

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

“SISTEMA DE CONTROL DE DISPOSICIÓN DE BIENES EN
LA DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES
GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL DEL SENAPE”

POSTULANTE : Univ. Abraham Achirico Espinoza

TUTOR INSTITUCIONAL : Lic. Juana Moya Díaz

TUTOR ACADÉMICO : Lic. Carlos Vidaurre Oroza

La Paz – Bolivia

Diciembre de 2009

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme culminar el objetivo de ser profesional.

Con mucho amor:

A Seth Oliver y Maria Celia
que son la razón de mi vida
y motivación constante.

Al Alma Mater y a mi familia, símbolo de perseverancia y apoyo incondicional, sin cuyos ejemplos ningún comienzo habría sido posible concretar.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés por mi formación académica y profesional.

Mi reconocimiento al Lic. Carlos Vidaurre Oroza, a la Lic. Juana Moya Díaz, por todo su apoyo a la elaboración y culminación del presente Trabajo Dirigido.

Al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, en especial al personal de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.

CONTENIDO GENERAL**PRESENTACIÓN****INTRODUCCIÓN****CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES**

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	MARCO INSTITUCIONAL	1
1.2.1	Servicio Nacional	1
1.2.2	Patrimonio del Estado	2
1.2.3	Mandato Legal	2
1.2.4	Marco de Referencia	4
1.2.5	Plan Operativo Anual	4
1.2.5.1	Vinculación con el Plan Estratégico institucional (PEI)	5
1.2.6	Lineamiento del SENAPE	5
1.2.7	Objetivos Institucionales	5
1.2.7.1	Nivel Ejecutivo:	6
1.2.7.1.1	Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social	6
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3.1	Descripción de la Situación Problemática	7
1.3.2	Justificación	8
1.4	OBJETIVOS	9
1.4.1	Objetivo General	9
1.4.2	Objetivos del Diagnóstico	9
1.4.3	Objetivos del Marco Legal	10
1.4.4	Objetivos del Marco Conceptual	10
1.4.5	Objetivos de la Propuesta	10
1.5	ALCANCES	10
1.5.1	Alcance Temático	11
1.5.2	Alcance Temporal	11
1.5.3	Alcance Funcional	11
1.5.4	Alcance Espacial	11

CAPÍTULO II MÉTODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1	Universo	12
2.1.1	Unidad de Análisis y Muestra	12
2.2	Tipo	13
2.3	Método Deductivo	14
2.4	Fuentes de información	14
2.4.1	Fuentes primarias	15
2.4.2	Fuentes secundarias	15
2.5	Instrumentos y técnicas	16
2.6	Recolección de datos	16
2.6.1	Objetivos de la Entrevista	16
2.6.2	Objetivos del Cuestionario	18
2.6.3	Análisis de Flujo de Información	19
2.7	Enfoque	19
2.8	Diseño	20

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

3.1	Administración	21
3.1.1	Administración pública	21
3.1.2	Administración Pública en Bolivia	21
3.2	Sistema	22
3.2.1	Las organizaciones públicas como sistemas	22
3.2.2	Subsistemas de las organizaciones públicas	23
3.2.3	Proceso Administrativo	24
3.2.4	Proceso Administrativo en el Sector público	24
3.2.4.1	Planificación	24
3.2.4.2	Organización	24
3.2.4.3	Ejecución	25
3.2.4.4	Control	25
3.2.5	El proceso de control	25
3.2.5.1	Medir el desempeño real	26
3.2.5.2	Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar	27
3.2.5.3	Tomar acción gerencial	27

3.3	CONTROL OPERATIVO	29
3.3.1	Control Interno en el Sector Público	29
3.3.1.1	Ambiente de Control	31
3.3.1.2	Evaluación de Riesgos	31
3.3.1.3	Actividades de Control	32
3.3.1.4	Información y Comunicación	32
3.3.1.5	Supervisión	33
3.3.1.6	Calidad del Control Interno	33

CAPÍTULO IV MARCO LEGAL Y NORMATIVO

4.1	Constitución Política del Estado	34
4.2	Ley de Pensiones 1732	34
4.3	Decreto Supremo 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo Del Estado Plurinacional	35
4.4	Decreto supremo 25152 de Organización y Funcionamiento del SENAPE	35
4.5	Decreto Supremo 28528 Liquidación y Cierre de Entes Gestores de la Seguridad Social	36
4.5.1	Modalidades de Manejo y Disposición de Bienes	36
4.6	Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales	37
4.6.1	Atribuciones específicas de la ley 1178	37
4.7	Sistemas de Administración y Control Gubernamental	38
4.7.1	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	38
4.7.2	Sistema de control Gubernamental	38

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

5.1	Introducción	39
5.2	Planificación del Diagnostico	39
5.2.1	Generación de la información	39
5.2.2	Organización de la información	40
5.2.3	Análisis e interpretación de la información	40
5.3	Objetivos	40
5.4	Recopilación de Información	41

5.5	Aplicación de Instrumentos de Medición	43
5.5.1	Presentación, Análisis e Interpretación de Datos de las Encuestas	44
5.5.2	Resultados de Entrevista a la Directora de DLEGSS	59
5.6	Análisis organizacional	65
5.7	Análisis Retrospectivo	67
5.7.1	Evaluación del POA	67
5.7.1.1	Ejecución del POA	67
5.7.1.2	Ejecución por lineamiento estratégico	68
5.7.2	Operaciones de Funciones por Área Funcional	69
5.7.3	Procesos y procedimientos	70
5.7.3.1	Recepción de Bienes	71
5.7.3.2	Custodia de Bienes	71
5.7.3.3	Disposición de Bienes	71
5.7.4	Funciones Generales	73
5.7.5	Organización Administrativa	73
5.8	Conclusiones del Diagnóstico	75
5.8.1	Grado de conocimiento del Control Interno	75
5.8.2	Conocimiento del diseño del Control Interno	75
5.8.3	Implantación del Sistema de Control Interno	75
5.8.4	Evaluación del Sistema de Control Interno	76

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1	Compromiso de la Dirección y la MAE	77
6.2	Introducción al Modelo de Control Interno	78
6.3	Difusión del Modelo del Control Interno	78
6.4	Estructura Organizacional	80
6.4.1	Codificación Organizacional	81
6.4.2	Codificación Organizacional de la Dirección DLEGSS	82
6.4.3	Codificación Organizacional del Área de Disposición de Bienes	83
6.4.4	Estructura Organizacional de la Dirección DLEGSS	84
6.4.5	Estructura Organizacional del Área de Disposición de Bienes	85
6.5	Cargos y Funciones	85
6.5.1	Responsable de Disposición de Bienes	86
6.5.2	Profesional de Bienes	87
6.5.3	Técnico de Bienes	88
6.5.4	Auxiliar de Bienes	89
6.5.5	Consultor de Bienes	90

6.6	Manual de Procesos y Procedimientos	90
6.7	Manual de Cargos y Descripción de Funciones	92
6.8	Procedimientos	110
6.8.1	Procedimientos de Disposición temporal	111
6.8.1.1	Descripción de los Procedimientos de Disposición Temporal	112
6.8.2	Procedimientos de Disposición Definitiva	113
6.8.2.1	Descripción de los Procedimientos de Disposición Definitiva	114
6.8.3	Procedimientos de Cierre de Fondos	115
6.8.3.1	Descripción de los Procedimientos de Cierre de Fondos	116
CAPÍTULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		118
ANEXOS		121
BIBLIOGRAFÍA		125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Organigrama Estructural de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social del SENAPE	74
Ilustración N° 2: Esquema de Control Interno Propuesto	78
Ilustración N° 3: Estructura Organizacional de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social del SENAPE	80
Ilustración N° 4: Estructura Organizacional Propuesta del Área de Disposición de Bienes de la Dirección DLEGSS del SENAPE	84
Ilustración N° 5: Estructura Organizacional Propuesta del Área de Disposición de Bienes del la Dirección DLEGSS del SENAPE	85

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N° 1: Actores Revisados	13
Cuadro N° 2: Objetivos de la Entrevista Aplicada a la Directora de DLEGSS	17
Cuadro N° 3: Objetivos del Cuestionario	18
Cuadro N° 4: Componentes de la Administración Pública	22

Cuadro N° 5: Proceso Administrativo	28
Cuadro N° 6: Aplicación de Instrumentos	43
Cuadro N° 7: Actores de Aplicación de Encuestas	44
Cuadro N° 8: Cuadro Comparativo de Sistemas de Administración y Control Implementados	66
Cuadro N° 9: Estructura Programática del PND que Apoya el SENAPE	67
Cuadro N° 10: Evaluación Cuantitativa General del POA SENAPE 2008	68
Cuadro N° 11: Ejecución por Lineamiento Estratégico y Áreas Organizacionales - SENAPE 2008	68
Cuadro N° 12: Ejecución por Lineamiento Estratégico y Objetivo Específico – DLEGSS – SENAPE 2008	70
Cuadro N° 13: Codificación de las Áreas Organizacionales del SENAPE	81
Cuadro N° 14: Codificación de las Áreas Organizacionales del SENAPE	83
Cuadro N° 15: Codificación de Cargos en el Área de Disposición de Bienes	83

ANEXOS

Anexo N° 1: Organigrama Estructural del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado	121
Anexo N° 2: Entrevista a la Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social	122
Anexo N° 3: Encuesta Para Directores de Área y Personal Operativo	123

PRESENTACIÓN

El presente Trabajo Dirigido fue posible desarrollarlo gracias al Convenio suscrito entre la, Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés – UMSA, y el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado – SENAPE, a fin de brindar oportunidades de experiencia en el desarrollo laboral al interior del SENAPE, acudiendo para tal fin a los egresados de la Carrera de Administración de Empresas, aspirantes a obtener el Título a Nivel de Licenciatura, a la defensa del Trabajo Dirigido, previa aprobación del mismo, proveyendo para ello ambas instituciones a Tutores que guíen el desarrollo del mismo.

En ese sentido, el SENAPE designó el desarrollo del presente Trabajo Dirigido en el Área de Disposición de Bienes de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, dependiente del SENAPE, Área que tiene el objetivo principal de gestionar la Disposición de Bienes de los Entes Gestores en Liquidación, para optimizar el uso de recursos, en sus modalidades de Disposición Temporal, Disposición Definitiva y la presentación de documentación de existencia y de derecho propietario para el cierre contable respectivo.

En estudio se centró en el Control Interno implantado en el Área correspondiente a fin de detectar falencias en su aplicación y proponer una alternativa de trabajo al respecto.

Este trabajo se desarrolla en el presente documento, cuyo contenido se describe en la Introducción, que sigue a la Presentación.

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Dirigido titulado “Sistema de Control de Disposición de Bienes” fue elaborado en el Área de Disposición de Bienes de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, dependiente del servicio Nacional de Patrimonio del Estado – SENAPE, en coordinación con el personal del Área y la Dirección, respectivamente, surge de la necesidad de revisar y actualizar los manuales existentes y adecuar la organización a la normativa legal vigente, en cuanto a la administración y disposición de activos remanentes de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social, los que deben ser liquidados y los ingresos de éstos sean destinados al pago de rentas de los jubilados de estas entidades.

El objetivo principal del documento consiste en contar con documentación que respalde los procesos y procedimientos existentes en Área, la Unidad y la Dirección sujetos del Trabajo Dirigido.

Estos Documentos de Organización Administrativa, permitirá realizar las actividades de disposición de bienes de manera técnica, de tal manera que se optimicen los tiempos de los procesos y las dudas de procedimiento, en caso de que se presentaran.

