



### 2.1.2.4. ÓRGANOS RECTORES DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES DE LA LEY SAFCO<sup>6</sup>

La Ley N° 1178 establece órganos rectores, con la finalidad de dirigir y supervisar la implantación de los sistemas que regulan, el cual se detalla a continuación:

**CUADRO N° 1 Órganos Rectores de los Sistemas de la Ley SAFCO**

<b>MINISTERIO DE HACIENDA</b>	Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
	Sistema de Organización Administrativa (SOA)
	Sistema de Presupuesto (SP)
	Sistema de Administración de Personal (SAP)
	Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)
	Sistema de Tesorería (STE) y Crédito Público (SCP)
	<b>Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI)</b>
<b>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO</b>	Sistema de Control Gubernamental (SCG)

Fuente: En base a la Ley N° 1178 - Elaboración Propia

### 2.1.3. ÓRGANO RECTOR DEL SISTEMA DE VENTANILLA ÚNICA DE EXPORTACIÓN (SIVEX)

El órgano Rector del SIVEX, es el Ministerio de Desarrollo Económico, el cual se crea bajo la Ley N° 2446 de 19 de marzo de 2003, de Organización del Poder Ejecutivo, estableciéndose en el Decreto Supremo N° 26973 de 27 de marzo de 2003 la disposición legal, la tuición y dependencia sobre las instituciones públicas descentralizadas y desconcentradas que se hallan en el ámbito de su competencia, con el propósito de optimizar los servicios prestados por las mismas.

Las instituciones públicas dependientes del Ministerio de Desarrollo Económico, que conforman la Red de Fomento Productivo y Promoción de Exportaciones son:

<sup>6</sup> CENCAP, Compendio Didáctico Ley 1178, Contraloría General de la República,, Pág. 24

## CUADRO Nº 2 Instituciones que conforman la Red de Fomento Productivo y Promoción de Exportaciones

Centro de Promoción Bolivia – CEPROBOL
Servicio de Asistencia Técnica – SAT
Instituto Boliviano de Metrología – IBETRO
<b>Sistema de Ventanilla Única de Exportaciones – SIVEX</b>
Organismo Boliviano de Acreditación
Instituto Boliviano de Pequeña Industria y Artesanía INBOPIA
Unidad de Productividad y Competitividad – UPC
Servicio Nacional de Propiedad Intelectual - SENAPI

Fuente: En base al Dec. Sup. Nº 2729 2 - Elaboración Propia

### 2.1.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SIGMA), DECRETO SUPREMO Nº 25875 <sup>7</sup>

El SIGMA como instrumento de la administración pública, es un conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos técnicos, herramientas informáticas, otros medios y/o recursos y, organismos, que intervienen en la planificación, gestión y control de los fondos públicos.

#### 2.1.4.1. COMPONENTES

Los componentes del SIGMA, son los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público, Compras y Contrataciones, y Administración de Personal, que opera en una plataforma informática actualizada y produce información en tiempo real.

#### 2.1.4.2. FINALIDAD

La finalidad del SIGMA esta orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada, por lo que dicho sistema se encarga de:

<sup>7</sup> Proyecto ILACO-Programa MAFP, Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa, Págs. 2, 3



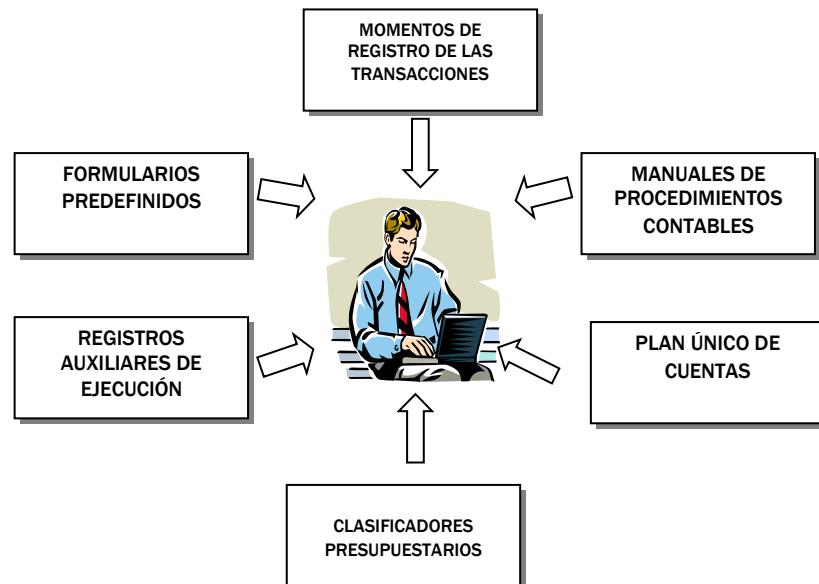


- Generar registros simultáneos, diseñados bajo la concepción de bases de datos relacionales, a partir de una única carga de datos y producir múltiples combinaciones de información presupuestaria, económica, contable, de gestión, de inversión, etc., en distintos formatos;
- Relaciona la gestión con el registro permitiendo efectuarla en forma simultánea (tiempo real);
- Utiliza la operatoria de la Cuenta Única del Tesoro, para optimizar la administración de los recursos y de este modo, los proveedores y beneficiarios que contratan con el Estado recibirán sus pagos directamente en su cuenta de cualquier Banco Comercial, significando esto un verdadero proceso de reingeniería en la administración pública.
- Pone en práctica los principios de Contabilidad Gubernamental Integrada, facilitando la generación de información financiera y no financiera cumpliendo las cualidades de integridad, claridad, aplicabilidad, materialidad, confiabilidad, manifestación fidedigna, comparatividad, y oportunidad;
- Identifica a los servidores públicos responsables de cada paso dentro de los ciclos transaccionales en función a la asignación de funciones y niveles de responsabilidad de los usuarios mediante la determinación de los roles específicos que deben cumplir;
- Utiliza la firma electrónica para la autorización de transacciones;
- Incorporar e integrar los procesos de administración de bienes y servicios y de personal
- Estandariza el Hardware en las entidades del sector público para una adecuada conexión a servidores principales mediante cableado de fibra óptica

### 2.1.5. INSTRUMENTOS DE LA CONTABILIDAD EN EL SIGMA

Los instrumentos técnicos que utiliza el Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, bajo la metodología del sistema integrado de gestión y registro, para la contabilización de la ejecución de los recursos y los gastos y que tienen por objeto facilitar la anotación de las transacciones derivadas de los procesos de gestión pública se muestran en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO Nº 2 Instrumentos de la Contabilidad en el SIGMA**



*Fuente: Elaboración propia*

### 2.1.6. SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA (SCGI)

El Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada incorpora las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades, asegurando que:



- a) El sistema contable específico para cada entidad o conjunto de entidades similares, responda a la naturaleza de las mismas y a sus requerimientos operativos y gerenciales respetando los principios y normas de aplicación general;
- b) La Contabilidad Integrada identifique, cuando sea relevante, el costo de las acciones del Estado y mida los resultados obtenidos. (Art. 12º Ley Nº 1178).

#### **2.1.6.1. FORMA DE OPERACIÓN DEL SCGI**

El proceso de operación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Opera como un sistema único común y uniforme, integrador de los registros presupuestarios, patrimoniales y de tesorería en el ámbito del sector público.
- Aplica los preceptos de la teoría contable, tales como: los principios de contabilidad gubernamental integrada, las normas básicas y generales de contabilidad, el registro base devengado y la partida doble.
- Registra todas las transacciones que genera la gestión pública, produciendo de manera simultánea, e integral información presupuestaria, patrimonial y de tesorería.
- Captura la información a partir de las Direcciones Administrativas y las Unidades Ejecutoras, que son centros de registro donde se produce el gasto y el recurso.
- Registra las transacciones en la etapa del preventivo y los momentos perfectamente definidos para la gestión de recursos y gastos.
- Utiliza un plan de cuentas y clasificadores presupuestarios únicos y uniformes para uso de todo el sector público.

- Las transacciones de naturaleza presupuestaria, patrimonial y de tesorería, se registran una sola vez y a través de las matrices de conversión se generan los asientos de partida doble.

### 2.1.6.2. SUBSISTEMAS DEL SCGI <sup>8</sup>

Son componentes del SCGI, los subsistemas de Registro Presupuestario, Registro Patrimonial y Registro de Tesorería, los que hacen un solo sistema integrado y que se identifican separadamente solo para efectos de una mejor comprensión.

En el siguiente cuadro se resume las funciones principales de cada subsistema:

**CUADRO Nº 3 Funciones principales de los Subsistemas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada**

SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA	SUBSISTEMA DE REGISTRO PRESUPUESTARIO	La Ejecución Presupuestaria de recursos y gastos.
		Evaluar la gestión presupuestaria, agregándola y consolidándola con el del resto del Sector público.
		Controlar el cumplimiento legal del presupuesto.
	SUBSISTEMA REGISTRO PATRIMONIAL	La Posición financiera
		Los Resultados de sus operaciones.
		Cambios en su posición financiera.
	SUBSISTEMA REGISTRO DE TESORERÍA	Cambios en su patrimonio neto.
		Programar y administrar los flujos de fondos
		Producir información sobre las operaciones efectivas de Caja.
	Permitir el análisis, control y evaluación de la adecuada utilización y asignación de fondos.	

Fuente: En base a las NB-SCGI - Elaboración Propia

#### a) SUBSISTEMA DE REGISTRO PRESUPUESTARIO

El Subsistema de Registro Presupuestario comprende las siguientes actividades:

- Captura las transacciones con incidencia económica - financiera, integrados con los módulos patrimonial y de tesorería, en los distintos

<sup>8</sup> Normas Básicas del Sist. De Contab. Gub. Integrada, R.S. Nº 218040, Título III, Cáp. I, Pág. 15



momentos de registro contable del proceso administrativo presupuestario con el objetivo de proveer información que muestre la ejecución presupuestaria de recursos y gastos.

- Permite al órgano rector del sistema de presupuesto evaluar la gestión presupuestaria de cada entidad agregarla y consolidarla con la del resto del Sector Público y posibilite el control del cumplimiento legal del presupuesto de los resultados sobre la gestión de los recursos públicos y su programación de operaciones.

## **b) SUBSISTEMA DE REGISTRO PATRIMONIAL**

El Subsistema de Registro Patrimonial contabiliza las transacciones, que afectan los activos, pasivos, patrimonio y resultados económicos de las entidades integradas con los módulos de presupuesto y tesorería, con los objetivos de proveer información sobre:

- La posición financiera
- El resultado de sus operaciones
- Los cambios en su posición financiera
- Y los cambios en su patrimonio neto

## **c) SUBSISTEMA DE REGISTRO DE TESORERÍA**

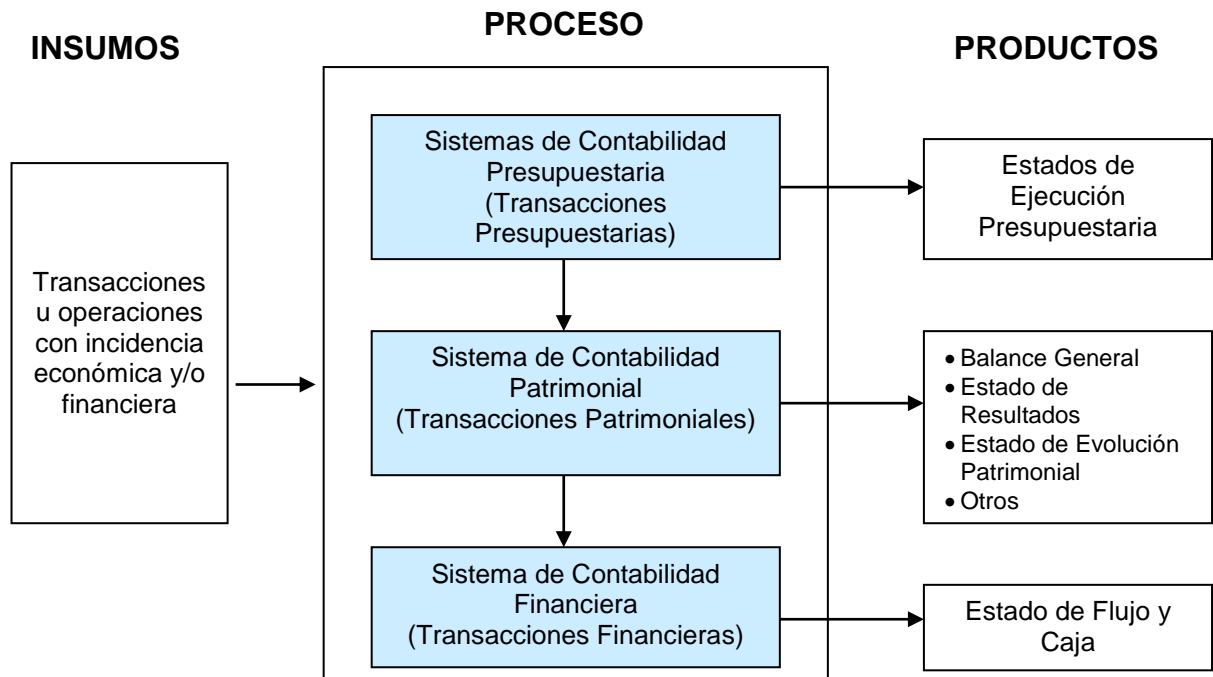
Por su parte el Subsistema de Registro de Tesorería registra las transacciones de efectivo o equivalentes a través de caja o cuentas bancarias, integradas con los subsistemas de registro patrimonial y presupuesto, con los objetivos de:

- Programar y administrar los flujos de fondos
- Producir la información sobre las operaciones efectivas de caja y
- Permitir el análisis, control y evaluación de la adecuada asignación y utilización de fondos.

### 2.1.6.3. CONCEPCIÓN DEL SCGI

En la gráfica siguiente se muestra el proceso que sigue el Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada:

GRÁFICO Nº 3 Proceso que sigue el Sist. de Contab. Gub. Integrada



Fuente: Compendio Didáctico Ley SAFCO

## 2.2. ÁMBITO INSTITUCIONAL

### 2.2.1. VISIÓN

La visión del SIVEX, es ser una institución certificadora de origen con credibilidad internacional que garantice la aceptabilidad, calidad, agilidad de los exportadores y optimización de beneficios de los acuerdos comerciales.

SIVEX, se prepara para ser una organización líder, modelo de gobierno estatal con reconocimiento internacional, para los servicios de calidad para el sector exportador y la transparencia en el manejo administrativo a través de los recursos humanos y financieros suficientes y adecuados.



## **2.2.2. MISIÓN**

La misión del SIVEX, es la centralización de trámites y simplificación de registros de exportación estableciendo procedimientos únicos de la aprobación de la documentación permite incrementar y diversificar las exportaciones del país, para impulsar su desarrollo económico social.

## **2.2.3. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES**

Las funciones y atribuciones del SIVEX son:

- Administrar el Registro Único de Exportadores – RUE.
- Procesar en Trámite Único todos los documentos necesarios para las operaciones de exportación.
- Certificar el origen de las mercaderías bolivianas.
- Visar los documentos de exportación.
- Emitir el Formulario Único de Exportación (FUE).
- Coordinar con las entidades públicas y privadas vinculadas al sector, la facilitación y la ejecución oportuna de los trámites y gestiones del proceso de exportación.
- Llevar el Registro Único de Exportadores de Café e ICOS ante la Organización Internacional del Café (OIC).
- Procesar los formularios de compra y venta de minerales.
- Informar y asesorar a los exportadores en los trámites del proceso de exportación.
- Brindar información estadística a instituciones, exportadores y personas interesadas.

Para su funcionamiento, el SIVEX cuenta con varias Oficinas Regionales en todo el país:

**CUADRO Nº 4 Oficinas Regionales del SIVEX**

<b>Regional de La Paz</b>	Regional de Sucre
Regional de Cochabamba	Regional de Yacuiba
Regional de Santa Cruz	Regional de Riberalta
Regional de Oruro	Regional de Puerto Suárez
Regional de Potosí	Regional de Tarija
Regional de Cobija	

Fuente: *Elaboración Propia*

La información de las diferentes oficinas regionales se centraliza en el Departamento de La Paz, donde se procesa toda la información a nivel nacional.

#### **2.2.4. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

El Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX) al ser una institución al servicio del sector exportador, mantiene relaciones de coordinación externa con las siguientes instituciones:

- *Ministerio de Desarrollo Económico*

El SIVEX, al estar bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Económico, se relaciona directamente con dicho Ministerio, ya sea para presentar informes económicos - administrativos, documentación de exportación y otros; por otra parte, el Ministerio se encarga del control y funcionamiento adecuado del SIVEX a través del cumplimiento de la Ley SAFCO y de un flujo de información permanente.