El presente Trabajo Dirigido está dividido para su presentación didáctica en siete (7) Capítulos que tienen el contenido que se describe en las líneas siguientes.

El Primer Capítulo contiene los aspectos generales del Trabajo Dirigido, como son los antecedentes del Trabajo Dirigido, el Marco Institucional, el Planteamiento del Problema, los objetivos y alcances del Trabajo.

El Segundo Capítulo presenta la Metodología de la Investigación desarrollada, en el que se detallan los métodos, técnicas, instrumentos y herramientas utilizadas en el transcurso del Trabajo dirigido.

El Tercer Capítulo donde se mencionan los conceptos utilizados en lo referente al Problema planteado.

El Cuarto Capítulo contiene el Marco Legal y Normativo que regula las actividades del Área de Disposición de Bienes, sujeto de estudio.

En el Capítulo Quinto se desarrolla el Diagnóstico realizado al Área del Trabajo Dirigido, en el que se recopilan datos acerca de la situación del Problema al interior del Área sujeta de estudio.

En el Capítulo Sexto se presenta una Propuesta de mejora en lo que respecta a la Organización Administrativa en el Área de Disposición de Bienes, el mismo que mejorará y optimizará los procedimientos aplicados.

En el Capítulo Séptimo se exponen las Conclusiones a las que se llegaron en el desarrollo del Trabajo Dirigido, complementadas con las recomendaciones para la mejora y aplicación de los procesos y procedimientos de Disposición de Bienes.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Mayor de San Andrés, en coordinación con el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE), han suscrito convenios para posibilitar la adquisición de experiencias laborales en las áreas del SENAPE a egresados de la Carrera de Administración de Empresas a través de la realización de Trabajos Dirigidos, así como la realización de prácticas en las áreas técnicas, a fin de coadyuvar a la formación profesional y contribuir con la elaboración y diseño de instrumentos técnicos y administrativos, que beneficien a ambas entidades.

En consecuencia, previa evaluación individual y en función de los requerimientos de las diferentes áreas funcionales, se asignó el Trabajo Dirigido en la Unidad de Disposición de Bienes dependiente de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, a fin de diseñar un Sistema de Control Interno en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y normativa legal vigente.

1.2 MARCO INSTITUCIONAL

Bajo este título se expone la trayectoria histórica referente al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado y la normativa legal que sustenta los cambios en su Razón Social.

1.2.1 Servicio Nacional

El Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales¹ define el servicio como el conjunto de elementos personales y materiales que, debidamente organizados, contribuyen a satisfacer una necesidad o conveniencia general y pública, en ese sentido,

¹ OSSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales. Ediciones Datascan, S.A. Guatemala, C.A. Agosto de 1999.

Servicio Nacional representa el conjunto de elementos personales y materiales con presencia en el territorio de un país, que contribuye a satisfacer una necesidad pública.

1.2.2 Patrimonio del Estado

Asimismo, Patrimonio representa una universalidad constituida por el conjunto de derechos y obligaciones que corresponden a una persona y que pueden ser apreciables en dinero (Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales), en consecuencia, Patrimonio del Estado representa los derechos y obligaciones de una sociedad.

De las definiciones expuestas anteriormente, Servicio Nacional de Patrimonio del Estado constituye el conjunto de elementos personales y materiales apreciables en dinero con presencia en el territorio boliviano, administrado por una Entidad que tiene la finalidad de contribuir a satisfacer necesidades públicas.

1.2.3 Mandato Legal

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado - SENAPE fue creado por Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788, como órgano de derecho público, desconcentrado del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas², con dependencia funcional de Viceministerio de Tesoro y Crédito Público como lo establece el Decreto Supremo N° 25152 de 4 de septiembre de 1998.

Para conocer los alcances y competencias del SENAPE es preciso remitirse al Decreto Supremo N° 23729 de 11 de Febrero de 1994, que dispone la liquidación voluntaria del Banco de Estado y la transferencia de los bienes inmuebles al Tesoro General de la Nación - TGN. El proceso de liquidación delega a una Comisión Liquidadora que representará y administrará el Banco del Estado para los efectos de liquidación.

En vista que la Secretaría Nacional de Hacienda (actual Ministerio de Economía y Finanzas Públicas) debe administrar los ingresos del TGN de varias entidades públicas en

² El Decreto Supremo 29894 de 7 de febrero de 2009, en su Capítulo IX, artículos 51 a 56, atribuye las funciones del Ministerio de Hacienda al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

proceso de liquidación y con la finalidad de supervisar y concluir tales procesos, se crea la Unidad de Control de Activos de la Entidades en Liquidación y/o Reestructuración (UCAELR), mediante Resolución Ministerial N° 20 de 1 de marzo de 1995, bajo dependencia de la Sub Secretaría del Tesoro, hasta la conclusión de sus operaciones pendientes, como una competencia transitoria.

El SENAPE asume la administración y responsabilidad de la liquidación del ex Banco del Estado en sustitución de la UCAELR por mandato del Decreto de su creación.

Por otra parte, con base en la Ley N° 1330 de 24 de abril de 1992 y el Decreto Supremo N° 23991 de 10 de abril de 1995, artículo 6, se creó la Unidad de Reordenamiento – UR (actual SENAPE), bajo dependencia de la Secretaría Nacional de Capitalización e Inversión, como organismo técnico operativo del proceso de reordenamiento.

Por Ley de Pensiones N° 1732 de 29 de noviembre de 1996, se dispone la liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social pertenecientes al Sistema de Pensiones, que administraban los regímenes de largo plazo; mandato que actualmente lleva a cabo el SENAPE mediante la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.

Mediante Ley N° 1788 de 16 de septiembre de 1997, de Organización del Poder Ejecutivo, se constituye el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión y se transfiere bajo su dependencia a la Unidad de Reordenamiento con Decreto Supremo N° 24873 de 20 de octubre de 1997.

Por Ley N° 2446 de 19 de marzo de 2003 (Ley de Organización del Poder Ejecutivo) y su Decreto Reglamentario, se suprime la UR y se dispone que la tarea de liquidación de los ex Entes Gestores sea ejecutada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, quien a su vez delega dicha responsabilidad al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado - SENAPE.

La Resolución Ministerial N° 149 de 10 de abril de 2003 estipula que el SENAPE, será la Entidad responsable de la recepción de los activos y pasivos de la UR, otorgándole las

facultades necesarias para continuar con la Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.

Finalmente, por Decreto Supremo 28565 de 22 de diciembre de 2005 se define la nueva estructura del SENAPE, incorporando las atribuciones conferidas y adecuándola a la modernización de sus funciones y a las competencias que se le encomendaron mediante la normativa señalada.

1.2.4 Marco de Referencia

La Gestión Administrativa del SENAPE está vinculada con el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2006-2010), el mismo que en sus partes más importantes expone:

- EL PAÍS QUE CONSTRUIREMOS. La transformación del País en el largo plazo, en el lapso de una generación, configura una Bolivia DIGNA, SOBERANA, PRODUCTIVA, DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA para que todos, bolivianos y bolivianas, “vivamos bien”; estos cuatro pilares están detallados en el PND 2006-2010.

1.2.5 Plan Operativo Anual

Con base en los cuatro pilares señalados anteriormente, el SENAPE aplica en la Gestión Administrativa de los Bienes del Estado los principios de transparencia, prontitud en sus operaciones y actividades, austeridad en los gastos de organización y funcionamiento y, licitud en todo su accionar institucional.

El PND está estructurado en la Matriz del Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, Estructura Programática; concretamente, corresponde al SENAPE apoyar la siguiente estructura:

ÁREA 5: BOLIVIA, SOSTENIBILIDAD MACROECONÓMICA.

Área: Macroeconomía.

Política: Sostenibilidad Fiscal.

Estrategia: Fortalecimiento de los recursos de Inversión Pública y optimización de programas y proyectos públicos.

Programa: Sistema de Programación y presupuesto Plurianual.

1.2.5.1 Vinculación con el Plan Estratégico institucional (PEI)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del SENAPE establece su accionar enmarcado en valores que le permiten ejecutar sus compromisos en términos de eficacia, eficiencia y cero corrupción: a) Transparencia, b) Eficiencia, c) Honestidad, d) Calidad, y e) Respeto.

1.2.6 Lineamiento del SENAPE

El Servicio Nacional de Patrimonio del Estado establece como Misión “Contribuir en la correcta y transparente administración de la gestión de los bienes nacionales, así como de los Recursos Naturales por ser parte del Patrimonio del Estado, mediante la generación de información oportuna, confiable y veraz, promoviendo una cultura de conservación, valoración y protección de los bienes del Estado Boliviano”, reflejado en el Programa de Operaciones Anual (POA) y Presupuesto 2008.

1.2.7 Objetivos Institucionales

El Objetivo Institucional reflejado en el POA 2009 es: “Mejorar la administración de los bienes del Estado para coadyuvar al fortalecimiento de la gestión estatal”.

Al respecto, los Objetivos de Gestión Institucionales por Área reflejados en la Programación de Operaciones Anual 2009 del SENAPE son:

PEI01.01.-SENAPE-01. **Dirección de Registro y Promoción.**- Incrementar en un 5% el Registro de los Bienes del Estado y promover el saneamiento, conservación y valoración de los mismos.

PEI01.01.-SENAPE-02. **Dirección de Disposición de Bienes y Recuperación de Activos Exigibles.**- Optimizar los procesos de liquidación de 5 entidades estatales y administrar el Activo Exigible de las entidades disueltas o en proceso de liquidación.

PEI01.01.-SENAPE-03. **Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.-** Realizar la emisión de Estados Financieros de 5 ex Entes Gestores de la Seguridad Social y gestionar la realización de las auditorías respectivas.

PEI01.01.-SENAPE-04. **Asesoría General, Unidad de Auditoría Interna, Dirección Administrativa Financiera, Dirección Jurídica, Oficinas Distritales.-** Coadyuvar bajo parámetros de eficacia, eficiencia y economicidad a la gestión institucional, en el marco de la normativa vigente.

El Organigrama General de la Institución representa a las áreas funcionales descritas en el Anexo 1; asimismo, las operaciones que desempeñan las diferentes áreas funcionales, están descritas en el Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado por Resolución Administrativa N° 95/06 de 20 de septiembre de 2006.

1.2.7.1 Nivel Ejecutivo:

El Nivel Ejecutivo del SENAPE está compuesto por las siguientes direcciones:

- Dirección de Registro y Promoción.
- Dirección de Disposición de Bienes y Recuperación de Activos Exigibles.
- Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Dirección Jurídica.
- Dirección Administrativa y Financiera.

1.2.7.1.1 Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social

Componente del Nivel Ejecutivo, según el Manual de organización y Funciones, la Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social tiene los siguientes objetivos:

- Liquidar y cerrar los 27 Entes Gestores de la Seguridad Social en Liquidación.
- Transferir al Ministerio de Hacienda los activos remanentes, según los balances de cierre
- Dar de baja la personalidad jurídica de los fondos cerrados.

- Proponer normas que permitan el cierre acelerado de los Fondos Complementarios de Seguridad Social en liquidación.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema “es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar”³, entonces, problema no siempre es algo negativo, malo o disfuncional, algo que debe eliminarse, sino mas bien aquello que motiva a ser estudiado para optimizar su uso.

1.3.1 Descripción de la Situación Problemática

“Un sistema de control implica un buen sistema de información que reporte a los distintos niveles los resultados obtenidos y las excepciones a las normas establecidas. Control consiste en evaluar lo que se está llevando a cabo, comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que los ejecutivos tomen las medidas para corregir las discrepancias que aparezcan en relación con lo que se ha planeado”⁴.

Es necesario tener en cuenta que un buen y adecuado Sistema de Control⁵ no constituye garantía de que no puedan ocurrir irregularidades; lo que hace el Sistema de Control es minimizar la “probabilidad” de que esto suceda.

Mediante una investigación preliminar llevada a cabo acerca del tema, se pudo establecer que al no existir procesos y procedimientos formalizados, que se puedan tomar como referencia para realizar el Control, ésta función no puede aplicarse de acuerdo a la normativa legal vigente para la posterior determinación de responsabilidades, en caso de incumplimiento de los mismos; adicionalmente, desde el punto de vista Administrativo –

³ Bernal Torres, Cesar A. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice-Hall. Santa Fe de Bogota, Colombia. 2000.

⁴ ALIENDRE España, Freddy E. “Governance: Simbiosis Entre la Política y el Management”. Stigma Editores. La Paz, Bolivia. 2003. Pág. 578.

⁵ Para el presente trabajo, no se considerará el Control Externo Posterior, a través de auditorias y evaluaciones, ejercidas por la Contraloría General de la República.

Organizacional, **“esta situación genera un desorden y dificulta el proceso de retroalimentación, necesario para el mejoramiento del Sistema Organizacional”**.

1.3.2 Justificación

Con el diseño de éste Sistema de Control Interno se lograrán beneficios en diferentes áreas y niveles de la Institución:

- Mejorará la coordinación entre las distintas áreas afines, para la Liquidación y Cierre de los ex Entes de la Seguridad Social.
- La Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social (DLEGSS) empleará este insumo para mejorar la organización administrativa y asignación de funciones entre sus dependientes, e incrementará los índices de gestión de Cierre ex Entes de la Seguridad Social.
- A nivel institucional, se empleará para optimizar el registro, saneamiento, valoración, salvaguarda, preservación y disposición de los bienes Muebles e Inmuebles del Estado o confiados al SENAPE, para la adopción de políticas y medidas de gestión, relacionadas con los bienes del Estado dentro de los lineamientos estratégicos establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo de la actual gestión gubernamental.
- Mejorará el suministro de información a los ciudadanos y a las instituciones públicas que lo requieran, a fin de facilitar el flujo de oferta y demanda de bienes de uso remanentes de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

El presente trabajo se llevó a cabo tomando en cuenta la importancia que tiene el Control Gubernamental en la verificación de los procesos del Control Interno⁶ y la instrumentación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios⁷, que se realiza en la Unidad de Disposición de Bienes dependiente de la Dirección de Liquidación

⁶ El Control Gubernamental comprende: El Sistema de Control Interno (previo y posterior), y el Sistema de Control Externo Posterior (por medio de la Auditoría Externa).

⁷ Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007. Publicado en la Edición No. 101 de la Gaceta Oficial de Bolivia, el 12 de julio de 2007; el Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) está constituido por el Subsistema de Contratación de Obras, Bienes, Servicios Generales y Servicios de Consultoría, el Subsistema de Manejo de Bienes y el Subsistema de Disposición de Bienes.

de los Entes Gestores de la Seguridad Social y verificar su contribución a los objetivos estratégicos del SENAPE.

El diseño del Sistema de Control Interno está destinado a proveer información acerca de los procesos y procedimientos de Control en la Unidad de Disposición de Bienes, su integración e interrelación entre los subsistemas que establece la Ley 1178 y las variables subjetivas que la componen por la interacción humana, a fin de tener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.4 OBJETIVOS

La palabra objetivo proviene de ob-jectum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones" y se entiende como el término o fin de los actos o como el fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación⁸.

1.4.1 Objetivo General

El objetivo del presente Trabajo Dirigido es diseñar metodológicamente una red de objetivos para la Disposición de Bienes de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social que permita establecer un Sistema de Control Interno, que interrelacione procesos y procedimientos a fin de generar información de uso estratégico e incrementar los índices de eficiencia en la Unidad de Disposición de Bienes de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social en el SENAPE.

1.4.2 Objetivos del Diagnóstico

El objetivo del Diagnóstico es establecer el estado de los procesos y procedimientos de Control Interno de la Unidad de Disposición de Bienes, determinando qué instrumentos de control se usan, cómo se aplican y de qué manera repercuten en su sistema de gestión integral, identificando inmediatamente las áreas potenciales de desarrollo en ella y crear de esta manera elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros y adecuación

⁸ Pineda, E. B., E. L. de Alvarado y †F. H. de Canales (1994). Metodología de la Investigación. Organización Panamericana de Salud. Washington, D. C. Pág. 48.

de los Indicadores de Gestión establecidos, como también, qué instrumentos de referencia se usan para efectuar el Control.

1.4.3 Objetivos del Marco Legal

Identificar las principales normas que regulan el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, para establecer el grado de aplicación de los Procesos Administrativos, centralizar los principales aspectos de las disposiciones legales emanadas por la Autoridad Competente en un Resumen Normativo y determinar cómo estas directivas han contribuido a la Gestión Institucional.

1.4.4 Objetivos del Marco Conceptual

Reunir en un resumen analítico, los conceptos relevantes relacionados con el problema motivo de estudio, mediante la revisión de investigaciones y bibliografía referidas al tema del Trabajo Dirigido empleando el método de análisis-síntesis⁹.

Se rescatarán todos los conceptos que sirvan para sustentar el Trabajo Dirigido durante el desarrollo del mismo.

1.4.5 Objetivos de la Propuesta

Diseñar un Sistema de Control Interno aplicando los argumentos teóricos, legales y metodológicos, y presentarlo en consideración ante las instancias correspondientes para su implementación.

1.5 ALCANCES

El alcance inicial y final que tiene una investigación implica hasta dónde, en términos de conocimiento, es posible que llegue el estudio¹⁰, en ese sentido, se describen a continuación los alcances del presente Trabajo Dirigido.

⁹ El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo (Tomado de <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm> septiembre 2008).

1.5.1 Alcance Temático

El presente trabajo está enmarcado en nociones del Control de Gestión Organizacional y Normativa legal vigente, vinculadas a la Gestión Pública, los Sistemas de Administración y Control de la Ley 1178 en su Sistema de Control Gubernamental y Sistema de Administración de Bienes y Servicios, sin dejar de lado los Sistemas restantes, tal como se describe en el Índice del Marco Conceptual y Legal.

1.5.2 Alcance Temporal

El alcance temporal de la presente investigación abarca datos accesibles de las gestiones, 2008 y 2009 en cuanto a Informes de Avance y Evaluación de Ejecución de Plan operativo Anual y Presupuesto, e informes de procesos administrativos de Control Interno.

1.5.3 Alcance Funcional

La investigación analizará los procesos de Control implantados en la Unidad de Disposición de Bienes, que forma parte de la Dirección de Liquidación de Entes Gestores de Seguridad Social del SENAPE, como se observa en la Ilustración de la Estructura Organizacional del SENAPE adjunta en ANEXO 1.

1.5.4 Alcance Espacial

El desarrollo del presente trabajo se realizará en instalaciones del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, en sus oficinas ubicadas en la Ciudad de La Paz.

¹⁰ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. 2003. Pág. 133

CAPÍTULO II. MÉTODOLÓGIA DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente Trabajo Dirigido se utilizaron los métodos exploratorio y descriptivo, empleando además el método deductivo; asimismo se acudió a fuentes de información primarias y secundarias; para la recolección de datos se emplearon entrevistas y cuestionarios.

La palabra “método” proviene de las voces griegas: meta = fin y ódos = camino; por lo tanto, método es el camino o el medio para llegar a un fin, el modo de obrar y de proceder para alcanzar un objeto determinado.

2.1 Universo

Población o universo es cualquier conjunto de unidades o elementos claramente definidos para el que se busca la información¹¹.

El Universo de estudio en el presente trabajo está representado por el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado – SENAPE y las diferentes Direcciones que componen ésta Institución, los que totalizan 122 funcionarios¹², de entre los que el SENAPE asignó el estudio de caso de la Unidad de Disposición de Bienes, con seis (6) funcionarios.

2.1.1 Unidad de Análisis y Muestra

Habiéndose designado a la Unidad de Disposición de Bienes en el SENAPE para Estudio de Caso como “la unidad básica de la investigación”¹³, se emplearon muestras dirigidas, que “suponen un procedimiento de selección informal” (Hernández et al. 2003, 326), sujetos tipo para “la riqueza, profundidad y calidad de la información” (Hernández et al.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml>

¹² Memoria Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado 2006.

¹³ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. FERNÁNDEZ Collado, Carlos. BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw Hill. México. 1996 página 330.

2003, 328), por lo que se empleó el censo¹⁴, para lo cual se acudió al Padrón o lista oficial de los funcionarios de la Unidad de Disposición de Bienes, seis (6) funcionarios. Asimismo se acudió a la apreciación de la Responsable de la Unidad de Disposición de Bienes y jefes de Unidad de Cartera y Contabilidad y a la Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, como especialistas para la aplicación de la entrevista, ya que “es necesaria la opinión de sujetos expertos en el tema” (Hernández et al. 2003, 328).

Cuadro Nº 1: ACTORES REVISADOS

Nº	AREA	CANTIDAD	MODALIDAD
1.	Directora	1	Entrevista
3.	Unidad de Cartera	1	Cuestionario
4.	Unidad de Contabilidad	1	Cuestionario
5.	Responsable de Disposición de Bienes	1	Cuestionario
6.	Funcionarios operativos (Unidad de Bienes)	5	Cuestionario
TOTAL		9	

Fuente: Elaboración propia

2.2 Tipo

Los tipos de Investigación pueden visualizarse como un continuo, los que integran estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández et al. 2003, 114).

Se empleó el estudio exploratorio, que sirve para preparar el terreno (Hernández et al. 2003, 115) y antecede al análisis descriptivo, el que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al. 2003, 119).

¹⁴ Un censo es un estudio descriptivo; su objetivo es medir una serie de características determinado momento; el investigador elige una serie de conceptos a medir que se denominarán “variables” y que se refieren a conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse, los mide y los resultados le sirven para describir el fenómeno de interés (Hernández et al. 2003, 118).

Se inició con el análisis de documentación, empleando paralelamente la observación directa, a fin de familiarizarse con los hechos relativamente desconocidos, mediante este estudio se pudo especificar las características de las funciones y procesos de la Unidad de estudio asignada. El análisis descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos¹⁵.

2.3 Método Deductivo

El método deductivo es el proceso formal que se emplea en un estudio, “Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos”¹⁶.

En el desarrollo del presente trabajo se partió de los postulados reflejados en la Misión, Planes y Objetivos Estratégicos del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, posteriormente se analizaron los objetivos estratégicos por Dirección y los objetivos de Unidad e Individuales como premisas particulares, para determinar si éstos son consecuentes y se complementan entre sí y de qué manera repercuten en el Sistema de Gestión Integral.

2.4 Fuentes de información

Fuente es el material que sirve de información a un investigador o de inspiración a un autor¹⁷, en virtud de lo cual, para alcanzar los objetivos y resultados del Trabajo Dirigido, se ha previsto utilizar dos fuentes: fuentes primarias y fuentes secundarias, a fin de “extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación” (Hernández et al. 2003, 66).