- *Ministerio de Hacienda*

Al ser el Órgano Rector de los Sistemas de la Ley SAFCO, la relación con el SIVEX es de información y actualización permanente de todas las disposiciones y normativas legales que ocurran.





- *Ministerio de Trabajo*  
La relación con dicho Ministerio es estrictamente laboral, para que el SIVEX siga la línea de las disposiciones laborales vigentes, y no altere los derechos y obligaciones del personal.
- *Contraloría General de La República*  
Al ser la entidad encargada del Sistema de Control Gubernamental, el SIVEX debe presentar informes periódicos, tanto a la Contraloría como al Ministerio de Desarrollo Económico, de toda su situación financiera actual.
- *Contaduría General del Estado*  
Al ser esta Institución un Centro de Registro, la encargada de informar y definir aspectos importantes sobre el Sistema de Contabilidad Gubernamental, el SIVEX tiene una relación constante para mantenerse informado sobre los cambios en la Estructura de Cuentas Patrimoniales y en los Clasificadores Presupuestarios, además de presentar el resumen de ejecución del presupuesto de recursos y gastos, que las Normas Básicas de S.C.G.I. lo exigen.
- *Aduana Nacional*  
La relación SIVEX – Aduana Nacional es importante en el ámbito de las exportaciones, ya que todo trámite de exportación iniciado en el SIVEX debe continuar en la Aduana Nacional.
- *Empresas Exportadoras*  
El SIVEX mantiene relaciones diarias con estas empresas, ya que son los clientes con los cuales el SIVEX trabaja. SIVEX brinda servicios de venta de certificados de origen, Formularios de Exportación, Registro de Exportación y otros, mediante los cuales se inicia el proceso de exportación.
- *Cámara de Exportadores*  
SIVEX mantiene relaciones solo de información, sobre trámites, convenios y acuerdos comerciales que benefician a distintos rubros del sector

exportador, a la vez que SIVEX proporciona información estadística de las exportaciones realizadas de un determinado producto.

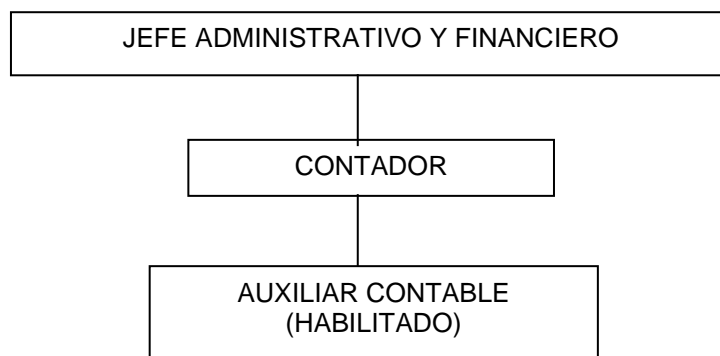
## 2.2.5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura del SIVEX, que se detalla en el **ANEXO 2**, es a nivel nacional, cuenta con un total de 34 personas, de las cuales 27 servidores públicos pertenecen a las regionales departamentales y el resto del personal pertenece a la dirección administrativa nacional, donde se centraliza toda la información.

### 2.2.5.1. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El área en estudio es la Unidad Administrativa y Financiera, la misma que cuenta con el Jefe Administrativo y Financiero, un Contador y el apoyo de un Auxiliar Contable; dicha estructura se detalla a continuación:

**GRÁFICO Nº 4 Organigrama de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX**



*Fuente: Elaboración Propia*

### 2.2.6. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL S.C.G.I. DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SIVEX (Res. Adm. Nº 596 del 24 de octubre del 2001, Formato Mínimo del Reglamento Específico del SCGI)

El Reglamento Específico del S.C.G.I. es un instrumento normativo que rige las operaciones de contabilidad de la institución, que se fundamenta en las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, cuyo uso es

obligatorio para todas las entidades del sector público. El sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX) cuenta con dicho Reglamento.

### **2.2.6.1. OBJETIVO**

Los objetivos del Reglamento Especifico del S.C.G.I. son las siguientes:

- Proporcionar al personal una base conceptual fundamentada en Normas y Principios Contables de reconocida validez técnica legal que hagan posible su aplicación uniforme y cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Contribuir al procesamiento de operaciones de la entidad y la obtención de información gerencial razonable, oportuna, útil, confiable y comprensible mediante la elaboración de Estados Financieros.
- Facilitar que todo servidor público responsable por los resultados emergentes de su gestión pública y la administración de recursos, rinda cuenta por intermedio de los registros y la información contable generada por el SCGI.

### **2.2.7. MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SIVEX**

El Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, pretende exponer de manera sistémica y programática los conceptos de aplicación de procesos operativos, que permitan a los funcionarios, efectuar su labor de manera eficiente, usando para ello procedimientos operativos aceptables para los organismos gubernamentales.

#### **2.2.7.1. OBJETIVO**

El Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, tiene como objetivo principal definir las funciones de la unidad



mencionada, para facilitar el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas; ya que se constituyen en un instrumento de comunicación y difusión de la estructura orgánica de esta Unidad.

## **2.2.8. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SIVEX**

El Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX constituye una fuente de consulta para apoyar a la atención del quehacer diario de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, porque en esta se consignan en forma ordenada y metódica todas las actividades y tareas que deben seguirse para llevar a cabo la ejecución de los Procedimientos que se generan en la misma.

Es además, un instrumento administrativo, que expresa por escrito en forma clara, la información o instrucciones que contiene cada uno de los procesos y procedimientos; compuesto por un código para su identificación, nombre del proceso, y el responsable de llevar a cabo el mismo, el objetivo para su realización, los insumos que alimentan el proceso, las normas que lo regulan y un listado general de actividades necesarias para su desarrollo.

### **2.2.8.1. OBJETIVOS**

- Mostrar en forma secuencial, ordenada y detallada los procesos y procedimientos que se generan en la Unidad Administrativa y Financiera del Sistema de Ventanilla Única de Exportación.
- Definir claramente los cargos que intervienen en el desarrollo de los procedimientos evitando así la duplicidad de funciones.
- Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de los mismos.
- Identificar a los responsables de la ejecución, control y evaluación de cada proceso y procedimiento.



## **CAPÍTULO III**

### **FUNDAMENTOS CONCEPTUALES**

Los Fundamentos Conceptuales tienen la función de guiar y orientar sobre como efectuar un determinado estudio de investigación, ya sea acudiendo a los antecedentes que dicho tema de investigación tiene, cuántos estudios se han realizado sobre este tema, quiénes lo realizaron, cómo, en que lugares, en qué tiempo, qué datos recolectaron, etc., en si contar con información conceptual base para el trabajo.

En este capítulo se desarrolla los fundamentos conceptuales que sirven para sustentar teóricamente el presente “Trabajo Dirigido”.

#### **3.1. ADMINISTRACIÓN**

La administración es una actividad inherente a la vida humana. Estamos aplicando la administración en las diferentes actividades diarias. Administramos el tiempo, los recursos y el trabajo. De acuerdo al tipo de administración que se aplique se obtendrá el éxito o el fracaso, no solo en la actividad empresarial e institucional, sino también en la vida personal y profesional de los seres humanos. Estas dependen de las organizaciones y las organizaciones dependen del trabajo de las personas.

El término administración, se refiere: “Al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”.<sup>9</sup>

Desde un punto de vista de la Gerencia Social: “La Administración es una Ciencia Social que permite que las organizaciones logren sus objetivos en el mayor grado de eficiencia”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Stephen Robbins, Mary Coulter, “Administración”, Edit. Prentice Hall, Págs. 8, 9

<sup>10</sup> Reynaldo Barbosa Romero, “Introducción A La Gerencia Social”, Centro de Publicaciones Fac. Cs. Econ. Y Fin., Pág. 63



## **3.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública se ocupa principalmente de la manera en que se lleva a cabo las políticas públicas y la forma en que se prestan los servicios gubernamentales. La base legal de la administración pública es la Constitución Política del Estado, la misma que establece el marco general dentro del cual se debe circunscribir para desarrollar sus actividades.

Por ello: “Administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican”.<sup>11</sup>

## **3.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La Administración Financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, cómo las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

- La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen el mayor rendimiento posible,
- El financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible; determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
- La administración de los activos de la organización.

Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor, y minimizar el riesgo de resultados desfavorables.<sup>12</sup>

El autor James C. Van Horne define a la Administración Financiera como:” A la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos, con algún

---

<sup>11</sup> Franklin Sandi Rubin de Celis, “Gestión Pública Descentralizada en Bolivia”, Centro de Publics. Fac. Cs. Econ. Y Fin., Pág. 11

<sup>12</sup> Oscar Montalvo, “Administración Financiera Básica EL Corto Plazo”, Centro de Publics. Fac. Cs. Econ. Y Fin., Pag. 3



propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales; las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de activos”.<sup>13</sup>

### **3.4. CONTABILIDAD**

Daniel Ayaviri García define a la contabilidad como: “La ciencia y técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad”.<sup>14</sup>

### **3.5. OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD**<sup>15</sup>

Su objetivo es el de obtener y comunicar información económica y financiera a usuarios internos y externos respecto de una unidad económica.

Según Fernández el objetivo de la contabilidad es: “Buscar el conocimiento y poder ofrecer a los propietarios del negocio, al fisco y a terceras personas la siguiente información:

- a) Situación del negocio
- b) Los resultados económicos de la gestión”.

### **3.6. ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO**<sup>16</sup>

La estructura está compuesta por el Sistema de Contabilidad de la Administración Central y los Sistemas de Contabilidad de las Instituciones Descentralizadas, Municipios, Universidades y Prefecturas.

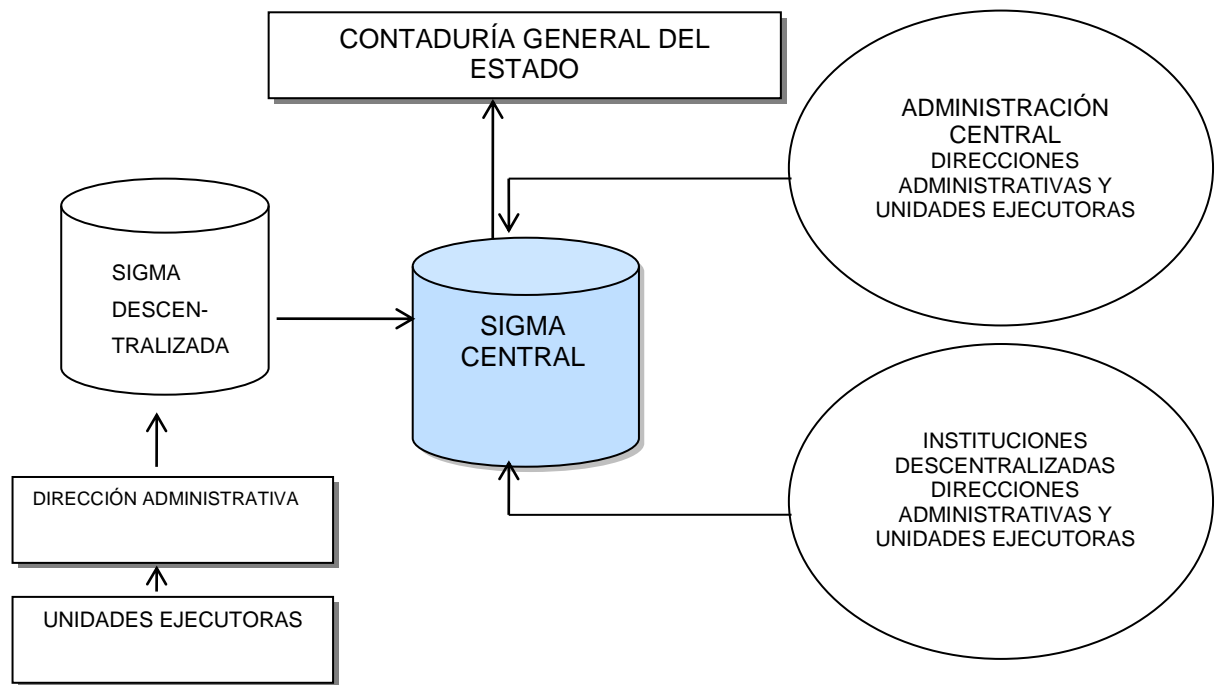
---

<sup>13</sup> Van Horne, Wachowicz, “Fundamentos de la Adm. Financiera”, 11º Edic, Edit. Prentice may, Pág. 2

<sup>14</sup> Ayaviri Daniel, “Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles”, Edit. Producciones Gráficas N-DAG, Pág. 31

<sup>15</sup> Fernandez Eduardo, “Contabilidad Comercial”, Edit. Gisbert & CIA, Pág. 22

<sup>16</sup> Manual de Contabilidad para el Sector Público, Ministerio de Hacienda, Programa MAFP-SIGMA, Pág. 9,10

**GRÁFICO Nº 5 Estructura de la Contabilidad en el Sector Público**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6.1. EL SISTEMA DE CONTABILIDAD EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS, PREFECTURAS, EMPRESAS, MUNICIPIOS Y UNIVERSIDADES

Requiere que cada una de ellas posea personería jurídica, patrimonio independiente y presupuesto propio. La misma debe mostrar los resultados de su gestión presupuestaria, financiera y económica identificando sus activos, pasivos y patrimonio.

Cada entidad descentralizada, prefectura, empresa, municipio y universidad generará la ejecución presupuestaria y asientos de partida doble en su propio sistema contable, preparando sus estados financieros para la toma de decisiones institucionales, utilizando además el Plan Único de Cuentas establecido por la Contraloría General, mostrando estados financieros





específicos que permitan integrar las cuentas nacionales. Estos estados son:

- Balance General
- Estado de Recursos y Gastos Corrientes
- Estado de Cambios en el patrimonio
- Ejecución Presupuestaria de recursos
- Ejecución Presupuestaria de gastos
- Cuenta Ahorro Inversión y Financiamiento

Finalmente, en oportunidad del cierre de cada ejercicio fiscal al presentar el balance consolidado de la Administración Nacional, la Contaduría incorporará a sus estados, el patrimonio neto de cada una de las instituciones descentralizadas.

### **3.7. CONTABILIDAD INTEGRADA**

#### ¿Qué es?

La Contabilidad Integrada es un conjunto de principio, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático y único de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales derivadas de los procesos de gestión pública, en un sistema común, oportuno y confiable.

#### ¿Qué permite la Contabilidad Integrada?

Permite un mismo hecho o transacción pueda ser analizada desde el punto de vista del presupuesto, la tesorería y la contabilidad.

#### ¿Qué busca?

Generar información útil y beneficiosa, para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del estado.

### **3.8. INSTRUMENTOS DE LA CONTABILIDAD**

Los instrumentos técnicos que utiliza el Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, bajo la metodología del sistema integrado de gestión y registro, para la



contabilización de la ejecución de los recursos y los gastos y que tienen por objeto facilitar la anotación de las transacciones derivadas de los procesos de gestión pública son:

- Momentos de registro de las transacciones
- Formularios predefinidos para el registro de la ejecución
- Registros auxiliares de ejecución presupuestaria
- Clasificadores Presupuestarios
- Plan único de cuentas de la contabilidad
- Manuales de contabilidad y de ejecución de recursos y gastos

El proceso contable en la metodología del sistema de gestión y registro, se lleva a cabo registrando las transacciones en la contabilidad previo cumplimiento de tres requisitos importantes:

- Presupuesto aprobado y cargado en el sistema
- Cuota de compromiso asignada por la tesorería a través de la programación financiera
- Balance inicial o asiento de apertura incorporado al sistema

### 3.9. SISTEMA

De manera general se define al Sistema como:” Un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido, armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr objetivos comunes (resultado esperado)”.<sup>17</sup>

Para comprender la definición, podemos separar y distinguir que todo sistema tiene las siguientes características:

- Es un *Conjunto* de componentes o partes
- Esos *Componentes o Partes* forman la estructura del sistema; que son semejantes al sistema al que pertenecen, por ello son también sistemas pero de menor tamaño por lo que se denominan subsistemas; de tal forma que un sistema va a estar integrado por dos o más subsistemas.