¹⁵ TAMAYO Y TAMAYO, Mario: El Proceso de la Investigación Científica, (Fundamentos de investigación con Manual de Evaluación de Proyectos), México, Editorial Limusa, 3ra Reimpresión, 1990. Página 35.

¹⁶ <http://www.rena.edu.ve/cuartaetapa/metodologia/tema4.html> Ministerio de Poder Popular para Ciencia y Tecnología del Gobierno Bolivariano de Venezuela. 2008.

¹⁷ Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). 2007.

Para la recolección del material informativo el investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias de las que obtiene las mejores pruebas disponibles y la información que proporcionan las personas que no observaron directamente en ellas. Esta información puede hacer que el investigador modifique el esquema del problema cuando la información indique que ello es necesario¹⁸.

2.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias o directas constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionarán datos de primera mano (Hernández et al. 2003, 67); en el proceso del Trabajo Dirigido se acudió a inicialmente a la observación directa a fin de familiarizarse con el personal y procesos establecidos, posteriormente se diseñaron tanto la guía de entrevista, como el cuestionario:

- El Cuestionario permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico; para tal fin se diseñaron cuestionarios aplicados a jefaturas de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social y personal de Disposición de Bienes dependiente de ésta Dirección.
- La técnica de la Entrevista se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con miembros de una organización; para tal fin, se diseñó una guía de entrevista, el mismo que se aplicó a la Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, el mismo que se muestra en el Anexo N° 2.

2.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicadas en un área de conocimiento en particular (Hernández et al. 2003, 67), los documentos a los que se acudió en el transcurso del Trabajo Dirigido fueron:

¹⁸ TAMAYO Y TAMAYO, Mario: El Proceso de la Investigación Científica, (Fundamentos de investigación con Manual de Evaluación de Proyectos), México, Editorial Limusa, 3ra Reimpresión, 1990. Página 34.

- La normativa legal vigente, relativos a la estructura y funcionamiento de la Unidad sujeta de estudio, como verificación de reglamentos específicos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos y Manual de Puestos,
- Paralelamente se recabaron documentos de planificación consistentes en formularios de Programación de Operaciones de la Dirección e Informes de Avance de Objetivos de la gestión 2008 y recomendaciones de Auditoría al respecto,
- Leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que constituyen el Marco Legal.

2.5 Instrumentos y técnicas

Instrumento es definido como un dispositivo de investigación que anota o mide los datos obtenidos¹⁹. Técnicas son procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles, susceptible de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones y adaptados al género del problema en cuestión²⁰.

Dado que la investigación es predominantemente cualitativa, se emplearon cuestionarios dirigidos para funcionarios técnicos y entrevistas personales con funcionarios clave, relacionados a la problemática anteriormente expuesta.

2.6 Recolección de datos

Dato es un hecho o figura cruda, sin analizar²¹, para su recopilación se diseñaron cuestionarios, en función del Marco Teórico y Legal, los que se aplicaron a los funcionarios de la Unidad de Disposición de Bienes; asimismo se diseñó una guía de entrevista, aplicada a funcionarios clave, relacionados al problema identificado.

2.6.1 Objetivos de la Entrevista

¹⁹ Diccionario de Investigación Médica. 2008.

²⁰ PANQUEVA TARAZONA. Javier. Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa. Algunas Reflexiones en Torno a Los Procesos de Investigación Social. Junio de 2007. Apuntes de Diplomado en Investigaciones. Universidad La Gran Colombia, sitio web <http://www.ugc.edu.co>

²¹ Diccionario de Investigación Médica. 2008.

El Cuestionario aplicado a la Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social requirió la definición de objetivos de investigación que se describen a continuación:

**Cuadro Nº 2: OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA
APLICADA A LA DIRECTORA DE DLEGSS**

PREGUNTA	OBJETIVOS
1. ¿Según su criterio qué es el Control Interno?	Establecer el conocimiento, conceptual y contexto normativo del Control Interno.
2. ¿Cómo se diseña e implanta el Control Interno?	Determinar la capacidad de diseño e implantación del Control Interno
3. ¿La entidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional y un Plan Operativo Anual de la gestión, debidamente aprobados?	Establecer si la Dirección (DLEGSS) tiene un conocimiento claro de la Visión, Misión y objetivos de gestión.
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y de gestión definidos en el PEI y POA?	Verificar si la Dirección (DLEGSS) conoce y aplica los objetivos de gestión.
5. ¿El Plan Operativo Anual incluye indicadores de eficacia y eficiencia para verificar el cumplimiento de objetivos?	Identificar la existencia de indicadores de seguimiento y evaluación del Área a su cargo.
6. ¿Cuáles son los sistemas de administración que tienen reglamentos específicos?	Identificar la existencia y aplicación de reglamentos y si tienen vigencia normada.
7. ¿Dichos reglamentos han sido compatibilizados por el Órgano Rector?	Identificar la existencia y aplicación de reglamentos y si tienen vigencia normada.
8. ¿Cuenta la Dirección con manuales de procesos para la producción de bienes y/o servicios? ¿Qué proceso incluye?	Verificar la existencia y aplicación de manuales en la Dirección.
9. ¿Qué canales de comunicación son utilizados para la difusión de Manual y reglamentos específicos, a las áreas operativas y administrativas de la entidad?	Establecer los canales de difusión de los reglamentos y manuales.
10. ¿Cómo se verifica la aplicación de dichos documentos en la ejecución de las operaciones?	Determinar cómo se evalúa la aplicación de los reglamentos y manuales.
11. ¿Quiénes evalúan el sistema de Control Interno vigente en la entidad?	Identificar a los responsables de la evaluación de la ejecución del Control Interno.
12. ¿Cómo se evalúa dicha evaluación y cuándo se desarrollan estas evaluaciones?	Determinar la forma y frecuencia de la evaluación realizada por los evaluadores.

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Objetivos del Cuestionario

Para el desarrollo del presente Trabajo se diseñó el cuestionario para la aplicación a los jefes de unidad y funcionarios de la Unidad de Disposición de Bienes, con los siguientes objetivos:

Cuadro Nº 3: OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA	OBJETIVOS
1. ¿En qué consiste el Control Interno?	Establecer el grado de conocimiento que tienen tanto los jefes de Unidad como el personal de Disposición de Bienes.
2. ¿Cómo se diseña el Control Interno?	Determinar si el Control interno ha sido diseñado de acuerdo a los requerimientos establecidos en la normativa legal vigente.
3. ¿Cómo es implantado el Control Interno?	Establecer el grado y la forma de implantación del Control Interno.
4. ¿Recibió capacitación acerca del propósito y funcionamiento del Control Interno?	Determinar cómo se adquirió los conocimientos acerca del Control Interno.
5. ¿Participó en la elaboración del PEI y del POA del SENAPE?	Establecer si el funcionario conoce la Visión y Misión del SENAPE, y los objetivos de Dirección y de Unidad.
6. Su entidad cuenta con: - Manual de Organización y Funciones - Manual de Procesos - Reglamentos específicos para cada sistema de administración	Identificar la existencia o conformación de Áreas o unidades organizacionales que desarrollan las operaciones, las áreas de competencia y la segregación de funciones. Verificar si se han elaborado los manuales de procesos operativos, donde determinen los pasos a seguir en la producción de bienes y/o servicios y establezcan los resultados esperados y se definan indicadores de rendimiento.
7. ¿Dichos documentos fueron compatibilizados y aprobados, por las instancias pertinentes?	Establecer si los instrumentos antes mencionados han sido formalizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva y/o instancias correspondientes.
8. ¿Conoce usted dichos documentos?	Determinar si los reglamentos, manuales y otros fueron difundidos y son de conocimiento de todos los funcionarios.

PREGUNTA	OBJETIVOS
9. ¿Aplica usted los documentos antes señalados en la ejecución de las operaciones a su cargo?	Establecer si los instrumentos de Control Interno son aplicados por los funcionarios de la Dirección sujeta de estudio, responsables de los procesos operativos y administrativos.
10. ¿Su área ha efectuado una evaluación de los riesgos existentes, a fin de minimizar los posibles efectos que éstos pudieran tener sobre las operaciones que realiza?	Determinar si la Dirección sujeta de estudio ha identificado los riesgos actualmente potenciales que pueden ocasionar impedimentos en la consecución de objetivos.
11. ¿Esta evaluación de riesgos fue considerada en la elaboración de manuales y reglamentos?	Verificar si los riesgos identificados se constituyeron en insumos para la elaboración de reglamentos y manuales existentes.
12. ¿Participó en la determinación de controles necesarios para el desarrollo de sus funciones y tareas?	Establecer si los responsables de procesos participan en la delimitación de sus funciones y tareas.

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Análisis de Flujo de Información

Consiste en un formulario especializado que descubre el proceso de la información en documentos de la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, las redes de comunicación y la manera como se procesa la información.

2.7 Enfoque

Se emplearon los enfoques cualitativo y cuantitativo, por cuanto se aplicó el enfoque cualitativo en la aplicación de entrevistas y encuestas sobre procesos implementados del Sistema de Control Gubernamental y el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, el que “se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica” (Hernández et al. 2003, 5); además se empleó el análisis de las entrevistas, encuestas e investigación documental que comprende el enfoque cuantitativo, el mismo que mide “los conceptos y se transforman las mediciones en valores numéricos, para analizarse posteriormente con técnicas estadísticas” (Hernández et al. 2003, 11).

2.8 Diseño

Un diseño de la investigación es el plan básico que guía las fases de recolección de datos y análisis del proyecto de investigación (Hernández et al. 2003, 184).

El diseño del Trabajo Dirigido tiene característica no experimental, el que trata de “observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural” (Hernández et al. 2003, 267), ya que en el desarrollo del Trabajo los fenómenos se observaron en su ambiente natural y no se manipularon variables ni se construyeron situaciones deliberadas.

Se emplearon diseños no experimentales transeccionales descriptivos, los que recolectan datos acerca de distintos aspectos del Control Interno (Hernández et al. 2003, 273).

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

El Marco Conceptual analiza y expone aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que sustentarán teóricamente el problema de estudio; esta etapa es conocida como “elaborar el marco teórico”²², por lo que a continuación se exponen los conceptos teóricos esenciales que serán de uso y aplicación en el transcurso de la investigación en cuanto al análisis de la problemática planteada.

3.1 Administración

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos²³.

3.1.1 Administración pública

Es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad. Tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir los gastos, conservar y utilizar con criterio las maquinas y edificios, proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos²⁴.

3.1.2 Administración Pública en Bolivia

Para clasificar la Administración Pública en Bolivia, se emplean las Estadísticas Fiscales, las que se organizan en Sector Público no Financiero Sector Público Financiero y Sector

²² HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. 2003. Pág. 33.

²³ KOONTZ, Harold; WEIHRICH Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. 11ª edición 1998. Pág. 7.

²⁴ Contraloría General de la República. Centro Nacional de Capacitación. 2001. Pág. 2.

Privado²⁵, asimismo, el Sector Público no Financiero se encuentra constituido por las Administraciones Públicas (Gobierno General) y la Administración Territorial (Clasificadores Presupuestarios 2009), de la que describimos la Administración Pública:

Cuadro Nº 4: COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Gobierno General)
Gobierno Central
Administración Central
Ministerios
Servicios Nacionales y Entidades Desconcentradas
Instituciones de Seguridad Social
Administración Territorial
Prefecturas departamentales
Servicios departamentales
Municipalidades
Empresas Públicas No Financieras
Empresas nacionales
Empresas regionales
Empresas municipales

Fuente: Clasificador Institucional, Entidades Presupuestables Gestión 2009.

3.2 Sistema

Un sistema es un conjunto de procedimientos previamente coordinados, destinados a un objetivo común²⁶.

3.2.1 Las organizaciones públicas como sistemas

Las entidades públicas constituyen un conjunto conformado por varios componentes o subsistemas, dispuestos en un orden establecido de organización y funcionamiento, que interactúan permanentemente para producir bienes y servicios de acuerdo a un plan previamente formulado. Desde el punto de vista del funcionamiento de un sistema, las entidades públicas siguen las siguientes fases (CENCAP, 13-14):

²⁵ www.Hacienda.gov.bo Ministerio de Hacienda, Viceministerio de Presupuesto y Contaduría. Clasificador Institucional. Entidades Presupuestables Gestión 20098.

²⁶ GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ed. Mc Graw Hill. 1997. Pág. 4.

- **Insumos**, recibidos del entorno tales como bienes y servicios, recursos humanos, financieros, tecnología e información para la ejecución de sus atribuciones.
- **Procesos**, constituidos por las operaciones que transforman los insumos en servicios con criterio técnico, secuencial y en forma de una cadena.
- **Productos**, que son los bienes y servicios que prestan a la sociedad para satisfacer los intereses colectivos.
- **Retroalimentación**, corrección de errores durante y el final de los procesos.

En las entidades públicas existen esencialmente dos tipos de sistemas:

1. **Los sistemas operativos** transforman los insumos en productos o servicios finales, contribuyendo directamente a los objetivos y metas de la entidad. El tipo de producto de los sistemas operativos depende de la naturaleza y atribuciones de las entidades públicas.
2. **Los sistemas de administración** son aquellos cuyos procesos y productos permiten precisamente la administración de las entidades, apoyan en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades y en la utilización y combinación de los recursos disponibles para producir los bienes y servicios, contribuyendo indirectamente a los objetivos y metas de la entidad.

3.2.2 Subsistemas de las organizaciones públicas

Los sistemas de administración de la Ley 1178 permiten que las entidades públicas²⁷:

- Desempeñen funciones como formular objetivos, asignar recursos, organizar, instrumentar, controlar.
- Coordine los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos institucionales.
- Ejercen funciones relacionadas con la generación de información, comunicación y toma de decisiones.
- Relacione a la entidad con su ambiente externo y responda a las necesidades de la sociedad.

²⁷ Contraloría General de la República. Centro Nacional de Capacitación. 2001. Pág. 14.

3.2.3 Proceso Administrativo

Los elementos del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección de la ejecución o gestión, control y coordinación (Gómez Ceja, 1997, Pág. 36).

3.2.4 Proceso Administrativo en el Sector público

El enfoque adoptado para el análisis de la Administración Pública pertenece a George Terry²⁸, para quien el Proceso Administrativo está conformado por las funciones de: 1) Planificación, 2) Organización, 3) Ejecución, y 4) Control²⁹.

3.2.4.1 Planificación

La planificación consiste en decidir cursos de acción, que vayan acordes con los objetivos y/o metas de la Institución para el logro eficiente y eficaz de los mismos.

La planificación implica que los ejecutivos piensen con antelación en sus objetivos³⁰ y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

La planificación da inicio con la definición de los objetivos de la organización, por lo que asume primacía con relación a las otras fases o etapas del Proceso Administrativo.

3.2.4.2 Organización

La Administración requiere de la Organización³¹, porque es el medio para lograr una acción colectiva efectiva, entonces, la organización es el proceso para ordenar y distribuir

²⁸ TERRY, George. Principios de la administración. CECSA Editores. 1986.

²⁹ Curso: Sistema de Presupuesto. Ministerio de Hacienda. 2003.

³⁰ Objetivos y metas se usan como fines hacia los cuales se dirige la actividad.

³¹ Organización entendida como parte del proceso administrativo y no como organismo social.

el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera.

3.2.4.3 Ejecución

Se puede planificar y organizar, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

La ejecución es hacer que los miembros de la organización, a través del uso adecuado de medios o recursos, se esfuercen para alcanzar los objetivos.

3.2.4.4 Control

Control es comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuáles son sus causas para corregir acciones o revisar decisiones y planes.

Los fundamentos del control son³²:

- Controlar es restringir las actividades y los recursos para que se adecuen a un plan de acción.
- El fin fundamental del control es evitar el desvío en la consecución de los objetivos.
- Puede interpretarse como verificación, regulación, comparación con estándares, restricción, ejercicio de autoridad sobre alguien.
- La función del control es la que procura mantener la actividad organizacional dentro de límites tolerables. La idea de control como regulación es posible después de verificar (para lo cual hay que medir) y comparar (para lo que se requieren estándares predefinidos).

3.2.5 El proceso de control

El proceso de control consiste en los siguientes pasos³³:

³² Administración en <http://server2.southlink.com.ar/>

³³ Control en <http://server2.southlink.com.ar/>

- a) Medición.
- b) Comparación.
- c) Toma de acción gerencial

3.2.5.1 Medir el desempeño real

Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. Existen cuatro fuentes comunes de información. Sin embargo, una combinación de las fuentes de información incrementa tanto el número de fuentes de entrada como la probabilidad de obtener información confiable:

- **La observación personal:** proporciona un conocimiento profundo y de primera mano de la actividad real, información que no es filtrada por terceros. Permite una cobertura intensa (tanto de actividades de desempeño pequeñas como importantes), y permite detectar omisiones.
- **Informes estadísticos:** tienen que ver con el auge del uso de las computadoras, aunque no está limitado a los resultados presentados por ellas. También comprende gráficas, cuadros de barras y presentaciones numéricas de cualquier tipo. Aunque son fáciles de visualizar y efectivos, proporcionan información limitada y a menudo ignoran otros factores, con frecuencia subjetivos.
- **Informes orales:** mediante conferencias, reuniones, conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método son las mismas que las de la observación personal. Una de las principales desventajas de los informes orales es el problema de documentar la información para referencias posteriores. Sin embargo, las posibilidades tecnológicas actuales permiten su registro con eficiencia.
- **Informes escritos:** como los informes estadísticos, son más lentos pero más formales. Esta formalidad significa una mayor amplitud y síntesis que el que se encuentra con los informes orales. Los informes escritos son más fáciles de archivar y poder consultar.

3.2.5.2 Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar

Determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el "rango de variación" aceptable.

3.2.5.3 Tomar de acción gerencial

Para corregir desviaciones o determinar la existencia de normas inadecuadas. Los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades:

- a) **Corregir el desempeño actual:** la acción correctiva básica pregunta cómo y por qué el desempeño se ha desviado y corrige las variaciones significativas entre normas y desempeño.
- b) **Revisar la norma:** es posible que la variación sea el resultado de una norma no realista. Es decir, la meta pudo fijarse demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es la norma la que necesita la acción correctiva, no el desempeño.
- c) **No hacer nada.** El proceso de control supone que las normas de desempeño ya existen. Estas normas son los objetivos específicos contra los cuales podrá medirse el avance. Estas normas se desarrollan durante el proceso de planificación.

Entre los tipos de control según el nivel se distinguen:

- **Control operativo u operacional:** para garantizar que tareas específicas se llevan a cabo en forma efectiva y eficiente. Se realiza en los niveles de ejecución.
- **Control administrativo o de gestión:** es el proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dedican al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeamiento. Se efectúa en los niveles medios y superior.

El control según la oportunidad en que se realiza puede a su vez desagregarse en:

- **Previo o de retroalimentación:** con anticipación a la actividad. Previene los problemas por anticipado. Estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener.
- **Concurrente o concomitante:** Mientras se lleva a cabo la actividad. El control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la forma más conocida es la supervisión directa.
- **Posterior o de retroalimentación:** Después de la acción. Es el tipo de control más común, depende de la retroalimentación. El control se da después de que la actividad terminó.

El cuadro siguiente permite observar las funciones del Proceso Administrativo, los procesos que éstas involucran y, fundamentalmente, su relación con los subsistemas que forman parte de la Ley 1178 (SAFCO), de acuerdo al Art. 2º de esa disposición legal.

Cuadro Nº 5: PROCESO ADMINISTRATIVO

FUNCIONES (FASES/ETAPAS)	PROCESOS	RELACION LEY Nº 1178 SAFCO
PLANIFICACION	Planificación Estratégica Planificación Operacional Presupuesto	Sistema de Programación de Operaciones Sistema de Presupuesto
ORGANIZACION	Análisis Organizacional Diseño Organizacional Implantación	Diagnostico Institucional Para lograr los objetivos (manuales e instrumentos) Puesta en práctica.
EJECUCION	Integración de Recursos y Dirección Humanos Medios (Bienes y servicios) Financieros Registro e Información	Sistema de Administración de Personal. Sistema de Administración de Bienes y Servicios Sistema de Tesorería y Crédito Público Sistema de Contabilidad Integrada
CONTROL	Establecimiento de estándares Medir resultados, eficiencia, eficacia, economía Comparar resultados con los estándares Medidas correctivas.	Sistema de control gubernamental 1178 Lo que pretendemos alcanzar Medición de los logros alcanzados Comparar lo que hemos logrado de lo que pretendíamos alcanzar.

Fuente: Curso Sistema de Presupuesto – Contraloría General de la República.

3.3 CONTROL OPERATIVO

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

3.3.1 Control Interno en el Sector Público

El control interno gubernamental constituye un proceso integrado a todos los procesos, técnicos y administrativos, que conforman el accionar de las organizaciones públicas hacia el logro de sus objetivos específicos en concordancia con los planes generales de gobierno³⁴.

“El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas”³⁵.

Asimismo, el Diseño del Control Interno tiene la finalidad implícita de adecuación de los controles de una entidad en marcha. El antecedente básico para el diseño organizacional es la misión y los objetivos de la entidad. Con dicho antecedente se comenzará la diagramación de los procesos y sus operaciones. En este punto se integra el control interno con el fin de procurar la inexistencia de errores o irregularidades y el logro de los objetivos. Adicionalmente, se deberá considerar el efecto del presupuesto que actúa como

³⁴ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000. Página 9.

³⁵ Guía para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. Resolución N° CGR/173/2006 del 31 de octubre de 2002. Página 1.

un factor limitativo de la expansión estructural condicionando el alcance de los objetivos (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 28).

Un tercer componente es la implantación del Control Interno para tal fin, el principio básico del Sistema de Organización Administrativa se refiere a la “Formalización” de las regulaciones en materia de organización administrativa. Dicho principio establece que todas las regulaciones deben estar establecidas por escrito. Los documentos utilizados para tales efectos son: los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración, el Manual de Procesos y el Manual de Organización y Funciones. (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 34).

Además, entre las actividades de control existen otros instrumentos de Control Interno que afectan a toda la organización (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 36-37):

- El Manual de Procesos es el documento que describe las operaciones y las tareas que componen los procesos ejecutados por la entidad.
- El Manual de Organización y Funciones es un documento cuya finalidad es promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales, el cual incluirá la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad para las funciones correspondientes
- El Manual de Puestos, conformado por el conjunto de las programaciones operativas anuales individuales (POAI) de la entidad el cual establece y define los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño.

La supervisión de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente, los mismos que están integrados por las siguientes actividades (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 231-232):

3.3.1.1 Ambiente de Control

El ambiente de control implica el conocimiento de los fines para los que fue creada la Institución, su función y objetivos; los principios, valores y competencia profesional que refleje la Máxima Autoridad Ejecutiva, su nivel directivo y los servidores en general; los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; el ambiente de confianza mutua en toda la estructura y los procesos organizacionales; la coherencia entre objetivos, planes y programas acordes con todos los sistemas de Administración y Control; la uniformidad de políticas de Gestión del Talento Humano; la implementación; y la existencia de una unidad especializada de Auditoría Interna.