<sup>17</sup> CENCAP, Compendio Didáctico Ley 1178, Contraloría General de la República, Pág. 12



- Esos componentes están dispuestos siguiendo un *Orden o Modelo* preestablecido y armónico de organización y funcionamiento.
- Debe existir *Interacción e Interrelación* de los componentes para que el sistema funcione; de forma tal que las acciones de unos repercutan en el comportamiento de los otros.
- El *Producto* (bien o servicio) del sistema, es el producto final alcanzado como fruto del funcionamiento de ese sistema.
- La *Evaluación de los resultados*, que consiste en cotejar los productos finales con los planificados.

Es importante aclarar que todo sistema debe proponerse lograr objetivos. Además, se debe tomar en cuenta que un sistema está en permanente intercambio e interacción con el entorno.

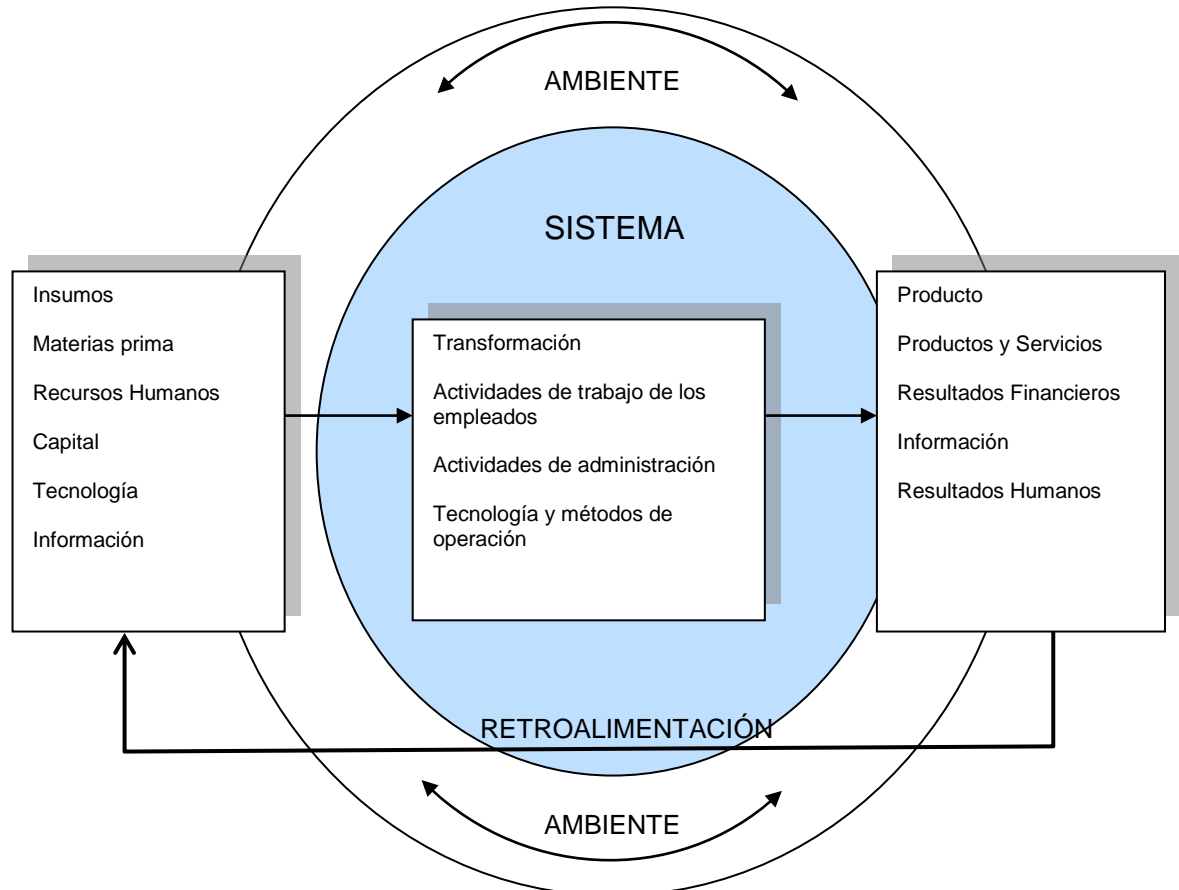
### **3.9.1. FASES DE UN SISTEMA**

Los sistemas funcionan mediante las siguientes fases:

- a) La fase de inicio se denomina *Entradas, Insumos o Input* que son los recursos que llegan al sistema desde el medio ambiente interno o externo.
- b) Las fases intermedias son cumplidas por los *Procesos* que son actividades que se realizan con criterio técnico, lógico, secuencial y en forma de una cadena.
- c) La fase final se denomina *Salidas, Productos u Output* que son los resultados que entrega el sistema y que sirven de insumos a otros sistemas; estos resultados deben contribuir a satisfacer plenamente a sus objetivos.
- d) Pero aunque exista un estricto control y supervisión durante el funcionamiento de un sistema, siempre existe la posibilidad de que ocurran desvíos respecto de lo previsto, entonces el enfoque de sistema ha previsto que exista fase de corrección, la misma que se denomina *Realimentación, Control, Retroalimentación o Feedback*.

Gráficamente se muestra al sistema de la siguiente forma: <sup>18</sup>

**GRÁFICO Nº 6 Fases de un Sistema**



Fuente: Administración, Robbins – Coulter

### 3.10. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

El diagrama de Ishikawa, o *Diagrama Causa-Efecto*, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

<sup>18</sup> Robbins – Coulter, "Administración", Edit. Prentice Hall, Pág. 20



### 3.10.1. VENTAJAS Y UTILIDADES

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo. Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.
- Identificar las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto.
- Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

### 3.10.2. PROCEDIMIENTO DEL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.

Los pasos a seguir para la construcción de un diagrama causa-efecto, son:

1. Definir el resultado o efecto a analizar, esta definición debe estar hecha en términos operativos, lo suficientemente concretos para que no exista duda sobre qué se pretende, de manera que el efecto estudiado sea comprendido satisfactoriamente por las personas involucradas. El efecto a estudiar puede ser positivo (un objetivo) o negativo (un problema).
2. Situar el efecto o característica a examinar, en el lado derecho de lo que será el diagrama, enmarcado en un recuadro. En este debe aparecer, al menos una breve descripción del efecto.
3. Trazar líneas, hacia la izquierda, partiendo del recuadro.
4. Identificarlas causa principales que inciden sobre el efecto, estas serán las ramas principales del diagrama y constituirán las categorías bajo las cuales se especificarán otras posibles causas. Las categorías habitualmente usadas son:



- **3 M's 1P:** Maquinaria, materiales, métodos y personal
  - **4 P's:** Personas, políticas, procedimientos y planta.
  - **Medio:** Como una categoría potencialmente utilizable y que se refiere al entorno en que se lleva a cabo el proceso.
5. Situar cada una de las categorías principales, de causas en sendos recuadros conectados con la línea central. Mediante un conjunto de líneas inclinadas.
  6. Identificar para cada rama principal otros factores específicos, que puedan ser causa del efecto. Estos factores conformaran las ramas de segundo nivel, a su vez podrán expandirse en otras de tercer nivel y así sucesivamente. Para esta expresión recurrente, será útil emplear series de preguntas con: por qué. Asimismo, para desplegar las ramas en sus distintos niveles puede usarse el método de tormenta de ideas (Brainsterming) o bien el diagrama de afinidad. En la columna de la izquierda (causas) estarían las ideas tal y como se han expresado y que sirven de base para la agrupación en factores causales de tercer, segundo y primer nivel. El número de niveles no está limitado de manera que puede darse la circunstancia de que sea necesario seleccionar el diagrama en otros pequeños diagramas si aparece un elevado número de niveles en una o más ramas.
  7. Verificar las inclusiones de los factores, será preciso repasar el diagrama para asegurar que se han incluido en él, todos los factores causales posibles.
  8. Analizar el diagrama, el análisis debe ayudar a identificar las causas reales. Un diagrama Causa-Efecto identifica únicamente causas potenciales. Por tanto será preciso llevar a cabo una recogida de datos posterior y su pertinente análisis, para llegar a conclusiones sólidas sobre las causas principales del efecto.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo presenta el análisis y evaluación de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, el cual se divide en seis etapas principales:

- Análisis exploratorio u observación Informal del S.C.G.I. y sus procesos,
- El diseño de la investigación
- La operacionalización de variables, para efectuar los cuestionarios
- La tabulación de datos generados por los cuestionarios respectivos
- La identificación de problemas potenciales (Diagnóstico Causa - Efecto)
- Las conclusiones de dicho análisis.

#### **4.2. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En el presente Trabajo Dirigido, la recopilación de información consiste en la observación directa de las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, el análisis de la documentación, las entrevistas y los cuestionarios realizados en dicha unidad.

##### **4.2.1. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ARCHIVOS**

Dentro de la identificación y clasificación de archivos se procede a la recopilación de la documentación legal y reglamentaria que señala el ámbito de competencia y funcionamiento del SIVEX. La documentación con la que cuenta el SIVEX se puede clasificar en tres tipos:

- a) Documentación Corriente: La documentación corriente, brinda información relacionada con la actual gestión administrativa del SIVEX, en las cuales se han podido identificar los siguientes: informes, circulares, oficios,

correspondencia enviada y recibida y hojas de ruta; los cuales han sido muy útiles en el momento de realizar una investigación dentro de la unidad.

- b) Documentación Normativa y Legal: Es toda la documentación legal relacionada con la creación, funcionamiento y la reglamentación del SIVEX, los cuales tienen gran importancia en el desarrollo de las funciones de dicha entidad y de las relaciones externas con otras entidades. Entre este tipo de documentación se pudo identificar: Decretos Supremos, Resoluciones Ministeriales, Convenios Institucionales, Estatutos, Reglamentos Específicos correspondientes a la Ley SAFCO, Manual de Funciones, de Procesos y Procedimientos; los cuales nos brindan información acerca del funcionamiento legal de la institución.
  
- c) Documentación Económica y Financiera: Implica toda la documentación económica y financiera relacionada con las actividades de exportación del SIVEX, entre esta documentación se pudo identificar los siguientes: estados financieros, libros diarios, mayores, balances, comprobantes de ingresos, comprobantes de egresos, conciliaciones bancarias, recibos de certificados de origen, recibos de registro único de exportación (RUE), recibos de formulario único de exportación (FUE), recibos de certificados de origen de café (OIC), recibos de formulario de compra venta de minerales, informes mensuales de las ventas de cada regional, los cuales son útiles para identificar el nivel económico de la institución.

#### **4.2.2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL**

El SIVEX fue creado con el objetivo principal de facilitar, simplificar y agilizar los trámites de exportación. Para esto se incorporó personal de otras instituciones como delegados: Servicio Nacional de Impuestos Internos, Aduana Nacional de Bolivia, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SENASAG), Cámara Forestal y Cámara de Exportadores). De esta manera, los trámites de exportación se inician y concluyen en el mismo punto de partida, reduciendo notablemente tiempos y costos.





### **4.3. ANÁLISIS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SIVEX**

#### **4.3.1. ANÁLISIS EXPLORATORIO U OBSERVACIÓN INFORMAL DEL SISTEMA Y SUS PROCESOS.**

El encargado de contabilidad, inicia sus operaciones con el registro de asientos de apertura de la gestión y van intercalando registros presupuestarios, patrimoniales y económicos para concluir con la realización de Estados Financieros y el cierre del ejercicio.

Registrados los asientos de apertura del ejercicio, aprobado el presupuesto anual y efectuada la programación de la ejecución; el registro de la ejecución del presupuesto se realiza por etapas o momentos de registro.

El registro Contable-Presupuestario se realiza con la información de todas las transacciones que se generan en el SIVEX, que tengan incidencia económica-Financiera en su situación patrimonial.

En este contexto, las transacciones susceptibles de registro son las que generan un recurso financiero o las que motivan una ampliación de los recursos disponibles.

Cada una de las etapas o momentos del registro de la ejecución presupuestaria, produce un efecto en las cuentas de la contabilidad, con el objetivo de elaborar en forma simultánea, estados presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales.

##### **4.3.1.1. PROCESO DE REGISTRO CONTABLE**

El registro de las transacciones se efectúa a través de los comprobantes de operación diaria, únicos documentos contables de Ingresos, Gastos y Traspasos utilizados indistintamente para cada caso de que se trate, y están adecuadamente respaldados por la documentación pertinente.



Se tiene los: Comprobantes, Auxiliares y Reportes del S.C.G.I.:

- Comprobantes de Operación Diaria para el registro de Ingresos, Gastos y Traspasos (Contabilidad Integrada)
- Comprobantes de Ejecución de Recursos C – 21
- Comprobantes de Ejecución de Gastos C-31
- Mayor Auxiliar de Ejecución del Presupuesto de Recursos
- Mayor Auxiliar de Ejecución del Presupuesto de Gastos
- Informe Mensual de Ejecución del Presupuesto de Recursos
- Informe Mensual de Ejecución del Presupuesto de Gastos

#### **4.3.1.2. INSTRUMENTOS DEL SUBSISTEMA DE REGISTRO PRESUPUESTARIO**

Los momentos de registro contable son las etapas importantes del proceso administrativo con incidencia económica y/o financiera.

##### **4.3.1.2.1. En materia de Recursos**

Los momentos de registro contable seleccionados son:

- a. *El momento de registro contable de la estimación presupuestaria:* Abre los registros. Determina los recursos que van a financiar el presupuesto de gasto derivado de la programación anual de operaciones.
- b. *El momento de registro contable del devengado:* Se produce cuando se crea una relación jurídica entre la entidad y terceros por la venta de bienes y/o la prestación de servicios, en virtud de la cual se origina un derecho de cobro por parte de la entidad y una obligación de pago por parte de terceros. El registro del devengado ejecuta el presupuesto.



- c. El momento de registro contable del ingresado: Se produce al registrar transacciones de ingreso con movimiento de efectivo u otros medios de pago equivalentes de reconocida validez legal, proveniente de las distintas fuentes de financiamiento.

#### 4.3.1.2.2. En materia de Gastos:

Los momentos de registro contable para los gastos son:

- a. El momento de registro contable de apropiación o asignación presupuestaria: Abre los registros. Determina los gastos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas definidas en la programación anual de operaciones.
- b. El momento de registro contable del compromiso: Es un acto de administración interna, formal que se refiere a una obligación jurídica o acto de voluntad de disponer de una suma de dinero, cuyo objetivo de registro es reservar y controlar créditos presupuestarios. Los documentos de respaldo para el registro contable de este momento son, por ejemplo: las órdenes de compra o los contratos firmados. El objetivo básico del registro de los compromisos es que el Subsistema de Registro Presupuestario brinde información de los importes autorizados para gastar y de los saldos que no han sido utilizados por el SIVEX. (Por la administración).
- c. El momento de registro contable del devengado: Ejecuta el presupuesto y se produce cuando se crea una relación jurídica entre la entidad y tercero por la compra de bienes y/o la recepción de servicios, en virtud de la cual se origina una obligación de pago por parte de la entidad a favor de los mismos.



- d. El momento de registro contable del pagado: Se produce al realizar transacciones de gasto con movimiento de efectivo u otros medios de pago equivalentes, de reconocida validez legal, a favor de terceros.

#### 4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

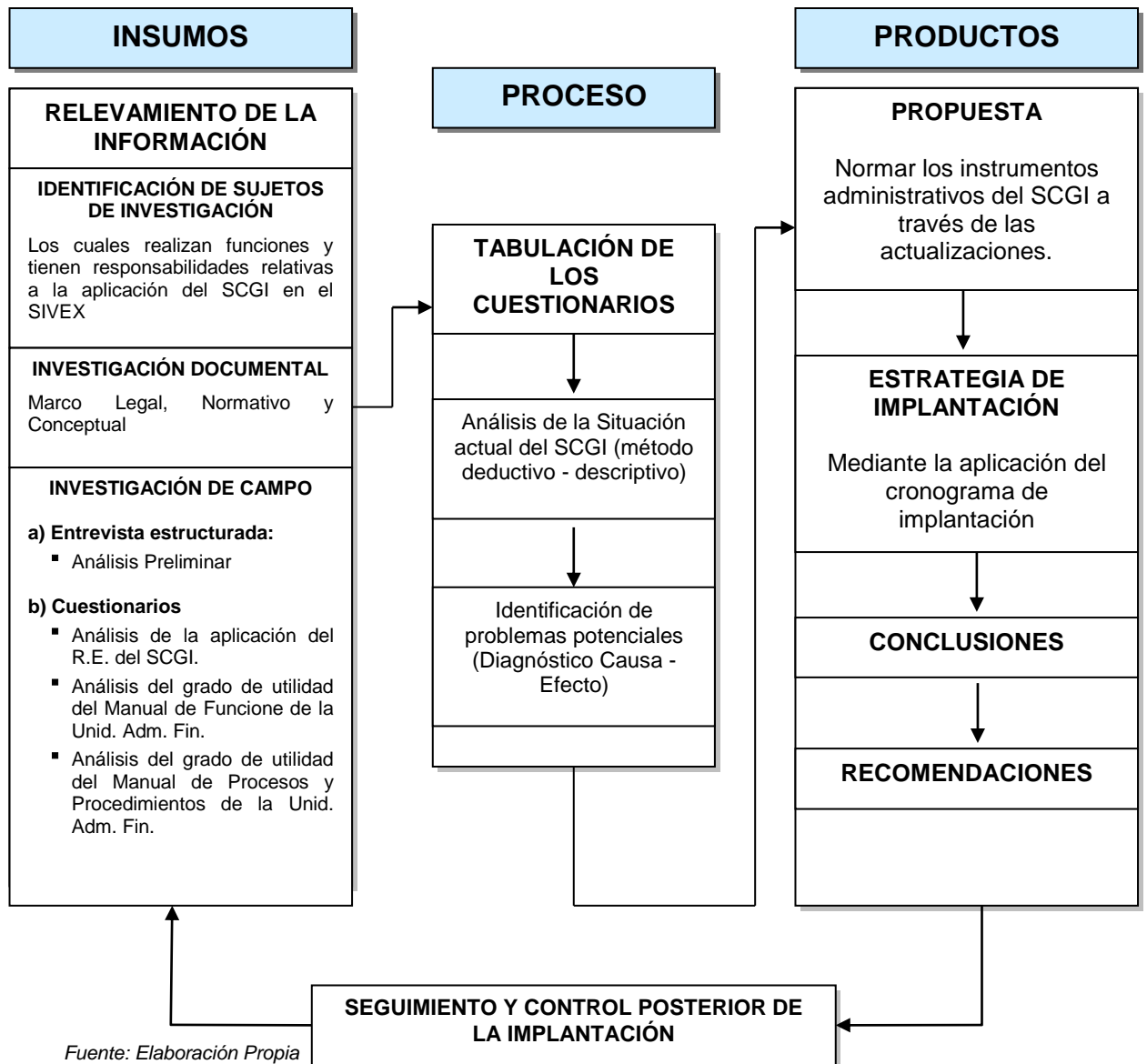
Para realizar el análisis respectivo de la situación actual, se recurre a cuestionarios dirigidos al personal de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX.

Otra técnica para recopilar información es la observación, cuyo objetivo principal es el estudio y análisis de fenómenos, para ello se realiza la observación directa y la observación indirecta. Directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno considerando las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

Para el procesamiento y el análisis de datos de la investigación documental y de campo, se procede a un análisis **deductivo – descriptivo**. Éste provee un diagnóstico del estado de aplicación y utilidad del Reglamento Específico del SCGI, y el grado de utilidad que le dan a los Manuales de Funciones y de Procesos y Procedimientos. Asimismo, para la identificación de los problemas principales, se utiliza el Diagrama Causa – Efecto, herramienta la cual es útil a la hora de plantear soluciones a los problemas identificados.

El gráfico siguiente se describe las etapas de la Investigación:

GRÁFICO N° 7 Diseño de la Investigación



#### 4.4.1. FUENTES PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Para hacer uso de las diferentes técnicas es necesario tomar en cuenta la naturaleza del problema, y los datos que deban obtenerse. Por ello las fuentes generales que se disponen para la recopilación y análisis de información son de dos tipos.



- Fuentes de información primaria, donde se registra aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la entidad, unidad o proceso que se estudia, permitiendo conocer de manera general y específica la aplicación actual de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada. La recopilación de información se da a través de la Entrevista, aplicada a sujetos de análisis en la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX. La “Investigación Preliminar” del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada se constituye en información de respaldo ya que genera una información general de la institución.
  
- Fuentes de Información Secundaria, permiten conocer toda la información concerniente al marco legal y normativo de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, por el cual se rige el Sistema de Ventanilla Única de Exportación, estas fuentes son:
  - Constitución Política del Estado
  - Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), Ley N° 2448 de 27 de marzo de 2003
  - Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), Ley 1178
  - Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA, Decreto Supremo N° 25875
  - Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada
  - Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
  - Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental
  - Normas Básicas de Información y Comunicación
  - Plan Operativo Anual del SIVEX, Gestión 2004 - 2005
  - Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada del SIVEX
  - Manual de Procesos y Procedimientos del SCGI, Gestión 2003



- Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera, Gestión 2003
- Reglamento Interno del SIVEX
- Identificación del riesgo

#### 4.4.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Las técnicas para el muestreo son de dos tipos; el muestreo probabilístico, y el muestreo determinístico. Por las características propias del trabajo, se decidió elegir el segundo tipo de muestreo. Por lo general el muestreo Determinístico implica un juicio personal. En este tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales, lo que permite que el muestreo sea representativo.

Considerando los alcances de la investigación y las características de la población de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, se elige el muestreo determinístico bajo la modalidad de muestreo intencional, identificando a los sujetos de análisis de acuerdo a juicio personal.

Este muestreo permite identificar aquellas personas que estén relacionadas con el Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

**Cuadro Nº 5 Determinación de la Muestra**

CARGO	Nº
Jefe Adm. y Financiero	1
Contador	1
Auxiliar Contable (Habilitado)	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la recopilación de información se utilizan técnicas metodológicas, que son las entrevistas, cuestionarios y la observación. La entrevista estructurada utiliza preguntas abiertas y cerradas, en el caso de que sean

abiertas, el personal de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, podrá dar cualquier respuesta que considere apropiada y en el caso de preguntas cerradas, se proporciona a dicho personal respuestas que pueda seleccionar.

A lo largo del trabajo se utilizan cuestionarios que formulan preguntas abiertas, cerradas, de selección de opciones y de desarrollo en forma de matriz. Las preguntas abiertas (desarrollo), es aquel donde el usuario encuestado responde con sus propias palabras a la pregunta formulada. Las preguntas cerradas, trata de un tipo que espera como respuesta un SI o un NO, las preguntas de selección de opciones donde el cuestionado elige las opciones que le parezcan las más correctas y por último las preguntas de desarrollo en forma de Matriz, donde el cuestionado puede desarrollar según su criterio alguna actividad o función.

Otra técnica para recopilar información es la observación, cuyo objetivo principal es el estudio y análisis de fenómenos, para ello se realiza la observación directa y la observación indirecta, directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

#### **4.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Una manera de facilitar el análisis causa y efecto, es la operacionalización de variables que ayuda a determinar con claridad lo que se pretende realizar en el presente trabajo dirigido, de manera que el efecto estudiado sea comprendido satisfactoriamente.



**CUADRO Nº 6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	DIRIGIDO A	OBJETIVO	PREG.
Actualizar el Manual de Funciones, según los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera.	Determinación de las funciones	Marco de referencia	Jefe Administrativo y Financiero	Describir a las personas que selecciona y distribuye la información y como realiza dicha coordinación	MFJ-P1 MFJ-P2
			Contador	Determinar si se toma en cuenta los lineamientos generales de referencia, para la formulación de objetivos	MFC-P1 MFC-P2
			Habilitado	Conocer a los actores intervinientes en las funciones	MFH-P7 MFH-P5
		Análisis de la situación	Jefe Administrativo y Financiero	Determinar cuales son las funciones principales de dicho cargo	MFJ-P3
			Contador	Determinar cuales son las funciones principales de dicho cargo	MFC-P3 MFC-P4
			Habilitado	Determinar cuales son las funciones principales de dicho cargo	MFH-P1 MFH-P3
		Proceso de información	Jefe Administrativo y Financiero	Describir el proceso de pedido de algún insumo	MFJ-P4 MFJ-P5
				Conocer los documentos intermitentes en el manejo diario de sus funciones	MFJ-P6 MFJ-P7
			Contador	Determinar si la información es procesada y generada adecuadamente	MFC-P5 MFC-P6 MFC-P7
		Habilitado	Tiempo de ejecución de las funciones	MFH-P3	
			Conocer los documentos intermitentes en el manejo diario de sus funciones	MFH-P2 MFH-P6 MFH-P7	
		Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos, según los	Determinación de los procesos y procedimientos	Responsables	Contador



requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera.		Procesos y procedimientos		Determinar cuales son los procedimientos principales	MPP-P2 MPP-P3 MPP-P4 MPP-P5 MPP-P6 MPP-P7 MPP-P8 MPP-P9 MPP-P10 MPP-P11 MPP-P12 MPP-P13 MPP-P14
		Normas de operación		Determinar el seguimiento pertinentes de los procedimientos	MPP-P16
		Proceso de Información		Conocer los documentos intermitentes en el manejo diario de sus funciones	MPP-P15
Proponer un modelo que permita poner en práctica el Reglamento Específico de Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.	Determinar el grado de aplicación que tiene del Reglamento Específico	Conocimiento, uso y difusión del Reg. Específico	Contador	Identificar el grado de aplicación y difusión que tiene el Reg. Esp. en la Unid. Adm. Fin. Del SIVEX	REC-P1 REC-P3
		Determinar si el Reg. Esp. satisface las necesidades	Contador	Identificar aspectos que el Reg. Esp. no considera, o si esta desactualizado	REJ-P5 REJ-P7
		Identificar el Sistema informático	Contador	Identificar que programa contable se está utilizando para el registro económico financiero	REJ-P10
		Identificar el Flujo de Inf. del SCGI del Min. de Hac. hacia el SIVEX	Contador	Identificar si la Unid. Adm. Fin. Está actualizado en cuanto a la información emitida por el Min. de Hac.	REC-P4
	Determinar e identificar la aplicación de los Subsistemas de Registro	Subsistema de Registro Presupuestario	Contador	Identificar los pasos para ejecución presupuestaria de recursos y gastos	REC-P2 REC-P8 REC-P9 REC-P12 REC-P13 REC-P14
		Subsistema de Registro Patrimonial		Identificar si se esta aplicando adecuadamente el registro, y las herramientas contables del registro patrimonial	REC-P6 REC-P8 REC-P9 REC-P13 REC-P12



					REC-P14
		Subsistema de Registro Tesorería		Identificar si se esta aplicando adecuadamente el registro, y el manejo de flujos de Fondos.	REC-P2 REC-P8 REC-P9 REC-P14

## 4.6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.6.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA ENTREVISTA

**La entrevista N° 1:** En un nivel inicial se realizó una entrevista a los funcionarios de la Unidad Administrativa y Financiera, donde se comprobó que la falta de actualización y aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada no permite que la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX genere información oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones de los ejecutivos de la institución.

La interpretación de los resultados y las gráficas de las entrevistas se encuentran en el ANEXO N° 3.

### 4.6.2. CUESTIONARIO N° 1, 2 Y 3

Para la actualización del Manual de Funciones se realizaron cuestionarios al personal que integran la Unidad Administrativa y Financiera: Jefe administrativo y Financiero, Contador y Auxiliar Contable (Habilitado) (VER ANEXO N° 4), donde a continuación se presenta la interpretación de dichos cuestionarios.

#### 4.6.2.1. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N°1, sobre el Manual de Funciones realizado al Jefe Administrativo y Financiero

Las preguntas que han sido objeto de observación, por las respuestas inadecuadas, dudosas o nulas de este cuestionario, fueron las siguientes:

**PREGUNTA:**

**1. ¿Quién selecciona y/o distribuye la documentación para su procesamiento Contable – Financiero?**

- **RESPUESTA:**

El director, la secretaría y mi persona.

- **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap III, Art. 39.4, menciona: “Ejercer en forma correcta y responsabilidad las funciones y atribuciones propias del cargo”, por ello el responsable directo de la documentación contable-financiero, es el Contador General.

- **CAUSA:**

- Inadecuado flujo de comunicación entre el Jefe Administrativo y Financiero y el Contador General.
- Poco conocimiento de las funciones que el Jefe Administrativo y Financiero debe realizar.

- **EFEECTO:**

Mal manejo de la documentación contable financiera, provocando extravío de documentación.

- **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda corregir las relaciones internas en el Manual de Funciones del Jefe Administrativo y Financiero.

**PREGUNTA:**

**2. ¿Cómo realiza la coordinación de las actividades del manejo Administrativo - Financiero de la Institución, con el Director General Ejecutivo y con el (la) Contador(a)?**

- **RESPUESTA:**

Nº	Actividades del manejo Administrativo - Financiero	CÓMO COORDINA CON EL:	
		Director General Ejecutivo	Contador
1	POA	En forma directa	Solo se reciben datos
2	SOA	En forma directa	X
3	PRESUPUESTO	En forma directa	En forma directa
4	CONTABILIDAD INTEGRADA	Indirectamente	Directamente

- **NORMA:**

Según la estructura organizacional del SIVEX el Jefe Administrativo y Financiero debe tener coordinación directa con el Director General Ejecutivo y el Contador, con el fin de coordinar de forma directa y constante, todos los Sistemas de la Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley N° 1178).
- **CAUSA:**
  - Poca difusión del actual Manual de Funciones
  - Poca coordinación entre el Jefe Administrativo y Financiero y el Contador General.
- **EFECTO:**

Inadecuado manejo de los Sistemas de la Ley SAFCO.
- **RECOMENDACIÓN:**

Corregir y formular funciones, en el Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera, relacionadas con el manejo de los Sistemas de la Ley SAFCO.

### **PREGUNTA:**

#### **3. Por favor describa las funciones principales que Ud. desempeña:**

- **RESPUESTA:**

Planificar, coordinar y dirigir las actividades administrativas - financieras para el logro de los objetivos del SIVEX
- **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap III, Art. 39.4, menciona: "Ejercer en forma correcta y responsabilidad las funciones y atribuciones propias del cargo".
- **CAUSA:**

Función correctamente asimilada.
- **EFECTO:**

Manejo adecuado del proceso administrativo dentro de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX.

- **RECOMENDACIÓN:**

Considerar, por parte del Jefe Administrativo y Financiero, la función de Control sobre la Dirección Nacional Administrativa.

#### 4.6.2.2. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N° 2, sobre el Manual de Funciones realizado al Contador General

Las preguntas que han sido objeto de observación, por las respuestas inadecuadas, dudosas o nulas de este cuestionario, fueron las siguientes:

#### PREGUNTA:

1. ¿Qué funciones debe consultar y con qué frecuencia, con su inmediato superior u otra persona para poder realizar su trabajo?

- **RESPUESTA:**

Nº	FUNCIONES QUE NECESITAN CONSULTA	¿A QUIÉN CONSULTA?	FRECUENCIA (Por Ej. Una vez a la semana, etc.)
1	Autorización para algunos pagos	Dirección General	X

- **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap. XII, Art. 97, menciona: “Toda comunicación relacionada con el trabajo se deberá realizar respetando los niveles de jerarquía y autoridad”.

- **CAUSA:**

El poco conocimiento que tiene el Contador General acerca de las funciones que debe realizar.

- **EFFECTO:**

Inadecuado manejo económico de la Institución.

- **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda plantear en el Manual de Funciones y en el de Procesos y Procedimientos la coordinación adecuada entre el Contador General y el Director Ejecutivo General con respecto a pagos.

#### PREGUNTA:

2. ¿Qué funciones contables financieras coordina con el Jefe Administrativo y Financiero, cómo y cada que tiempo?



▪ **RESPUESTA:**

Nº	Funciones Contables Financieras	Cómo coordina con el:	Tiempo
		Jefe Administrativo y Financieros	
1	No responde		

▪ **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap. XII, Art. 97, menciona: “Toda comunicación relacionada con el trabajo se deberá realizar respetando los niveles de jerarquía y autoridad”.

▪ **CAUSA:**

- Poco conocimiento de las funciones que debe realizar, por parte del Contador General.
- Poca coordinación en las actividades entre el Jefe Administrativo y Financiero y el Contador General.

▪ **EFECTO:**

Flujo de información contable inadecuado provocando retraso en las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera.

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda, plantear un cronograma de implantación y difusión del Manual de Funciones.

**PREGUNTA:**

**3. ¿Cuáles son los documentos que Ud. necesita para realizar su trabajo y a que Unidades debe solicitar dichos documentos?**

▪ **RESPUESTA:**

Nº	UNIDAD A SOLICITAR	DOCUMENTO CONTABLE FINANCIERO
1	Habilitado	Fondo Rotatorio

▪ **NORMA:**

Según las atribuciones del Contador General, necesita informes de venta de los certificados de origen de cada oficina Regional del país, a parte del Fondo Rotatorio.