3.3.1.2 Evaluación de Riesgos

Se debe entender por riesgo a la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que afecte el desarrollo de las operaciones y pueda perjudicar el logro de los objetivos de la entidad; en el marco del Control Interno, la Evaluación de Riesgos comprende la Identificación del Riesgo interno y externo a la entidad, incorporados a la estrategia y planeamiento organizacional; la implementación de Sistemas de Alerta Tempranos que capte e informe oportunamente los cambios en los riesgos identificados; asimismo se debe Estimar el Riesgo en cuanto a frecuencia e impacto.

De este análisis, se derivarán objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

3.3.1.3 Actividades de Control

El proceso de control interno involucra a todos los integrantes de una organización pública y es responsabilidad indelegable de su dirección superior. Esto implica que existe una actividad primaria y general de control, a cargo de los funcionarios bajo la conducción de la dirección superior, la pauta que debe guiar la ejecución del control debe ser la optimización de la relación costo beneficio.

Las actividades de control contribuyen al aseguramiento de los objetivos fuente de la organización, la confiabilidad de la información, la legalidad de las operaciones y la calidad de los servicios y el desempeño organizacional; la cuantificación de medidores de rendimiento operativo, responsabilidad de la Dirección superior, son insumos para desarrollar los sistemas de alerta tempranos, estas actividades deben ser integrados a los sistemas informáticos que contribuirán a la confiabilidad de los controles y funciones de procesamiento de información.

Los procedimientos de control están integrados por los controles previos en niveles de supervisión sucesivos, hasta llegar a la dirección superior, cada nivel debe completarse con la retroalimentación para las acciones correctivas.

3.3.1.4 Información y Comunicación

La información, generada interna o externamente, debe ser empleada por la Dirección superior como el medio para reducir la incertidumbre a niveles que permitan la toma de decisiones que involucren las operaciones, la gestión, el control y la rendición transparente de cuentas, asegurando la consistencia entre la información que se genera y la interpretación de la misma.

Para lograr la finalidad de la información, así entendida, se requieren canales de circulación para su comunicación que reúnan condiciones apropiadas. Ello implica la existencia de modalidades de circulación predeterminadas (especificadas en manuales e instrucciones internas) y conocidas por todos los involucrados (mediante mecanismos apropiados de difusión).

El análisis y la elaboración de datos operativos dan origen a la información, por medio de la cual se interrelaciona con el resto de los miembros, información que sirve de retroalimentación a otros sectores o niveles.

El sistema de información provee el insumo para la toma de decisiones de gestión y control, es a su vez un mecanismo de retroalimentación; para el fin mencionado es

preciso efectuar el seguimiento de los recursos tecnológicos, a fin de mejorar la calidad de la información.

Los canales de comunicación constituyen el “sistema circulatorio” de la información, tanto de ida como de vuelta, ellos permiten que llegue a cada usuario, el mismo debe adecuarse a las necesidades de la organización, los mismos que deben estar explícitos en manuales, reglamentos e instructivos.

3.3.1.5 Supervisión

La supervisión es la revisión de todas las actividades que desarrolla una organización, tiene un orden jerárquico descendente, a fin de asegurar la confiabilidad de la información, velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente, y mejorar los niveles de calidad del desempeño real, para este objeto, el supervisor debe examinar permanentemente los procesos y productos, llevar registros de su función, formular propuestas, formalizar las soluciones factibles, implementar sistemas de alerta tempranos, y atender la interacción interna y externa. El supervisor debe estar ubicado en la estructura administrativa, y debe apoyarse en las auditorías internas y externas.

3.3.1.6 Calidad del Control Interno

Las organizaciones públicas deben mantener un nivel de excelencia y credibilidad elevado de sus procesos y productos / servicios, lo cual debe ser corroborado por los usuarios. Por ello, su plan estratégico debe considerar un sistema de gestión de la calidad, coordinado y eficiente, para todos sus productos o servicios.

CAPÍTULO IV

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

En el presente acápite se desarrollarán los aspectos generales de las leyes, normas y reglamentos que influirán directamente en los análisis, conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo Dirigido, por lo tanto no se expondrá con la extensión académica de aulas.

4.1 Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado (CPE) es la ley fundamental de Bolivia; establece qué tipo de Estado es Bolivia y qué forma de gobierno tiene; reconoce los derechos de los ciudadanos pero también determina sus obligaciones; norma cómo se eligen las autoridades y representantes; da pautas para las políticas económicas, sociales, agrarias, culturales y familiares³⁶.

La Nueva CPE³⁷, en su Artículo 339 párrafo II, establece que los bienes de patrimonio del Estado y de las entidades públicas constituyen propiedad del pueblo boliviano, inviolable, inembargable, imprescriptible e inexpropiable, el Artículo 158, numeral 13 dispone que es atribución de la Asamblea Legislativa Plurinacional aprobar la enajenación de bienes de dominio público del Estado.

4.2 Ley de Pensiones 1732

En el marco de la CPE., la Ley 1732 de 29 de noviembre de 1996, determina que los entes gestores de cualquier naturaleza que, de manera exclusiva, administren los regímenes de vejez, jubilación, invalidez, muerte, riesgos profesionales de largo plazo y seguros especiales de la seguridad social boliviana, mantendrán su personalidad jurídica sólo a los efectos de su liquidación.

³⁶ ALIENDRE España, Freddy. Seminario: Asamblea Constituyente. Mayo de 2006.

³⁷ Versión oficial aprobada por la Asamblea Constituyente – 2007, compatibilizada en el Honorable Congreso Nacional en fecha 20 de Octubre 2008 y promulgada en fecha 7 de Febrero de 2009.

La Secretaría Nacional de Pensiones estará a cargo de la liquidación de los entes gestores especificados, deberá calificar las rentas en Curso de Adquisición y determinar las Compensaciones de Cotizaciones.

La Secretaria Nacional de Pensiones establecerá bajo su dependencia la Unidad de Reordenamiento y la Unidad de Recaudación (Ley 1732 Art. 4 y 5).

La misma norma establece que todos los activos disponibles, valores y otros recursos obtenidos por la administración y liquidación serán destinados al Tesoro General de la Nación, previa deducción de los pagos de pasivos, obligaciones laborales y de los costos y gastos correspondientes (Ley 1732 Art. 56). Asimismo, las prestaciones por seguros y regímenes especiales de largo plazo continuarán siendo pagadas de conformidad a reglamento (Artículo 65).

4.3 Decreto Supremo 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo Del Estado Plurinacional

El Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 establece la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, así como las atribuciones de la Presidenta o Presidente, Vicepresidenta o Vicepresidente y de las Ministras y Ministros, así como definir los principios y valores que deben conducir a los servidores públicos, de conformidad a lo establecido en la Constitución Política del Estado (D.S. 29894, Art. 2).

4.4 Decreto supremo 25152 de Organización y Funcionamiento del SENAPE

El Decreto Supremo 25152 de 4 de septiembre de 1998 establece la organización y funcionamiento del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, en el marco establecido por el Decreto Supremo N° 29894 del 07 Febrero 2009, Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional (anteriormente Ley de Organización del Poder Ejecutivo – LOPE 1788 de 16 de septiembre de 1997), es un órgano de Derecho Público, desconcentrado del Ministerio de Hacienda (actualmente Ministerio de Economía y Finanzas Publicas, según el D.S. 29894, Art. 2), con dependencia funcional del Viceministro de Tesoro y Crédito Público.

4.5 Decreto Supremo 28528 Liquidación y Cierre de Entes Gestores de la Seguridad Social

El Decreto Supremo N° 28528 de 16 de diciembre de 2006, autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a través del Liquidador de los Entes Gestores de la Seguridad Social, el cierre definitivo y declara la liquidación de los 27 Entes Gestores de la Seguridad Social a los que se refiere el Art. 56 de la Ley 1732.

4.5.1 Modalidades de Manejo y Disposición de Bienes

En el marco del Decreto Supremo 29190, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y servicios, de fecha 11 de Julio de 2007, el D.S. 28528 autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a través del Ministerio de Hacienda para:

- Baja de Activos, mediante la inscripción a nombre del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de activos remanentes consistentes en: Inmuebles, Muebles, Vehículos, Valores, Acciones, Acreencias y otros activos (D.S. 28528 Art. 2).
- Disposición de bienes Inmuebles, a) mediante Ley para donación o enajenación al sector privado y público, excepto los Ministerios y entidades bajo tuición de los mismos, b) Decreto Supremo para donación o transferencia a Título Oneroso para Ministerios y entidades bajo tuición de los mismos y c) Resolución Ministerial para Comodato o Alquiler a entidades públicas (DS. 28528 Art. 3).
- Disposición de bienes Muebles, a) Resolución Ministerial para transferencia a Título Gratuito a ministerios y entidades bajo tuición de los mismos y b) Decreto Supremo para transferencia a Título Oneroso o Gratuito para el sector público, excepto las entidades descritas en el anterior inciso (DS. 28528 Art. 4). Al respecto, el Decreto Supremo 29786 de 21 de Noviembre de 2008, autoriza la transferencia a Título Oneroso mediante Resolución Ministerial, de los muebles de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social, a favor de mutualidades, fundaciones, unidades educativas, asociaciones civiles y otras entidades particulares sin fines de lucro que tengan como función la ayuda, cuidado y atención de personas discapacitadas, niños abandonados y personas de la tercera edad.
- Recuperación de Acreencias según Reglamento aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

- Atención de los procesos Judiciales y administrativos hasta su conclusión o castigo.

4.6 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (con acrónimo convencional SAFCO) regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública³⁸.

4.6.1 Atribuciones específicas de la ley 1178

Como principal prerrogativa, la Ley 1178 SAFCO, nombra a los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) que regula:

- Programación y organización de actividades: Sistema de Programación de Operaciones (SPO), Sistema de Organización Administrativa (SOA), y Sistema de Presupuesto (SP).
- Ejecución de las actividades programadas: Sistema de Administración de Personal (SAP), Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP), y Sistema de Contabilidad Integrada (SCI).
- Control de gestión del Sector Público: Sistema de Control Gubernamental (SCG), integrado por 1) el Control Interno y, 2) Control Externo Posterior.

Regulan los sistemas de administración y control de los recursos del Estado como sus atribuciones específicas y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública. También establece las atribuciones de los órganos rectores de los sistemas, la responsabilidad por la función pública y el funcionamiento de la Contraloría General de la República.

Este conjunto de normas, que definen las estrategias y políticas gubernamentales a través de reglamentaciones, procesos, procedimientos y metodologías que se emplean en los ámbitos, nacional, departamental y municipal. Establecen el contexto normativo de la planificación e inversión públicas nacional y a la cual deben ajustarse todas las entidades

³⁸ Art. 1 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales - SAFCO.

estatales y los municipios como parte de ellas, y están estrechamente vinculadas con el PGDES.

4.7 Sistemas de Administración y Control Gubernamental

Las Normas Básicas de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental. La Ley 1178 no solo constituye un nuevo modelo de gestión pública para administrar los recursos del Estado en forma eficiente, sino es un instrumento de gerencia que permite, a partir de la aplicación de los sistemas de administración, desarrollar la capacidad gerencial y técnica de los funcionarios públicos en un marco de plena responsabilidad por sus actos.

4.7.1 Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, promulgada mediante Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178, la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas³⁹.

4.7.2 Sistema de control Gubernamental

El Sistema de Control Interno Gubernamental, aprobada por la Contraloría General de la República mediante Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000, norma el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y está integrado por el Subsistema de Control Interno previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y el Subsistema de Control Externo Posterior aplicado mediante la Auditoría Externa.

³⁹ Normas básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, promulgada mediante Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007.

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

En el presente Capítulo se desarrolla el proceso analítico que permitió conocer la situación actual del área de Disposición de Bienes en el contexto de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social - DLEGSS, dependiente del SENAPE lo cual permitió descubrir dificultades y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

5.1 Introducción

Mediante el Diagnóstico se examinaron los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa en todos sus niveles, así como las producciones comunicacionales, para el efecto se utilizaron los Métodos y técnicas descritas en el Capítulo II Metodología de la Investigación del presente Trabajo.

El presente Diagnóstico no representa un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización en base al mismo.

5.2 Planificación del Diagnostico

El diagnóstico se dividió en tres etapas principales:

- Obtención de la información,
- Organización de la información, y
- Análisis e interpretación de la información para establecer la situación vigente.

5.2.1 Generación de la información

Esta etapa está integrada por:

- La forma en que se recolectó la información, las herramientas, los procesos y procedimientos usados.

- La metodología con que se recolectó la información, la cual siguió dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde su origen, en base a entrevistas y cuestionarios, y los usados para obtenerla directamente (observación).

5.2.2 Organización de la información

En relación a la organización de la información se consideraron los siguientes aspectos:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

5.2.3 Análisis e interpretación de la información

En esta etapa se separaron los elementos básicos de la información y se examinaron analizando las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas, complementados con la explicación que brindaron los encuestados, con el propósito de responder a los objetivos planteados en el inicio del Trabajo Dirigido.

5.3 Objetivos

Por la naturaleza del Trabajo Dirigido y dado que la Ley 1178 determina que corresponde a la Máxima Autoridad Ejecutiva la responsabilidad de implementar los sistemas de Administración y Control Interno, de acuerdo a su Artículo 27, la perspectiva empleada fue la funcionalidad del Control Interno, para tal efecto se examinaron: el conocimiento del Control Interno, el diseño del Control Interno, la implantación del Control Interno y la evaluación del Control Interno.

En consecuencia, como objetivos principales del Diagnóstico Organizacional se tienen:

- Establecer el grado de conocimiento del Control Interno en la jefatura, Dirección y personal de la Unidad de Bienes de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social en el SENAPE

- Determinar si el Control Interno ha sido diseñado en el marco de los procesos y normativa legal vigente.
- Establecer el grado y forma de implantación del Control Interno en relación a los procesos de Disposición de Bienes.
- Determinar de que manera el Sistema de Control Interno implementado para la Disposición de Bienes de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social es evaluado.

5.4 Recopilación de Información

Los instrumentos que se usaron para la recopilación de la información referente al tema de estudio son: la observación directa, el diseño y aplicación de entrevista y cuestionarios.

Los principales conceptos utilizados para este fin tienen que ver con el **Control Interno**, el cual es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, bajo la responsabilidad de su Máxima Autoridad Ejecutiva, con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 1).

Un concepto específico establece que el control es comparar lo real con lo previsto, determinar los desvíos, sus causas y la proposición de acciones alternativas de corrección.

Asimismo, el Diseño del Control Interno tiene la finalidad implícita de adecuación de los controles de una entidad en marcha. El antecedente básico para el diseño organizacional es la misión y los objetivos de la entidad. Con dicho antecedente se comenzará la diagramación de los procesos y sus operaciones. En este punto se integra el control interno con el fin de procurar la inexistencia de errores o irregularidades y el logro de los objetivos. Adicionalmente, se deberá considerar el efecto del presupuesto que actúa como un factor limitativo de la expansión estructural condicionando el alcance de los objetivos (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 28).

Un tercer componente es la implantación del Control Interno, para tal fin el principio básico del Sistema de Organización Administrativa se refiere a la “Formalización” de las regulaciones en materia de organización administrativa. Dicho principio establece que todas las regulaciones deben estar establecidas por escrito. Los documentos utilizados para tales efectos son: los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración, el Manual de Procesos y el Manual de Organización y Funciones. (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 34).

Además, entre las actividades de control existen otros instrumentos de Control Interno que afectan a toda la organización (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 36-37):

- El Manual de Procesos es el documento que describe las operaciones y las tareas que componen los procesos ejecutados por la entidad.
- El Manual de Organización y Funciones es un documento cuya finalidad es promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales, el cual incluirá la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad para las funciones correspondientes.
- El Manual de Puestos, conformado por el conjunto de las programaciones operativas anuales individuales (POAI) de la entidad el cual establece y define los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño.

La supervisión de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente, Iso mismos que están integrados por las siguientes actividades (CGR Resolución N° CGR/173/2006 Pág. 231-232):

1. Comprobación diaria de la efectividad del sistema de control
2. Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.
3. Análisis de los informes de auditoría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros.

4. Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.
5. Reuniones de trabajo, comisiones especiales o círculos de calidad en los que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.
6. Detección de fraudes u otros actos indebidos cometidos por el personal o por terceros.

5.5 Aplicación de Instrumentos de Medición

La aplicación de los cuestionarios y entrevistas presentados en los Anexos 2 y 3, aplicado a funcionarios operativos, jefes de unidad y dirección, respectivamente, dieron como resultado los siguientes datos:

Cuadro Nº 6: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

PREGUNTAS	ENCUESTAS		ENTREVISTAS		VERIFICACIÓN	
		Funcionarios	Jefes	Directora DLEGSS		
Conocimiento del Control Interno	Conoce No conoce	0 5	1 2	Conoce No conoce	1 0	
Diseño del Control Interno	Conoce No conoce	2 3	1 2	Conoce No conoce	1 0	
Implantación del Control Interno	Conoce No conoce	1 4	1 2	Conoce No conoce	1 0	
Capacitación acerca del Control Interno	Se capacitó No se capacitó	1 4	1 2	Se capacitó No se capacitó	1 0	
Participación en la elaboración del PEI y del POA	Participó No participó	0 5	3 0	Participó No participó	1 0	
– Manual de Organización y Funciones	Existe No existe	0 5	1 2	Existe No existe	1 0	Existe
– Manual de Procesos	Existe No existe	1 4	1 2	Existe No existe	1 0	
– Reglamentos específicos de los SAyCO	Existe No existe	0 5	0 3	Existe No existe	0 1	No existen

PREGUNTAS	ENCUESTAS			ENTREVISTAS		VERIFICACIÓN
Compatibilización de reglamentos y manuales	Se compatibilizaron No se compatibilizaron	2 3	1 2	Se compatibilizaron No se compatibilizaron	1 0	Se compatibilizaron
Conocimiento de reglamentos y manuales	Conoce No conoce	2 3	1 2	Conoce No conoce	2 0	
Aplicación de reglamentos y manuales	Se aplican No se aplican	2 3	1 2	Conoce No conoce	1 0	Se aplican
Evaluación de riesgos	Se realiza No se realiza	1 4	1 2	Se realiza No se realiza	0 1	No se realiza
Consideración de los riesgos en la elaboración de reglamentos y manuales	Se consideró No se consideró	1 4	1 2	Se consideró No se consideró	0 1	No se consideró
Participación en la determinación de controles de funciones y tareas	Participó No participó	2 3	0 3	Participó No participó	1 0	Participan

Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Datos de las Encuestas

A continuación se realiza la presentación de datos, el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas para cada tópico planteado.

Se encuestaron a cinco funcionarios del área de Disposición de Bienes y tres jefes de Unidad de la dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social - DLEGSS, según los objetivos expuestos, tal como se describe en el siguiente Cuadro.

Cuadro Nº 7: ACTORES DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Nº	AREA	PERSONAL
1.	Jefe de Unidad de Cartera	1
2.	Jefe de Unidad de Contabilidad	1
3.	Responsable de Disposición de Bienes	1
4.	Funcionarios operativos (área de Bienes)	5
TOTAL		8

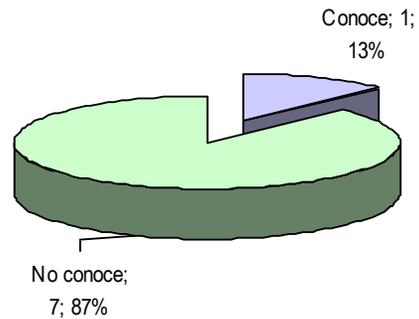
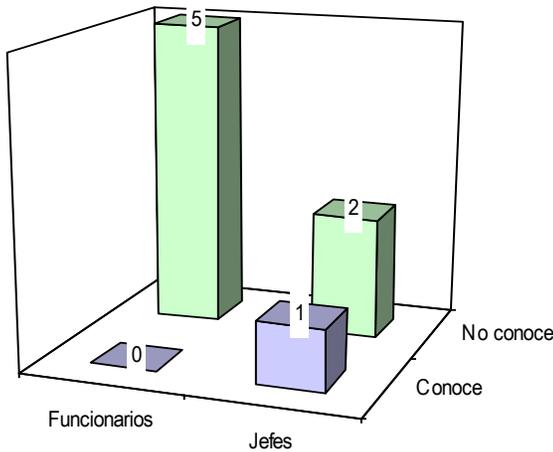
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las preguntas formuladas a los funcionarios y jefes de unidad antes indicados y el análisis e interpretación de los datos obtenidos:

Pregunta 1. ¿Conoce usted en qué consiste el Control Interno?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Conoce	0	1	1
No conoce	5	2	7



INTERPRETACIÓN:

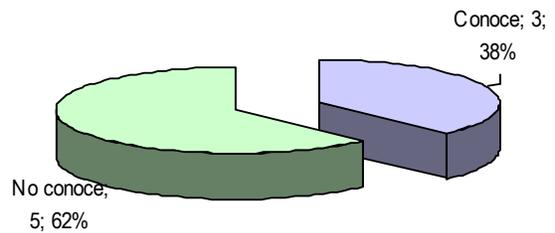
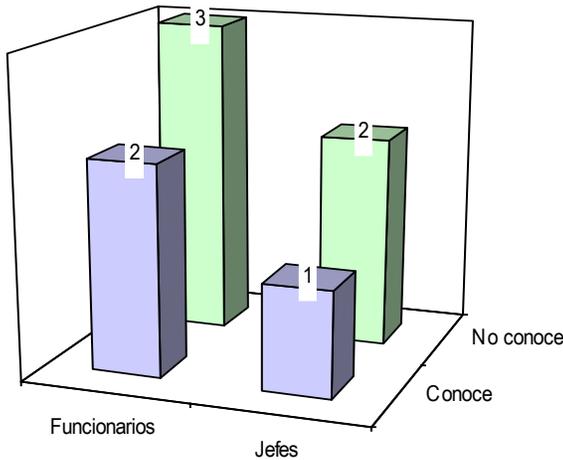
Como lo muestran los gráficos, no todos los jefes de la Dirección DLEGSS y funcionarios de Disposición de Bienes responden afirmativamente en cuanto al conocimiento del concepto de Control Interno como Sistema.

Debe destacarse que si bien todos los funcionarios encuestados tienen una idea general del concepto de Control Interno, no coinciden en mencionar el concepto básico establecido por la Contraloría General de la República; cada encuestado tiene una idea particular al respecto; en consecuencia, se puede deducir que no se conoce el concepto de Control Interno entre los encuestados.