▪ **CAUSA:**

Desconocimiento de las funciones por parte del Contador General.

- **EFEECTO:**

Ineficiencia en el manejo de la documentación contable e inadecuado empleo de los informes mensuales que cada Oficina Regional hace llegar a la Dirección Nacional Administrativa.

- **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda poner mucho énfasis en la difusión del Manual de Funciones.

#### 4.6.2.3. Interpretación de los Resultados del Cuestionario N°3, sobre el Manual de Funciones realizado al Habilitado

Las preguntas que han sido objeto de observación, por las respuestas inadecuadas, dudosas o nulas de este cuestionario, fueron las siguientes:

**PREGUNTA:**

1. **¿Qué funciones debe consultar y con qué frecuencia, con su inmediato superior u otra persona para poder realizar su trabajo?**

- **RESPUESTA:**

Nº	FUNCIONES QUE NECESITAN CONSULTA	¿A QUIÉN CONSULTA?	FRECUENCIA (Por Ej. Una vez a la semana, etc.)
1	Compras	Jefe Adm Fin	De acuerdo a las compras
2	Planillas	Jefe Adm Fin	1 vez al mes
3	Fondo Rotatorio	Jefe Adm Fin	2 a 3 veces a la semana

- **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap. XII, Art. 97, menciona: “Toda comunicación relacionada con el trabajo se deberá realizar respetando los niveles de jerarquía y autoridad”.

- **CAUSA**

Poco conocimiento de las Relaciones internas que tiene el Habilitado con sus superiores.

- **EFEECTO**

Actividades mal realizadas por consultas a personas equivocadas.



- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda plantear en forma clara, en el Manual de Funciones, las relaciones de coordinación que debe tener el Habilitado con sus superiores y con el personal del SIVEX.

**PREGUNTA:**

**2. ¿Qué tipo de funciones contables financieras coordina y con quién?**

- **RESPUESTA:**

Nº	Funciones Contables Financieras	¿Con quién coordina?
1	Fondo Rotatorio	Jefe Adm. Y Fina, y contadora
2	Compras	Jefe Adm. Y Fina, y contadora

- **NORMA:**

Según el Reglamento Interno del SIVEX, Cap. XII, Art. 97, menciona: “Toda comunicación relacionada con el trabajo se deberá realizar respetando los niveles de jerarquía y autoridad”.

- **CAUSA:**

- Desconocimiento de las relaciones internas del Habilitado con sus superiores.
- Inadecuada difusión del actual Manual de Funciones.

- **EFFECTO:**

Manejo inadecuado del Fondo Rotatorio.

- **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda plantear un Sistema de Difusión del Manual de Funciones, el cual sea evaluado por parte del Director Ejecutivo General.

#### **4.6.3. CUESTIONARIO Nº 4:**

Para la actualización del Manual de Procesos y Procedimientos (MPP), se realizó un cuestionario dirigido al responsable contable de la Unidad Administrativa y Financiera (VER ANEXO Nº 6), donde a continuación se presenta la interpretación de dichos cuestionarios.

##### **4.6.3.1. Interpretación de los Resultados del Cuarto Cuestionario sobre el Manual de Procesos y Procedimientos**

Las preguntas que han sido objeto de observación, por las respuestas inadecuadas, dudosas o nulas de este cuestionario, fueron las siguientes:



**PREGUNTA:**

**1. ¿Que Procesos realiza en su cargo y quien es el responsable de la ejecución?**

▪ **RESPUESTA:**

PROCESO	TIEMPO (Min)	RESPONSABLE EN EJECUCIÓN	RESPONSABLE EN APROBACIÓN
▪ Registro de Recursos	Continuo registro por medio de comprobantes (de 1 a 2 horas al día)	Contador	Jefe Administrativo y Financiero
▪ Registro de Gastos	Continuo registro por medio de comprobantes (de 1 a 2 horas al día)	Contador	Jefe Administrativo y Financiero
▪ Fondo rotativo	Continuo registro de comprobantes (de 1 a 2 horas al día)	Habilitado	Jefe Administrativo y Financiero

▪ **NORMA:**

Principios, Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, menciona que: “Se precisa generar instrumentos de gestión entre los que se encuentra el manual de procesos y procedimientos, en el marco de las disposiciones emitidas por el órgano rector del sistema de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de su institución.”

▪ **CAUSA:**

Falta de descripción de los procedimientos

▪ **EFEECTO:**

Mal uso del actual Manual de Procesos y Procedimientos

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda la actualización permanente del Manual de Procesos y Procedimientos, para brindar a los usuarios de la institución, un instrumento normativo que coadyuve al funcionamiento de sus actividades.

**PREGUNTA:**

**2. ¿Cuál es el procedimiento para la verificación de stock de material de oficina?**

▪ **RESPUESTA:**

Inventarios



- **NORMA:**  
Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, menciona que: “El responsable de almacenes verificará la existencia de productos, recibos, formularios, etc, que la institución requiriese”
- **CAUSA:**  
Falta de actividades en el manual de procesos y procedimientos, por falta de actualización
- **EFFECTO:**  
El actual manual de procesos y procedimientos no realiza la función de guía de los usuarios
- **RECOMENDACIÓN:**  
Se recomienda identificar los procesos generales y de detalle y plasmarlos en manual de procesos y procedimientos actualizado

#### **PREGUNTA:**

#### **3. ¿Cuál es el procedimiento para la salida de formularios valorados?**

- **RESPUESTA:**  
Solicitud y entrega
- **NORMA:**  
Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, artículo 102 menciona que: “Recepcionados los bienes, el responsable de almacenes realizará el registro de ingreso a almacenes, adjuntando la siguiente documentación: documento de recepción oficial del bien emitido por la institución, documento de compra que podrá ser: orden de compra, nota de adjudicación, contrato y nota de remisión. Por su parte la salida de cualquier producto de almacenes, deberá adjuntar documentos de salida con firma de solicitante y de la unidad de almacenes”
- **CAUSA:**  
Falta de actividades en el actual manual de procesos y procedimientos



- **EFEECTO:**

Mala utilización del actual manual por falta de actualización

- **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda identificar a detalle las actividades y procedimientos para un mayor entendimiento del proceso.

**PREGUNTA:**

**4. ¿Cuál es el procedimiento para la adquisición de material de oficina y otros?**

- **RESPUESTA:**

Según las normas establecidas en la SABS, se realiza el siguiente proceso:

- a. Solicitud de material
- b. Verificación de presupuesto
- c. Si, existe presupuesto y el producto es imprescindible, se realiza la compra y se adjunta factura para justificar dicha compra
- d. No, existe presupuesto o el producto no es imprescindible, no se realiza la compra en espera de presupuesto.
- e. La factura de compra es enviada a contabilidad para el registro correspondiente

- **NORMA:**

Identificación del riesgo, numeral 2211, menciona: “Dado que los flujos de información son esenciales para identificar los riesgos es necesario controlar los propios riesgos inherentes a cada categoría de información con relación a la gestión y toma de decisiones. En tal sentido, la que se genera en los niveles operativos de la organización debe estar controlada, básicamente, en cuanto a su integridad y exactitud, evitando duplicaciones, omisiones, errores e irregularidades en el proceso de captura de datos transaccionales”.

Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, numeral 1400, menciona que: “ los controles de procesamiento son



ejercidos por los propios ejecutores de las actividades organizacionales y de los procesamientos de información incorporados a los mismos procesos para garantizar básicamente la adecuación de las operaciones y la integridad y exactitud en la captación de los datos necesarios, la elaboración de informes de recepción de bienes o servicios, el depósito íntegro de cobranzas y la aprobación de la documentación de respaldo, previamente a cada desembolso, son ejemplos de este tipo de controles”.

▪ **CAUSA:**

- Adquisición de productos que no tienen relación con las actividades de la institución
- Algunos recibos y facturas no tienen desglose de los productos adquiridos

▪ **EFECTO:**

Pago innecesario sobre productos

Confusión en la información de los recibos y facturas

▪ **RECOMENDACIÓN:**

- Se recomienda que antes de realizar los registros contables se revisen la documentación que respalda a los comprobantes contables, verificando que las características de los productos adquiridos tengan relación con las actividades de la institución.
- Se recomienda que el responsable de compras verifique que en el recibo o factura se desglose el producto o servicio a ser adquirido, para evitar confusiones o malas interpretaciones.
- El responsable de la unidad contable, debe rechazar facturas o recibos que no tengan el desglose de los artículos adquiridos.

**PREGUNTA:**

**5. ¿Cuál es el procedimiento para el giro de cheques?**



- **RESPUESTA:**
  - a. Memorandum de AGE (Autoridad general ejecutiva)
  - b. Viáticos
  - c. Solicitud de fondo por parte de los beneficiarios
  - d. Firma de Administración
- **NORMA:**

Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, numeral 2100, establece que: “El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una institución desde la perspectiva de control interno y que son, por lo tanto, determinantes de las conductas y los procedimientos organizacionales”.
- **CAUSA**

Los cheques no son girados a nombre de los beneficiarios
- **EFFECTO**

Perjuicio económico a la institución
- **RECOMENDACIÓN:**
  - Se recomienda revisar en forma continua que los movimientos económicos bancarios sean registrados íntegra, oportuna y exactamente.
  - El responsable de la unidad contable, debe realizar los desembolsos únicamente a nombre de los beneficiarios y proceder a la entrega respectiva en forma personal, requiriendo su identificación y la firma de constancia de recepción.

**PREGUNTA:**

**6. ¿Cuál es el procedimiento para los registros de depósitos en libreta de registros de Bancos?**

- **RESPUESTA:**

Según el resultado del cuestionario realizado al encargado de la unidad contable, se obtuvo las siguientes respuestas



- a. Verificar información de saldos iniciales
  - b. Registro de salidas
  - c. Recepción de papeletas de depósito (al día)
  - d. Proceder al registro en la Libreta de Bancos de las salidas de Cheques y de las papeletas de depósito
  - e. Elaboración de conciliaciones bancarias
  - f. Archivar la documentación
- **NORMA:**

Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, numeral 2411 menciona que: “Se debe entender por información el producto resultante del análisis y la elaboración de datos operativos, financieros y de control, provenientes del interior o exterior de la organización, integrados con un propósito específico de transmitir una situación existente, en términos de confiabilidad, oportunidad y utilidad, de modo que su usuario disponga de los elementos esenciales para la ejecución de sus tareas, sean estas operativas o gerenciales, comprendiendo la interrelación de sus responsabilidades con las del resto de los miembros de la institución y utilizándola como medio de retroalimentación hacia otros sectores o niveles”.
  - **CAUSA:**

No realización de conciliaciones bancarias mensuales
  - **EFEECTO:**

Generación de información irreal sobre el movimiento económico
  - **RECOMENDACIÓN:**

Realizar conciliaciones bancarias mensuales para establecer la integridad y exactitud de la información generada.

**PREGUNTA:**

7. ¿Cuál es el procedimiento para el proceso de Planilla de Sueldos y Salarios?



▪ **RESPUESTA:**

Según el cuestionario realizado al encargado de la unidad contable, se obtuvo la siguiente respuesta:

- a. Revisar informes atrasos y justificativos
- b. Elaboración de la Planilla de Sueldos y Salarios
- c. Verificar y aprobar la Planilla de Sueldos y Salarios

▪ **NORMA:**

Principios, Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, menciona que: “Se precisa generar instrumentos de gestión entre los que se encuentra el manual de procesos y procedimientos, en el marco de las disposiciones emitidas por el órgano rector del sistema de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de su institución.”

▪ **CAUSA:**

Falta de actividades en el manual de procesos y procedimientos, por falta de actualización

▪ **EFFECTO:**

El actual manual de procesos y procedimientos no realiza la función de guía de los usuarios

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda identificar los procesos generales y de detalle y plasmarlos en manual de procesos y procedimientos actualizado

**PREGUNTA:**

**8. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que se presenta cuando obtiene la información?**

▪ **RESPUESTA:**

Frecuentes errores de Contabilización y retraso en la presentación de informe

▪ **NORMA:**

Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, referente a las Normas Básicas de Información y Comunicación,





numeral 2411 indica: “Debe existir una razonable correspondencia entre la información generada y los fenómenos que ésta pretende describir. En este sentido, para que la información resulte representativa debe satisfacer los requisitos de oportunidad, accesibilidad, integridad, exactitud, certidumbre, racionalidad, actualización y objetividad.”

▪ **CAUSA:**

Frecuentes errores de Contabilización y retraso en la presentación de informes.

▪ **EFFECTO:**

Información contable generada por la unidad contable es poco confiable

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda instruir a los responsables a nivel nacional que la información contable enviada a la regional central debe ser presentada oportunamente y con el respaldo correspondiente.

#### **4.6.4. CUESTIONARIO N° 5**

Para la actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, se realizó un cuestionario dirigido al responsable contable de la Unidad Administrativa y Financiera (VER ANEXO N° 5), donde a continuación se presenta la interpretación de dichos cuestionarios.

##### **4.6.4.1. Interpretación de los Resultados del Quinto Cuestionario sobre el Reglamento Específico realizado al Contador General**

Las preguntas que han sido objeto de observación, por las respuestas inadecuadas, dudosas o nulas de este cuestionario, fueron las siguientes:

**PREGUNTA:**

**1. ¿Cuenta con personal encargado de Presupuesto y Tesorería?**

▪ **RESPUESTA:**

Si

▪ **NORMA:**

Según las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, Cap. I, menciona: “Los componentes del SCGI son tres: el



Subsistema de Registro Presupuestario, de Registro Patrimonial y Registro de Tesorería”, por ello debe existir una persona que se encargue del manejo del Sistema de Presupuesto y Tesorería.

▪ **CAUSA:**

- La Unidad Administrativa y Financiera cuenta con tan solo 3 funcionarios para el manejo de todos los Sistemas de la Ley SAFCO.
- Insuficiente personal en la Unidad Administrativa y Financiera.

▪ **EFEECTO:**

Manejo inadecuado de los Sistemas de la Ley SAFCO.

• **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda, en el Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera, el cual es apoyo del Reglamento Específico del SCGI, definir funciones que estén acordes a la realidad de los cargos existentes.

**PREGUNTA:**

**2. ¿Aplica usted el RE del SCGI en el desarrollo normal de sus funciones?**

▪ **RESPUESTA:**

No responde

▪ **NORMA:**

El Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, menciona como objetivo: “El RE es un documento que establece el marco normativo interno y especifico de la entidad”

▪ **CAUSA:**

- Inadecuada difusión del actual Reglamento Específico.
- Desconocimiento del Reglamento Específico por parte del Contador General.

▪ **EFEECTO:**

Ineficiencia en la aplicación de las Normas Básicas del Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental, y por lo consiguiente futuras



sanciones por incumplimiento a la Ley SAFCO por parte de su Órgano Rector.

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Realizar, por parte de la máxima autoridad ejecutiva hacia sus funcionarios la capacitación y difusión de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental de la Ley N° 1178

**PREGUNTA:**

**3. ¿Qué Registros Contables utilizan actualmente?**

▪ **RESPUESTA:**

No responde

▪ **NORMA:**

Según las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, Cap. I, menciona: “Los componentes del SCGI son tres: el Subsistema de Registro Presupuestario, de Registro Patrimonial y Registro de Tesorería”, por ello debe existir una persona que se encargue del manejo del Sistema de Presupuesto y Tesorería.

▪ **CAUSA:**

- Inadecuada difusión del actual Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.
- Poco interés en el uso y aplicación, por parte del Contador General, del Reglamento Específico del SCGI.

▪ **EFFECTO:**

- Incorrecta manejo en los registros del Sistema de Contabilidad Gubernamental integrada.
- Ineficiencia en el manejo de la Unidad de Contabilidad.

▪ **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda poner mucho énfasis, por parte del Director Ejecutivo General, con respecto a la difusión y posterior aplicación de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (Reglamento Específico, Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Funciones).



## 4.7. ANÁLISIS DE CAUSA - EFECTO

### 4.7.1. MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro N° 7 Análisis De Causa – Efecto, Manual de Funciones

Nº	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1	El Manual de Funciones en vigencia contempla cargos inexistentes en la realidad.	El presupuesto destinado al SIVEX no contempla la contratación de nuevo personal para la Unid. Adm. Fin.	Retraso de actividades por acumulación de tareas.	Adecuar todas las funciones de la Unid. Adm. Fin. a los cargos que el presupuesto permite.
2	Existe un doble Manual de Funciones, para la Unid. Adm. Fin. los cuales no son similares.	Poca coordinación entre los elaboradores del Manual de Funciones Institucional y el Manual de Funciones de la Unid. Adm. Fin.	Confusión en los funcionarios al identificar sus funciones reales.	Diseñar un único Manual de Funciones.
			Ineficiencia en las actividades de la Unid. Adm. Fin.	
3	Los funcionarios no tienen claro qué funciones precisan de coordinación con otros funcionarios.	Existe poca comunicación entre funcionarios y/o poco conocimiento del Manual de Funciones.	Retraso en actividades por falta de coordinación de funciones entre funcionarios.	Actualizar el Manual de Funciones en el cual explique en forma clara las funciones que necesitan coordinación y con quienes.
			Ineficiencia en el manejo de la Unid. Adm. Fin.	
4	No se tiene un adecuado conocimiento de la documentación que interviene en las funciones.	Del poco conocimiento de sus funciones o por la falta de experiencia en el cargo.	Retraso en el desarrollo de las actividades del SIVEX.	Actualizar el Manual de Funciones con lo referente a los documentos que intervienen en las distintas funciones.
5	El personal es insuficiente para desarrollar todas las funciones descritas en el Manual de Funciones.	Presupuesto insuficiente para nuevos cargos.	Retraso en las actividades de la Unid. Adm. Fin.	Redefinir todas las funciones de acuerdo a los cargos que el presupuesto permite.



## 4.7.2. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Cuadro N° 8 Análisis de Causa – Efecto, Manual de Procesos y Procedimientos

Nº	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
1	El actual MPP considera cinco cargos dentro de la Unidad Administrativa Financiera.	El presupuesto, imposibilita la contratación de más personal	Confusión de los procesos	Actualización del MPP considerando los cargos reales.
2	No se cuenta con un MPP que ayude a los usuarios tener el soporte para generar sus procesos con eficiencia	Los procesos y procedimientos de la unidad de contabilidad no son registrados a detalle	Duda a la persona que utilizaría el MPP	Se incorpora a detalle las actividades de los procesos y procedimientos, para un mejor seguimiento de las actividades a realizar.
		El MPP no refleja las características reales de la unidad	Confusión de los procesos	
2	Los procesos y procedimientos son registrados en base al SINCOM.	La inclusión del SIGMA por el SINCOM generó confusión ante las actividades de cada proceso	Confusión en los procesos	Los procesos y procedimientos con registrados en base al SIGMA.
3	El personal encargado de la unidad contable no tiene muy bien definido quienes son responsables directos de los procesos	La no inclusión de responsables en las actividades	Confusión en cuanto a los procesos y tareas.	Actualización del MPP, describiendo a los responsables en ejecución y aprobación.
4	El MPP, no toma en cuenta reglamentos adicionales que ayuden a fundamentar los procesos y procedimientos	Falta de apoyo de normas y reglamentos en los procesos y procedimientos	Informalidad y falta de credibilidad ante los procesos y procedimientos	Actualización del MPP, según Normas y reglamentos que respalden los procesos y procedimientos



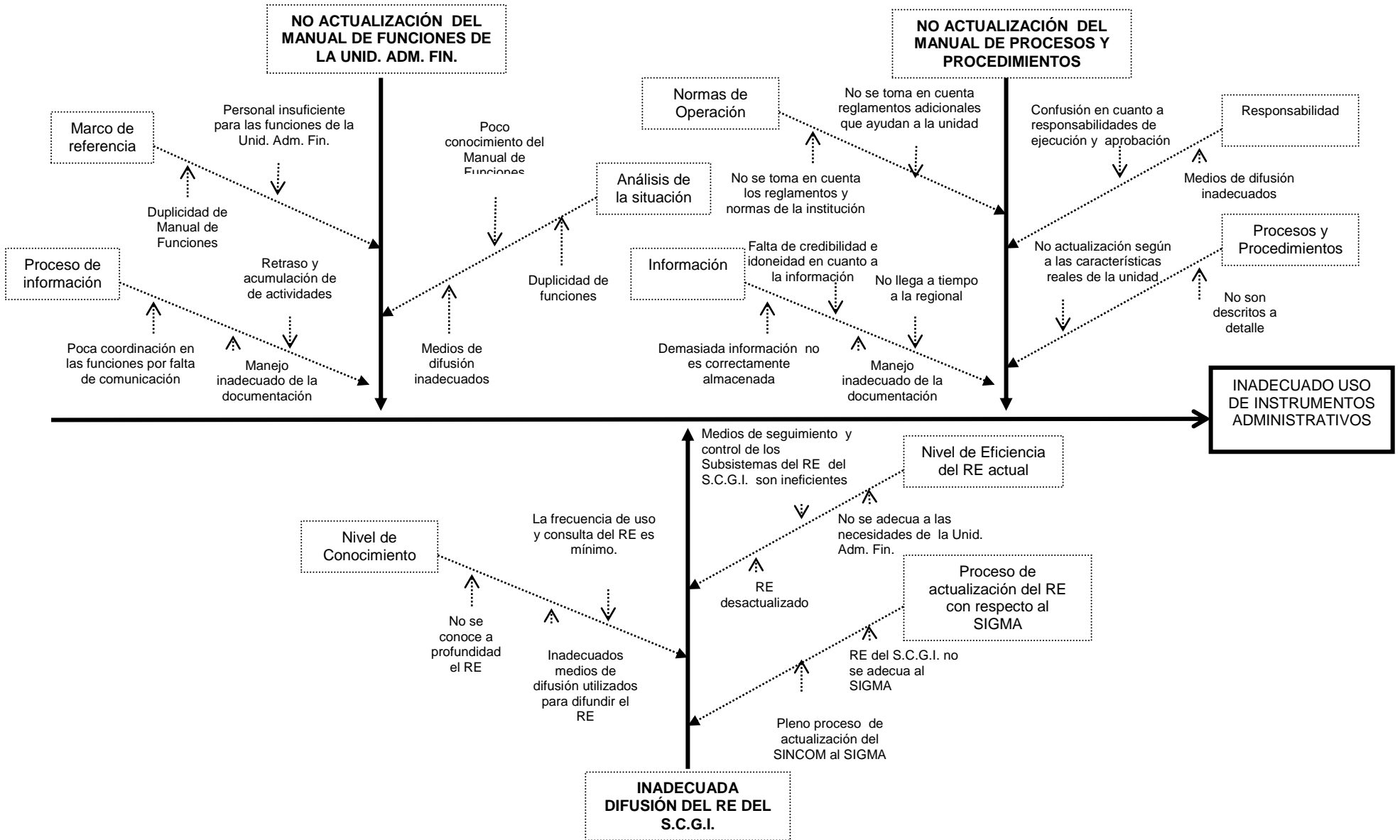
### 4.7.3. REGLAMENTO ESPECÍFICO

Cuadro N° 9 Análisis De Causa – Efecto, Reglamento Específico

Nº	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
1	El RE Del S.C.G.I. no esta actualizado al uso del SIGMA.	Por cambio de Software contable que se paso del SINCOM al SIGMA.	Retraso en las tareas y procesos contables.	Agilizar las tareas de actualización y transcripción de la documentación contable.
2	El RE no está actualizado desde el año pasado.	El RE no está sujeto a actualizaciones constantes.	Reglamento obsoleto que no se adecua a las necesidades actuales.	Actualizar el RE de acuerdo a las necesidades de la Unid. Adm. Fin.
3	No se considera el incorporar las transacciones presupuestarias., financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable	El RE no esta sujeto a actualizaciones constantes	Confusión en las transacciones presupuestaria, financieras y patrimoniales	Se toma en cuenta el Incorporar las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, constituyendo destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios.
4	No toma en cuenta la Subordinación que un Reglamento Específico debe tener.	Falta de prioridad en la actualización del RE	Falta de credibilidad en el Reglamento	Se toma en cuenta las normas legales y técnicas a las cuales está subordinado el Reglamento Específico.
5	Pobre explicación sobre el catalogo de cuentas.	Falta de prioridad en el RE	Reglamento que origina confusión	Se amplia detalladamente Título, Capítulo, Rubro, Cuenta Principal, Cuenta Auxiliar, Cuentas de Orden.



### 4.7.4. DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO GRÁFICO Nº 8 Diagrama de Espina de Pescado





## **4.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO CAUSA - EFECTO**

### **4.8.1. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO CAUSA - EFECTO DEL MANUAL DE FUNCIONES**

De acuerdo a los cuestionarios realizados y la documentación observada, se llegó a las siguientes conclusiones:

#### **Subvariable: Marco de Referencia**

- La Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX cuenta con un Manual de Funciones, el cuál no esta acorde a la realidad, ni a las necesidades de dicha unidad.
- Dicho Manual de Funciones propone cargos, los cuales no existen en la realidad, pasando a ser un Manual de poca referencia por parte de los funcionarios.
- Se observó también, que se maneja otro Manual de Funciones, el cual es institucional, existiendo así dos Manuales de Funciones para la Unidad Administrativa y Financiera, lo cual provoca confusión entre el personal que quiere consultar dicho manual.

#### **Subvariable: Análisis de la Situación**

- El actual Manual de Funciones es poco difundido, y escasamente consultado, ya que los funcionarios no poseen una copia del mismo.
- Se pudo evidenciar a través de los cuestionarios, que los funcionarios tienen un conocimiento de medio a bajo del Manual de Funciones, ya que desconocen algunas actividades importantes.
- En las respuestas obtenidas se pudo constatar que existe la duplicidad de funciones.

#### **Subvariable: Proceso de Información**

- Se pudo verificar que la mayoría de los funcionarios realizan funciones de manera individual, existiendo así poca comunicación y coordinación de funciones.





- La documentación que maneja la Unidad Administrativa y Financiera, tiene un manejo poco responsable, ya que en las respuestas obtenidas no precisan con exactitud que documentación interviene en cada actividad.
- Se pudo identificar que las funciones a desarrollar en la Unidad Administrativa y Financiera son demasiadas para las personas que están a cargo, lo cual provoca un frecuente retraso a la hora de la elaboración de informes, organización de archivos y documentación contable.

#### **4.8.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO CAUSA - EFECTO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (MPP)**

De acuerdo a los cuestionarios analizados, las entrevistas, y la documentación observada, se llegó a las siguientes conclusiones:

##### **Subvariable: Responsables**

- Se pudo evidenciar de que no se tiene muy bien definido a los responsables en ejecución y aprobación de los procedimientos, lo que genera confusión en cuanto a los procesos y tareas.
- Los procesos que se realizan son muchos, por lo que se necesita personal que se haga responsable de otros procesos que necesitan ser atendidos.
- El personal que interviene en las actividades contables, no utiliza el actual Manual de Procesos y Procedimientos.
- El personal encargado del manejo de la unidad contable desconoce el verdadero propósito del manual.

##### **Subvariable: Procesos y Procedimientos**

- El MPP no es actualizado según a las características reales de la unidad.
- Los procesos y procedimientos de la unidad no son registrados a detalle, lo que genera dudas al personal que utiliza dicho manual.
- Se verificó que las actividades de cada proceso no son realizadas en su totalidad, lo que genera errores ante un procedimiento a realizar.
- La información contable generada en los procesos tiene falencias en cuanto a credibilidad e idoneidad (no existencia de respaldos en algunos comprobantes de ingresos y gastos, recibos y facturas injustificadas).



- Los comprobantes contables no son realizados en forma oportuna lo que genera falta de credibilidad ante los procesos.
- La inclusión del SIGMA por el SINCOM generó confusión ante las actividades de cada proceso.

#### **Subvariable: Normas de Operación**

La no utilización y aplicabilidad de las:

- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada
- Identificación del riesgo
- Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental

#### **Subvariable: Proceso de Información**

- Demasiada documentación no es bien almacenada, por falta de personal, lo que genera una información incierta.
- La información contable generada por la unidad no lleva el respaldo correspondiente para validar dicha información.
- La información contable no cuenta en su mayoría con respaldos que validen dicha transacción.

### **4.8.3. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO CAUSA EFECTO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO**

Acorde a las respuestas de los cuestionarios y entrevistas, y toda la documentación que se pudo observar, se llegó a las siguientes conclusiones:

#### **Subvariable: Nivel de Conocimiento**

- Se pudo evidenciar que los funcionarios de la Unid. Adm. y Fin. del SIVEX no le dan la importancia necesaria al Reg. Esp.; por lo cual el nivel de uso de dicho Reg. Esp. es mínimo.
- Se pudo verificar, por medio de las respuestas de los cuestionarios, que el nivel de conocimiento que se tiene acerca del Reg. Esp. del S.C.G.I. está en un rango de medio a bajo.



- La difusión realizada para el actual Reg. Esp. fue ineficiente, lo cual ocasiona desconocimiento e ineficiencia en el manejo de la Unid. Adm. y Fin.

**Subvariable: Aplicación de los Subsistemas de Registro**

- La documentación procedente de las actividades de los Subsistemas de registro presupuestario, registro patrimonial, y registro de Tesorería, no tiene un seguimiento y control adecuados.

**Subvariable: Proceso de actualización del Reglamento Específico, con respecto al SIGMA**

- Las actividades de actualización de toda la documentación de la Unid. Adm. Fin. del SINCOM al SIGMA están en pleno proceso, lo cual ocasiona manejo ineficiente y retraso en las actividades de dicha unidad.
- El actual Reg. Esp. no se adecua a las exigencias del SIGMA.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez realizada la investigación documental y de campo se determinó la situación en que se encuentran los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado (Reglamento Específico, el Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX). El objetivo principal de éste capítulo es plantear la actualización de dichos Instrumentos Administrativos, los cuales son los que norman, reglamentan y guían el funcionamiento del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado acorde a la Ley N° 1178 SAFCO.

#### **5.2. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA**

##### **▪ ANÁLISIS PRELIMINAR – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la presente actualización del Reglamento Específico se tomó en cuenta toda aquella documentación legal y normativa que coadyuve al desarrollo de la investigación.

- Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley N° 1178).
- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.
- Res. Adm. N° 596 del 24 de octubre del 2001, el cual contiene el formato mínimo del Reglamento Específico del SCGI: emitida por el Ministerio de Hacienda.
- El actual Reglamento Específico del SCGI del SIVEX.



- Documentación interna relacionada con la normatividad y reglamentación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, y los demás sistemas de la Ley SAFCO.
- **ANÁLISIS FORMAL: ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS Y OBSERVACIÓN DIRECTA**
  - Para determinar e identificar el grado de conocimiento y aplicación del Reglamento Específico se realizó una entrevista preliminar, el cual demostró que el actual Reglamento Específico no tuvo una adecuada difusión, y por lo mismo, su grado de aplicación es mínima.
  - Con el objetivo de profundizar las falencias del actual Reglamento Específico se realizó un cuestionario dirigido especialmente al encargado de Contabilidad.
  - Para identificar al grado de aplicación del actual Reglamento Específico se participó de manera directa en las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera.

### 5.2.1. ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SCGI

Se realizó una verificación acerca del cumplimiento del actual Reglamento Específico hacia las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental integrada, y hacia el contenido mínimo que debería tener.

**Cuadro N° 10 Análisis y actualización del Reg. Esp. del SCGI**

<b>ACTUAL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SCGI</b>	<b>PROPUESTA DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SCGI</b>
▪ No consideraba como objetivo el incorporar las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable.	▪ Se toma en cuenta el Incorporar las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, constituyendo destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios.



<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No toma en cuenta la Subordinación que un Reglamento Específico debe tener.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se toma en cuenta las normas legales y técnicas a las cuales está subordinado el Reglamento Específico.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se obvia el uso y difusión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se considera a la Unidad Administrativa y Financiera como la encargada de la publicación y difusión.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proceso de registro contable inadecuado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se corrige el Proceso de registro Contable, identificando entradas, procesos y salidas del Sistema de Contabilidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pobre explicación sobre el catalogo de cuentas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se amplia detalladamente Título, Capítulo, Rubro, Cuenta Principal, Cuenta Auxiliar, Cuentas de Orden.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No toma en cuenta la clasificación de las transacciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se identifica la Clasificación de las transacciones, siendo estas las Patrimoniales, presupuestarias, Presupuestarias-Patrimoniales, Patrimoniales y de Tesorería, y Presupuestarias – Patrimoniales y de Tesorería.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No toma en cuenta el archivo de comprobantes contables y los documentos de respaldo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se identifica a los responsables de la custodia de comprobantes contables y los documentos de respaldo.</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

La ley SAFCO, mediante las Normas Básicas, prevé la revisión y actualización de los reglamentos específicos, de por lo menos una vez al año o cuando así se requiera; es por este motivo que se realiza la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada del SIVEX, ya que si bien la institución cuenta con dicho instrumento normativo, el mismo no satisface a las necesidades actuales de la entidad.

Es importante recalcar que el Reglamento Específico del S.C.G.I. en vigencia no tuvo la difusión adecuada y por tal razón su nivel de conocimiento y aplicación por parte de los funcionarios es poco.

La presente actualización del Reglamento Específico sigue las características del Formato y Contenido Mínimo para la Elaboración del Reglamento Específico del S.C.G.I., el cual es emitido por el Viceministerio de Presupuesto y Contaduría del Ministerio de Hacienda.

## **5.2.2. OBJETIVOS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO**

- Constituir un instrumento normativo y de regulación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, de acuerdo a lo estipulado por la Ley 1178 y las NB-SCGI aprobadas por R.S. N° 218040, que refleje las características, naturaleza y funcionamiento del Sistema de Ventanilla Única de Exportación, cuya aplicación y cumplimiento es de carácter obligatorio.
- Incorporar las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, constituyendo destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios.
- Establecer los elementos de organización, funcionamiento y de control interno del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada de la Unidad Administrativa y Financiera del Sistema de Ventanilla Única de Exportación.
- Identificar: Unidad organizacional, cargos y funcionarios responsables de la actualización, implantación y funcionamiento del SCGI.
- Constituirse como único medio normativo válido, señalado por Ley, de procesamiento de las operaciones presupuestarias, contables y financieras del Sistema de Ventanilla Única de Exportación.
- Emitir información oportuna y confiable para la toma de decisiones de las autoridades que regulan la marcha del Sistema de Ventanilla Única de Exportación.
- Ser un instrumento que norme la aplicación del SCGI y de su interrelación con los otros sistemas regulados por la Ley N° 1178.



- Cumplir los principios y normas generales básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, aprobadas por el Órgano Rector.

### 5.3. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

- **ANÁLISIS PRELIMINAR – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la presente actualización del Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX se consideró toda aquella documentación que guíe a la actualización de dicho Manual

- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del SIVEX.
- Organigrama del SIVEX.
- El actual Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX.

- **ANÁLISIS FORMAL: CUESTIONARIOS Y OBSERVACIÓN DIRECTA**

- Para poder identificar de una manera precisa y correcta las falencias del actual Manual de Funciones, se elaboraron cuestionarios, dirigidos a los directos responsables de la Unidad Administrativa y Financiera.
- Para identificar al grado de aplicación del actual Manual de Funciones se participó de manera directa en las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera.



### 5.3.1. ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CUADRO Nº 11 Análisis y actualización del Manual de Funciones

ACTUAL MANUAL DE FUNCIONES	PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considera cinco cargos dentro de la Unidad Administrativa y Financiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tomando en cuenta el actual presupuesto, que imposibilita la contratación de más personal; se adecuo, el Manual de Funciones considerando tres cargos; a las necesidades de dicha unidad, ya que solo cuenta con tres funcionarios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El actual Manual de Funciones tiene funciones diferentes y/o que contradicen al otro manual de funciones que también esta en vigencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La propuesta y actualización del Manual de Funciones considera la situación actual de dicha Unidad y especifica las funciones de a sus requerimientos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Las funciones no precisan de forma adecuada sobre la coordinación de funciones entre los funcionarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actualiza de forma clara las funciones que necesitan coordinación y con quienes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No detalla claramente la documentación que interviene en las funciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Detalla de forma clara la documentación que intervienen en la funciones.</li></ul>

### 5.3.2. OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera tiene como objetivo principal el definir y establecer las funciones para la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, para facilitar el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas.


### 5.3.3 APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

El presente manual debidamente aprobado por el Director Ejecutivo General y el Jefe Administrativo y Financiero deberá ser publicado y distribuido a todos los funcionarios de la Unidad Administrativa y Financiera.

### 5.3.4. FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL SIVEX.

La actualización del Manual de Funciones, no precisa cambios, en cuanto a lo que es el formato del Manual de Funciones, por lo cual se mantendrá el mismo ya que se adapta adecuadamente a la institución.

**Cuadro N° 12 Formato del Manual de Funciones**

	<b>SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA</b> MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA N°
	NIVEL:	CÓDIGO:
NOMBRE DEL CARGO:		
1. UNIDAD		
2. OBJETIVO DEL CARGO		
3. NATURALEZA DEL CARGO		
4. DEPENDENCIA		
5. SUBORDINADOS DIRECTOS		
6. RELACIONES DE CONTROL INTERNA		
7. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA		
8. FUNCIÓN GENERAL		
9. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:		



## 5.4. ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### ▪ **ANÁLISIS PRELIMINAR – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la presente actualización del Manual de Procesos y Procedimientos se tomó en cuenta toda aquella documentación legal y normativa que coadyuve al desarrollo de la investigación.

- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.
- Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Identificación del riesgo
- Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, referente a las Normas Básicas de Información y Comunicación
- El actual Manual de Procesos y Procedimientos del SCGI del SIVEX.

### ▪ **ANÁLISIS FORMAL: CUESTIONARIOS Y OBSERVACIÓN DIRECTA**

- Se realizaron cuestionarios dirigidos al personal involucrado, para tener conocimiento de los procesos y procedimientos que se realizan a cabo en la unidad administrativa y financiera
- Para identificar al grado de aplicación y conocer a detalle los procesos y procedimiento, se participó de manera directa en las actividades de la Unidad Administrativa y Financiera.

**CUADRO N° 13 Análisis y actualización del Manual de Procesos y Procedimientos**

ACTUAL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos y procedimientos no son registrados a detalle, teniendo 10 procesos y 15 procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se describió a detalle los procesos y procedimientos, teniendo 11 procesos y 21 procedimiento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El actual MPP no considera a los responsables de ejecución y aprobación en los procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se corrige esta falencia tomando en cuenta a los responsables tanto de ejecución y aprobación de los procesos y procedimientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se considera a 5 cargos que intervienen en los procesos y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se considera al personal real que interviene en las tareas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos y procedimientos son registrados en base al SINCOM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos y procedimientos son registrados en base al SIGMA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El MPP, no toma en cuenta normas adicionales que ayuden a fundamentar los procesos y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se toma en cuenta normas que ayudan a fundamentar los procesos y procedimientos</li> </ul>



Se establecieron los procesos y procedimientos del MPP, para un mejor análisis, estos procesos se detallan a continuación:

**CUADRO Nº 14 Procesos de la Unidad Contable**

CLASIFICACIÓN	Nº	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	OBJETIVOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE APROBACIÓN
VARIOS	001	Verificación de Materiales	001/01 Verificación de Stock de Material de Oficina	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera	Mantener el stock de materiales (formularios y material de oficina) en almacén, para asegurar que las actividades se lleguen a ejecutar.	▪ Habilitado	▪ Habilitado
			001/02 Verificación de stock de Formularios Valorados	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera		▪ Habilitado	▪ Habilitado
	002	Salida de Materiales	002/01 Salida de Materiales de Oficina	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera	Controlar la salida de los materiales de la oficina y la salida de Formularios Valorados, para el respectivo control de salida de existencias.	- Solicitante - Habilitado - Jefe Administrativo y Financiero	▪ Jefe Administrativo y Financiero
			002/02 Salida de Formularios Valorados	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera		- Solicitante - Habilitado - Jefe Administrativo y Financiero	▪ Jefe Administrativo y Financiero
	003	Giro de Cheques	003/01 Giro de Cheques	Se lo realiza mensualmente, en 1 hora	Girar correctamente los cheques para evitar desfalcos en el efectivo.	▪ Habilitado ▪ Contador	▪ Jefe Administrativo y Financiero
	004	Comprobantes Contables	004/01 Elaboración de comprobantes contables (ingreso y gasto)	Mensualmente	Contabilizar las transacciones que realiza el SIVEX, elaborando para cada una, un comprobante contable, alimentando así al SIGMA, con información real y oportuna.	▪ Contador ▪ Jefe Administrativo y Financiero ▪ Director General Ejecutivo	▪ Jefe Administrativo y Financiero ▪ Director General Ejecutivo
	005	Elaboración y mantenimiento de la Libreta de Registro de Bancos	005/01 Registro de depósitos en libreta de Bancos	Diariamente de 1 a 1½ hora	Mantener actualizado el registro de la libreta de bancos del SIVEX y conocer los saldos disponibles de las cuentas bancarias con las que la institución opera.	▪ Contador	▪ Jefe Administrativo y Financiero
			005/02 Elaboración de Conciliaciones Bancarias	De 1 hora a 3 horas, cada mes		▪ Contador	▪ Jefe Administrativo y Financiero
006	Estados Financieros	006/01 Elaboración de Estados Financieros	Cada fin de mes	Elaborar los Estados Financieros para contar con información Financiera real y oportuna, sobre la situación financiera del SIVEX.	▪ Contador	▪ Jefe Administrativo y Financiero	
GASTOS	007	Compras	007/01 Compras menores	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera	Realizar la adquisición de formularios valorados, materiales de oficina y bienes pertinentes para el buen funcionamiento de actividades.	▪ Contador ▪ Habilitado ▪ Jefe Administrativo y Financiero	▪ Jefe Administrativo y Financiero ▪ Director General Ejecutivo
			007/02 Compras de formularios valorados	½ hora a 1 hora, cada fin de mes o cuando así se lo requiera			



	008	Planilla de sueldos y salarios	008/01 Elaboración de Planillas de Sueldos y Salarios	1 hora cada fin de mes	Realizar el pago mensual de haberes del personal, cumpliendo con las normas y reglamentos dictados por la Ley General del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> <li>Director General</li> </ul>		
			008/02 Cancelación de Planillas de Sueldos y Salarios	1 hora cada fin de mes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> </ul>		
	009	Pago de servicios básicos	009/01 Pago de servicios básicos (agua, luz y teléfono) en el SIVEX	De 1 ½ a 2 horas cada fin de mes	Conocer como se realiza el pago de servicios básicos de las regionales y de la Administración Nacional (La Paz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador</li> <li>Responsable encargado por regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> </ul>		
RECURSOS	0010	Recaudaciones	0010/01 Registro detallado de ingresos a nivel nacional	Cada vez que así se lo requiera	Mantener informada a la Unidad Administrativa y Financiera sobre la información contable de cada Oficina Regional, centrándose la información en la regional central La Paz. Además de describir las actividades del depósito de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del manejo de Ingresos y Gastos por regional</li> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador</li> </ul>		
			0010/02 Registro de Ingresos y Gastos	Cada día 1 hora					
			0010/03 Depósito de Ingresos	1 a 1½ hora cada fin de mes					
FONDO ROTATORIO	0011	Fondo Rotatorio	0011/01 Solicitud apertura y/o incremento de fondo rotativo	Cada vez que así se lo requiera	Administrar y controlar el suministro de dinero para gastos del SIVEX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitado</li> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> <li>Director General</li> </ul>		
			0011/02 Solicitud de disminución de fondo rotativo					<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitado</li> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> <li>Director General</li> </ul>
			0011/03 Operación del fondo rotativo					<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitado</li> <li>Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> </ul>
			0011/04 Reposición del fondo rotativo					<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitado</li> <li>Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> </ul>
			0011/05 Rendición final de fondo rotatorio					<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitado</li> <li>Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo y Financiero</li> </ul>

### 5.4.1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX constituye una fuente de consulta para apoyar a la atención del

quehacer diario de la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX, porque en esta se consignan en forma ordenada y metódica todas las actividades y tareas que deben seguirse para llevar a cabo la ejecución de los Procedimientos que se generan en la misma.

Es además, es un instrumento administrativo, que expresa por escrito en forma clara, la información o instrucciones que contiene cada uno de los procesos y procedimientos; compuesto por un código para su identificación, nombre del proceso, y el responsable de llevar a cabo el mismo, el objetivo para su realización, los insumos que alimentan el proceso, las normas que lo regulan y un listado general de actividades necesarias para su desarrollo.

#### **5.4.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

- Mostrar en forma secuencial, ordenada y detallada los procesos y procedimientos que se generan en la Unidad Administrativa y Financiera del Sistema de Ventanilla Única de Exportación.
- Definir claramente los cargos que intervienen en el desarrollo de los procedimientos evitando así la duplicidad de funciones.
- Identificar a los responsables de la ejecución, control y evaluación de cada proceso y procedimiento.

#### **5.4.3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**


El Manual de Procesos y Procedimientos, deberá ser periódicamente revisado y actualizado, en base a la programación de operaciones de cada gestión y cuando así se lo requiera. La revisión y actualización será responsabilidad del Jefe Administrativo y Financiero; además de su difusión entre los funcionarios de esta Unidad.

#### 5.4.4. FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para plasmar los datos obtenidos se diseñó el formato de tres cuadros que representan al MPP:

*a) Cuadro de presentación de cada proceso:* el siguiente manual se presenta en un cuadro horizontal que incluye la división por componentes que ayudará a identificar las características de los procesos, en la parte superior izquierda se toma en cuenta el logotipo de la institución en la parte central superior se encuentra el nombre de la institución y el nombre del manual, en la parte derecha superior se identifica el número de páginas y el código respectivo. Luego se describen los elementos que tienen que ser llenados con la respectiva información.

**Cuadro N° 15 Formato del Manual de Procesos y Procedimientos**

	<b>SISTEMA DE VENTANILLA ÚNICA DE EXPORTACIÓN</b>	Nº de Páginas 1 de 1
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	CÓDIGO 001
<b>1. NOMBRE DE LA UNIDAD</b>		
<b>2. DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>3. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO</b>		
<b>4. OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
<b>5. CARGOS QUE INTERVIENEN</b>		
<b>6. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO</b>		
<b>7. ACTIVIDADES GENERALES</b>		
<b>8. SALIDAS DEL PROCESO (PRODUCTO)</b>		



b) Identificación de actividades de los procesos y procedimientos: el siguiente cuadro identifica las actividades del procedimiento, en la parte izquierda superior se pone el nombre del procedimiento, en la parte superior derecha el código que identifica el procedimiento, en la parte central se cuenta con cinco columnas, donde se describe el número de actividades, responsables de ejecución y aprobación, flujograma de actividades y la descripción de cada una de las actividades,

**Cuadro N° 16 Formato del Manual de Procesos y Procedimientos**

<b>PROCEDIMIENTO:</b>				<b>CÓDIGO</b>
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN</b>	<b>FLUJOGRAMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1				
2				
3				
.				
.				
N				

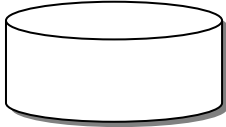

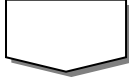


c) Cuadro de diagrama de flujo: Dentro del cuadro de Identificación de actividades de los procesos y procedimiento se describe las actividades por medio de diagramas de flujos, que representan en forma grafica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o materiales.

En dichos diagramas de flujo se utilizan símbolos abstractos, que son perfiles de figuras geométricas a los que son atribuidos convencionalmente un significado, estos símbolos corresponden a la norma ANSI (American National Standard Institute), se detallan a continuación la simbología de Diagramas de Flujo:



**CUADRO N° 17 Simbología de Diagramas de Flujo**

<b><u>SÍMBOLO</u></b>	<b><u>DENOMINACIÓN</u></b>	<b><u>UTILIZACIÓN</u></b>
	<b>INICIO Y FIN</b>	Se utiliza para dar inicio a un proceso así como para finalizar el mismo
	<b>PROCESO</b>	Indica la reacción de una actividad, acción y operación.
	<b>DOCUMENTO ORIGINAL Y COPIAS</b>	Se utiliza para identificar cualquier tipo de documentos, notas, comprobantes, cheques, documentos de obligación, etc.
	<b>OPERACIÓN MANUAL</b>	Se utiliza para identificar todas aquellas operaciones que se realizan en forma manual, el girado de cheques, llenado de formulario y otros.
	<b>DECISIÓN</b>	Se utiliza para mostrar dos alternativas o cursos de acción, que pueden ser de SI o NO
	<b>ARCHIVO DEFINITIVO</b>	Tal como su nombre lo indica es un archivo definitivo de documentos.

	<b>DISCO MAGNÉTICO</b>	Permite el archivo de información mediante la utilización de discos magnéticos (disquetes, CDS)
	<b>CONECTOR</b>	Se utiliza para conectar un proceso que se divide en dos o más partes.
	<b>CONECTOR DE PÁGINA</b>	Permite vincular la parte de un proceso que termina en una página y continúa en la siguiente.
	<b>FIRMA</b>	Describe el proceso de firma de parte del jefe de la unidad involucrada en el proceso, para ratificar su acuerdo.
	<b>DESGLOSE DE DOCUMENTOS</b>	Permite identificar la separación de documentos originales de las copias para diferentes unidades.

Fuente: Código ANSI

## 5.5. METODOLOGÍA DE LA IMPLANTACIÓN

La implantación del Reglamento Específico se llevará a cabo paralelamente con la implantación del Manual de Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos, siendo este un objetivo específico del presente trabajo. Se ha diseñado la estrategia de implantación que consiste en seguir paso a paso un Plan de Acción para la Implantación.



Adicionalmente, a los Instrumentos elaborados se propuso un Plan de Implantación, que complementa el trabajo realizado.

### **5.5.1. OBJETIVO DE IMPLANTACIÓN**

El objetivo de implantación es proporcionar Instrumentos Administrativos a la Institución, que permita un eficiente desarrollo de actividades por parte de los funcionarios dependientes de la Unidad Administrativa y Financiera; y que estos conozcan su importancia, manera de utilizarlo y de su aplicación para todas las actividades que se realizan en este Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada de la Institución.

### **5.5.2. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN**

Mediante la propuesta y estrategia de implantación, se alcanzará el ajuste en la estructura organizacional del SIVEX en la Unidad Administrativa y Financiera, lo que servirá para lograr el mejoramiento administrativo en esta Unidad.

Para esta tarea se considera el Método Instantáneo, que se aplica "por lo general, si las medidas de mejoramiento derivadas del estudio son relativamente sencillas, no involucran un número excesivo de unidades administrativas, no implican un gran número de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa se puede utilizar este método, que además es de los más aceptados en la práctica"

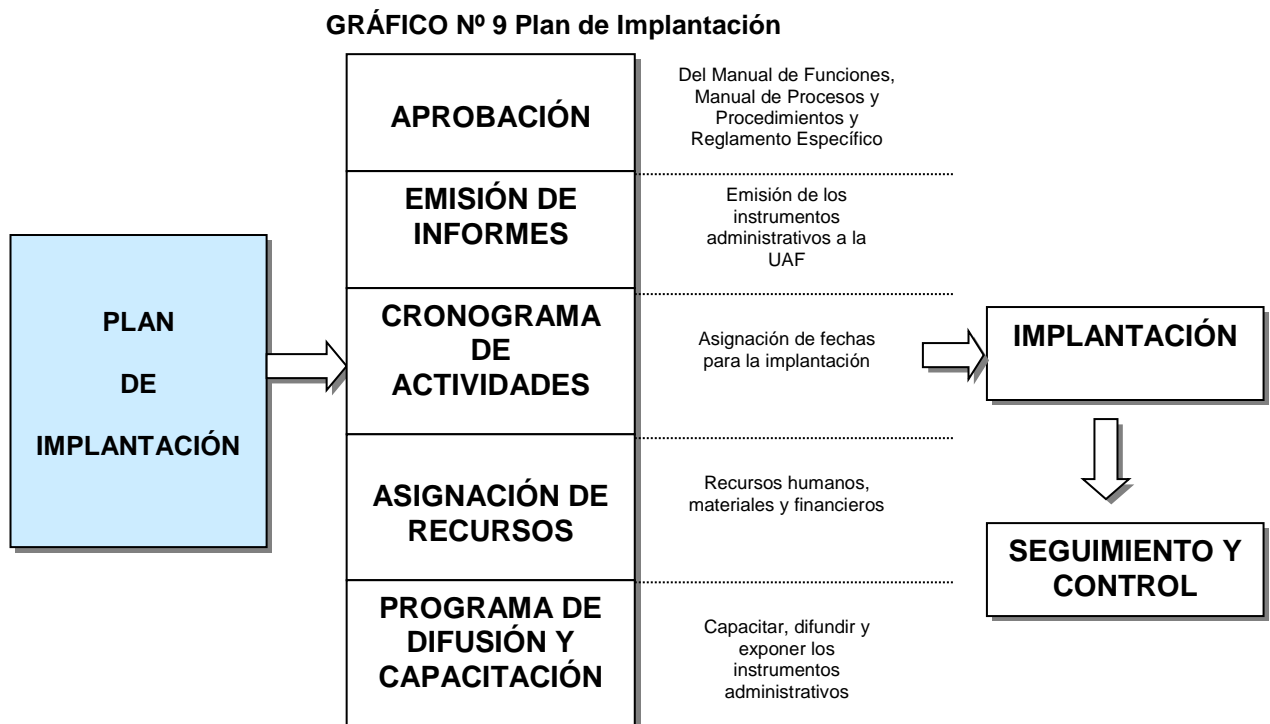
### **5.5.3. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN**

Siendo el SIVEX una institución pública, y de acuerdo a la normatividad vigente enmarcada en la Ley SAFCO, la Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.), es decir el Director General Ejecutivo, tiene la obligación de implantar la estructura organizacional, aprobada con Resolución Administrativa Interna mediante la Jefatura Administrativa y Financiera.

El personal involucrado en los cambios organizacionales, deberán participar durante todo el proceso, para facilitar el logro de los objetivos planteados.

#### 5.5.4. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Una vez aprobados los Instrumentos Administrativos actualizados para el Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado (S.C.G.I.) del Sistema de Ventanilla Única Exportación, que estará ajustado al Programa de Operaciones Anual y/o a cambios estructurales de esta Institución para la siguiente gestión; se procede a la elaboración de la propuesta del Plan de implantación del Manual.



Fuente: *Elaboración Propia*

- **Aprobación:** Los Instrumentos Administrativos serán aprobados mediante disposición expresa emitida por el Director General Ejecutivo del Sistema de Ventanilla Única de Exportación, con Resolución Administrativa Interna.
- **Emisión de Informe:** Emitir los instrumentos administrativos, dirigido al Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera, mediante el cual se hará conocer el mismo.
- **Cronograma de implantación:** Se diseña un cronograma de Implantación, en el que se muestra de manera lógica y ordenada las actividades que se realizarán con sus respectivas fechas de inicio y fin de actividad, recursos económicos y



materiales, responsables en su ejecución, insumos requeridos y los resultados esperados (**VER ANEXO N° 7**).

- **Recursos humanos, materiales y financieros necesarios:** La estimación de requerimiento de personal, se especifica según el tipo de personal, su especialidad, experiencia, y otros. Los recursos materiales y financieros, deben estar contemplados dentro del presupuesto establecido para el SIVEX, estipulado de acuerdo con el Programa de Operaciones Anual; los mismos se verán reflejados en el cronograma.
- **Difusión de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado**

Campañas de difusión empleando boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación de estos Instrumentos Administrativos, con el propósito de concienciar al personal, para que desarrolle sus funciones eficientemente acorde al Reglamento Específico, Manual de Funciones y Manual de Procesos y Procedimientos.
- **Capacitación al personal de la Unidad Administrativa y Financiera**
  - Para alcanzar la capacitación del personal se ve la necesidad de conformar un equipo de trabajo en esta unidad.
  - Con el objetivo de conseguir la participación de todos los funcionarios que trabajan en la Unidad Administrativa y Financiera y organizar la celebración de reuniones informativas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de acciones, los funcionarios participantes brindarán su ayuda para ponerlos en marcha.
  - La capacitación, al personal de la Unidad Administrativa y Financiera, y a los responsables del manejo de ingresos y egresos de las oficinas regionales a nivel nacional del SIVEX; se realizará mediante material didáctico de apoyo, que contendrá explicaciones a cerca del uso de los Manuales y el Reglamento Especifico para el S.C.G.I. y de temas involucrados referentes a las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado (S.C.G.I.), con el respectivo Reglamento Interno de la institución, para posteriormente realizar evaluaciones periódicas acerca de los temas referidos.
- **Implantación:** se llevará a cabo la implantación de los instrumentos administrativos en las funciones diarias de los involucrados.



- **El seguimiento y control de la Implantación;** estará supervisado por la M.A.E. y el Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera, los cuales tienen que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas de manera analítica y secuencial para asegurar el adecuado cumplimiento de la Implantación de los Instrumentos Administrativos del S.C.G.I., llevando a cabo reuniones periódicas y la recepción de informes del Contador y de los Jefes de las diferentes Oficinas Regionales a nivel nacional, con el objetivo de evaluar, controlar y medir el grado de aplicación de la implantación propuesta.

#### **5.5.5. PROGRAMAS DE DIFUSIÓN, ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN A RESPONSABLES Y FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS**

Se debe considerar que todo cambio o modificación a introducir, puede implicar resistencia por parte de las personas que participan en él, puesto que, generalmente conlleva una reforma estructural-funcional.

Para que el cambio tenga éxito, la condición necesaria es que exista un clima organizacional que permita que este cambio se realice y se mantenga, además de, la participación y convencimiento de los miembros de la Unidad acerca de los beneficios que éste puede generar.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **6.1. CONCLUSIONES**

A la terminación del presente trabajo realizado en la Unidad Administrativa y Financiera del SIVEX se cumplieron los objetivos planteados.

Se ha revisado los fundamentos normativos – legales, conceptuales y teóricos que ayudaron en el trabajo de investigación y, se realizó un análisis de la situación actual referente al SCGI llegando a las siguientes conclusiones:

- La falta de personal provoca saturación de funciones, entre los tres únicos funcionarios.
- La existencia de dos Manuales de Funciones, ambos aprobados, provoca confusión en las funciones a realizar por parte de los funcionarios.
- El cambio del SINCOM por el SIGMA generó confusión en los procesos de la unidad contable
- La gran cantidad de información contable no es bien custodiada ni almacenada, lo que genera una información poco confiable.
- Los comprobantes contables, no llevan el respaldo correspondiente.
- La información recepcionada de las otras regionales no llegan oportunamente y en su mayoría no presenta la documentación respaldatoria
- La no elaboración de conciliaciones bancarias mensuales retrasa el flujo de información y posterior toma de decisiones
- Falta de firmas de aprobación, revisión y elaboración en comprobantes.
- Los depósitos por recaudaciones no son realizados dentro del próximo día hábil.
- El actual Reglamento Específico del SCGI no toma en cuenta la subordinación hacia normas, leyes, decretos que todo Reglamento debe contener.
- El actual Reglamento Específico del SCGI propone un registro contable inadecuado.
- El actual Reglamento Específico del SCGI no toma en cuenta el archivo de comprobantes contables, ni los documentos de respaldo, tampoco considera la clasificación de transacciones.



Se logró normar el Manual de Funciones, según los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera mediante las actualizaciones y correcciones realizadas, considerando los siguientes puntos:

- Se adecuó las funciones de acuerdo a los cargos reales con los que actualmente cuenta dicha unidad.
- Se diseñó un único Manual de Funciones, corrigiendo la duplicidad de manuales que existía.
- El Manual de Funciones explica en forma clara las funciones que necesitan coordinación y con quienes.
- Los documentos que intervienen en las distintas funciones son consideradas en el Manual de Funciones.

Se logró normar el Manual de Procesos y Procedimientos, según los requerimientos de la Unidad Administrativa y Financiera mediante las actualizaciones y correcciones realizadas, considerando los siguientes puntos:

- Se adecuó los procesos y procedimientos del MPP considerando la situación real de la Unidad Administrativa y Financiera.
- Se corrigió y detalló las actividades de los procesos y procedimientos de forma clara.
- Se actualizó los procesos y procedimientos en base al SIGMA.
- Se describió a los responsables de ejecución y aprobación para dar validez a las actividades.
- Se toma en cuenta las normas que ayudan a fundamentar los procesos y procedimientos como por ejemplo: Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, Identificación del riesgo y las Normas Básicas de Información y Comunicación

Se logró Normar el Reglamento Específico según las Normas Básicas, y según los requerimientos de la Institución mediante las actualizaciones y correcciones realizadas, considerando los siguientes puntos:





- Se considera las transacciones presupuestarias financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, constituyendo destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios.
- Se toma en cuenta las normas legales y técnicas a las cuales está subordinado el Reglamento Específico.
- Se corrige el Proceso de registro Contable, identificando entradas, procesos y salidas del Sistema de Contabilidad.
- Se amplía detalladamente Título, Capítulo, Rubro, Cuenta Principal, Cuenta Auxiliar, Cuentas de Orden.
- Se identifica la Clasificación de las transacciones, siendo estas las Patrimoniales, presupuestarias, Presupuestarias-Patrimoniales, Patrimoniales y de Tesorería, y Presupuestarias – Patrimoniales y de Tesorería
- Se identifica a los responsables de la custodia de comprobantes contables y los documentos de respaldo.

Proponer un modelo de implantación que permita poner en práctica los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

Se realizó un cronograma de actividades el cual considera los siguientes puntos

- Aprobación
- Emisión de Informe
- Cronograma de implantación
- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios
- Difusión del los Instrumentos Administrativos del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado
- Capacitación al personal de la Unidad Administrativa y Financiera
- El seguimiento y control de la Implantación

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Al finalizar el presente trabajo se llegó a una serie de recomendaciones necesarias para que dichos instrumentos administrativos ayuden a las funciones diarias del personal de la Unidad Administrativa y Financiera.



- Se recomienda la actualización permanente Reglamento Específico, Manual de Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos, para brindar al personal de la entidad, un instrumento normativo que coadyuve al funcionamiento de sus actividades.
- Se sugiere un seguimiento constante acerca de la aplicación de los instrumentos del Sistema de Contabilidad Gubernamental (Reglamento Específico, Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos).
- Se recomienda la contratación de personal en el cargo de almacén y archivo.
- Se recomienda instruir al personal sobre:
  - Sistemas de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).
  - Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada
  - Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental
  - Identificación del riesgo
- Se recomienda implantar mecanismos de control a través de documentos normativos que establezcan formalmente características de procesos tales como: que facturas deben ser consideradas válidas como descargo o mecanismos de control que prohíban el desembolso discrecional de fondos cuando no se hayan presentado la totalidad de descargos.
- Se recomienda para la correcta aplicación de los Instrumento actualizados seguir el modelo de implantación propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALIENDRE España Freddy, "GOVERNANCE, Simbiosis de la Política y el Management", 1ra. Edición, Edit. Stigma Editores, La Paz – Bolivia 2002.
2. AYAVIRI García Daniel, "Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles", 2da. Edición, Edit. Producciones Gráficas N-DAG, Oruro – Bolivia 2000.
3. BARBOSA Romero Reynaldo, "Introducción a la Gerencia Social", 1ra. Edición, Edit. Centro de Publicaciones Facultad de Ciencias. Económicas y Financieras de la UMSA, La Paz – Bolivia 2002.
4. Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), "Ley 1178, Compendio Didáctico", Contraloría General de la República, La Paz – Bolivia 2001.
5. DEL POZO Navarro Fernando, "Dirección por Sistemas", Edit. Noriega Limusa S.A. México 1990.
6. FERNÁNDEZ Eduardo, "Contabilidad Comercial", 9na. Edición, Edit. Gisbert & CIA., La Paz – Bolivia 1979.
7. JORDÁN Jimeno Antonio, "Análisis de Requerimientos", 1ra Edición, Edit. Centro de Publicaciones Facultad de Ciencias. Económicas y Financieras de la UMSA, La Paz – Bolivia 2002.
8. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar, "Metodología de la Investigación", 2da. Edición, Edit. McGraw – Hill, México 1998.
9. Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178.
10. Manual de Contabilidad para el Sector Público, Ministerio de Hacienda, Programa MAFP-SIGMA.
11. MONTALVO Claros Oscar, "Administración Financiera Básica EL Corto Plazo", Edit. Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UMSA, La Paz - Bolivia, 1999.
12. Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, R.S. N° 218040.
13. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
14. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
15. Normas Básicas de Información y Comunicación
16. Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental

17. Proyecto ILACO - Programa MAFP, Sistema Integrado de Gestión Modernización Administrativa (SIGMA).
18. Reforma Institucional del Poder Ejecutivo, Edit. Talleres Gráficos HISBOL SRL.
19. Reglamento Interno del SIVEX Gestión 2003 - 2004
20. SANDI Rubin de Celis Franklin, "Gestión Pública Descentralizada en Bolivia", Edit. Centro de Publicaciones Facultad de Ciencias. Económicas y Financieras de la UMSA, La Paz – Bolivia 2002.
21. STEPHEN Robbins, Mary Coulter, "Administración", 6ta. Edición, Edit. Prentice Hall, México 2002.
22. VAN Horne, Wachowicz, "Fundamentos de la Administración Financiera", 11º Edición, Edit. Prentice Hall, México 2002.