Pregunta 2. ¿Sabe usted cómo se diseña el Control Interno?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Conoce	2	1	3
No conoce	3	2	5



INTERPRETACIÓN:

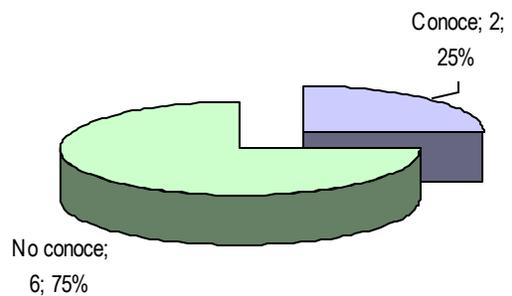
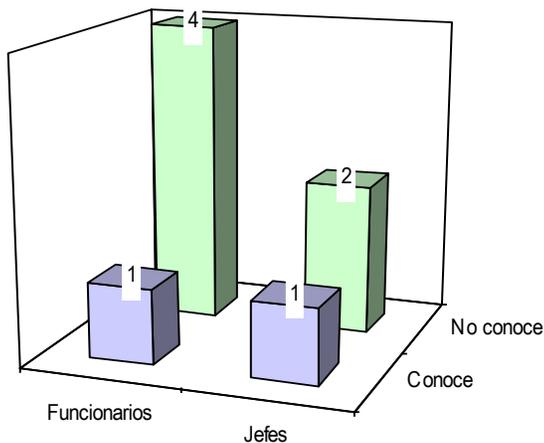
Existen dos (2) funcionarios afirman conocer cómo se diseña el Control Interno, asimismo, tres (3) funcionarios dicen no conocen cómo se lo diseña, entre jefes de Unidad, uno (1) dice desconocer cómo se diseña el Control Interno; el 62% de los encuestados (tres funcionarios y dos jefes) dice conocer cómo se diseña el Control Interno, en cambio, el 38% (dos funcionarios y un jefe) desconoce el diseño del Control Interno.

Al igual que en la anterior pregunta, el concepto de Diseño del Control Interno no pasa de ser una idea general empírica aplicada a cada puesto de trabajo de los encuestados, en consecuencia, no se tienen conocimientos específicos acerca del Diseño del Control Interno.

Pregunta 3. ¿Conoce usted cómo es implantado el Control Interno?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Conoce	1	1	2
No conoce	4	2	6



INTERPRETACIÓN:

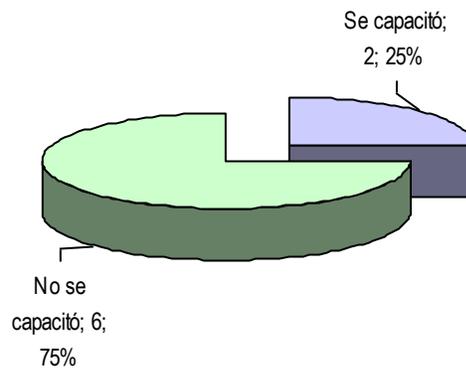
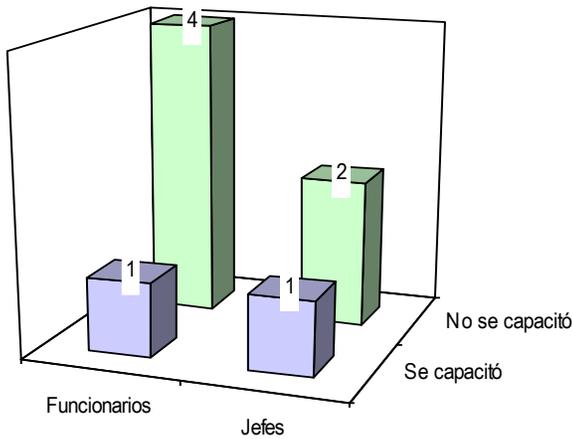
En cuanto a la implantación del Sistema de Control Interno, este dice ser conocida por el 25% del personal encuestado (un funcionario y un jefe), en contraposición, 75% del personal afirma desconocer cómo es implantado el Control Interno (cuatro funcionarios y dos jefes).

El Principio Básico del Sistema de Organización Administrativa es la formalización de las regulaciones, en ese sentido, durante la fase de investigación documental, se pudo establecer que si bien el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos existían, éstos no son de conocimiento de los funcionarios de la Dirección DLEGSS, por lo que puede deducirse que no se conoce cómo es implantado el Sistema de Control Interno.

Pregunta 4. ¿Ha recibido capacitación acerca del propósito y funcionamiento del Control Interno?

ANÁLISIS

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Se capacitó	1	1	2
No se capacitó	4	2	6



INTERPRETACIÓN:

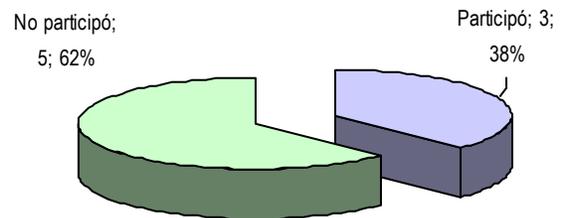
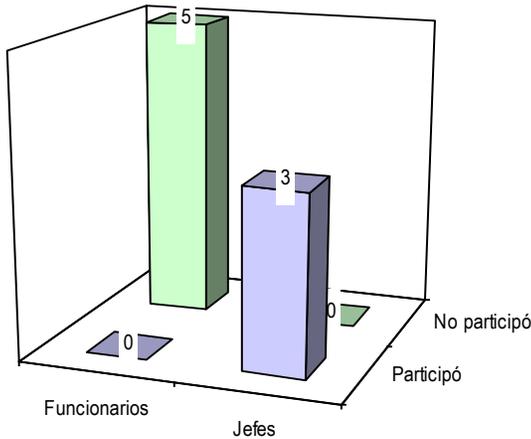
Aún cuando no todo el personal recibió capacitación del Centro Nacional de Capacitación – CENCAP, dependiente de la contraloría General de la República, el 75% de los servidores públicos (cuatro funcionarios de Disposición de Bienes y dos jefes) afirman haber recibido capacitación por cuenta propia, sobre el propósito y funcionamiento del Control Interno, en cambio 25% (un funcionario y un jefe) no recibió capacitación sobre el tema específico.

Al respecto, quien afirma haber recibido capacitación, lo recibió durante su formación académica y aún cuando fue capacitado en el CENCAP, este no fue específico sobre temas de Control Interno, con lo cual se corrobora la Pregunta N° 1 acerca del conocimiento (o desconocimiento) del concepto de Control Interno.

Pregunta 5. ¿Participó en la elaboración del PEI y del POA de la Institución?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Participó	0	3	3
No participó	5	0	5



INTERPRETACIÓN:

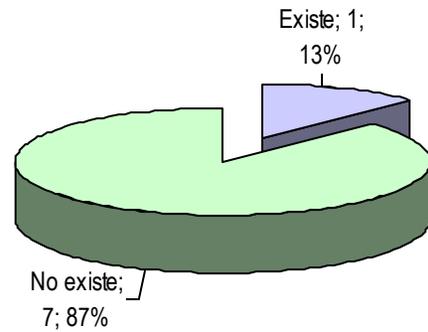
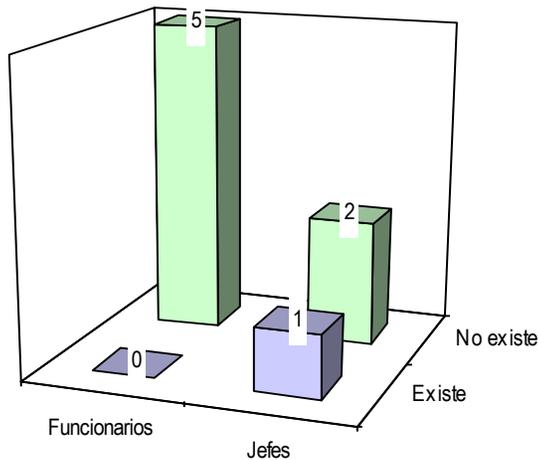
Los datos recabados muestran que solamente los jefes de Unidad (38%) participan en la elaboración del PEI y el POA, en cambio los funcionarios de Disposición de Bienes no participan de la Planeación Estratégica ni la Programación de Operaciones de la Dirección.

Tanto la Programación de Operaciones Anual como el Plan Estratégico Institucional son actividades en las que participan solamente los niveles de Jefatura y Dirección; asimismo, en la elaboración de estos documentos no se consideran aspectos como la Visión, Misión, Principios, Políticas ni Presupuesto; asimismo, la Guía de Aplicación de principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, determina que todas las unidades funcionales deben analizar sus procesos operativos a efectos de identificar los controles necesarios de acuerdo con la autoevaluación de riesgos; con lo cual se puede inferir que la participación en el diseño e implantación del Control Interno es parcial.

Pregunta 6a. ¿Su entidad cuenta con el Manual de Organización y Funciones?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Existe	0	1	1
No existe	5	2	7



INTERPRETACIÓN:

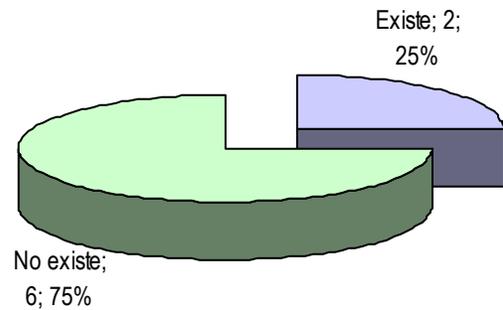
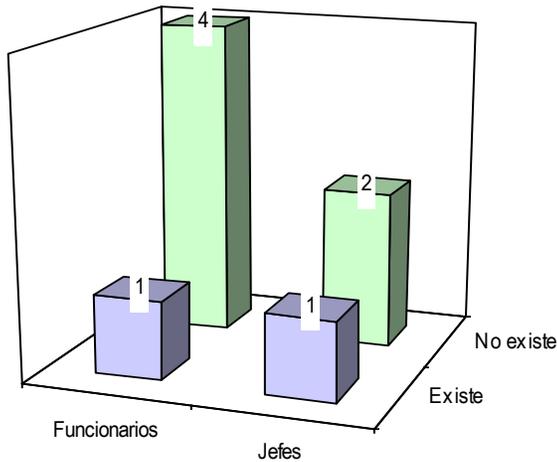
El 87% del personal encuestado afirma desconocer la existencia del Manual de Organización y Funciones (cinco funcionarios y dos jefes), en contraposición el 13% del personal (un jefe) que conoce la existencia de este documento; consultados sobre el contenido del documento en cuestión, quien afirmó conocer su existencia, no supo determinar su contenido.

Cabe mencionar que en fecha cercana a la aplicación de las encuestas se remitió éste documento mediante la Dirección Administrativa Financiera, a la Dirección DLEGSS, por instrucción de la Unidad de Auditoría Interna; por lo que se infiere que este documento no es conocido.

Pregunta 6b. Su entidad cuenta con Manual de Procesos

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Existe	1	1	2
No existe	4	2	6



INTERPRETACIÓN:

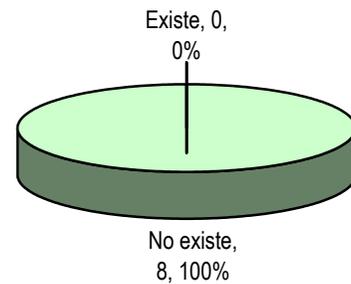
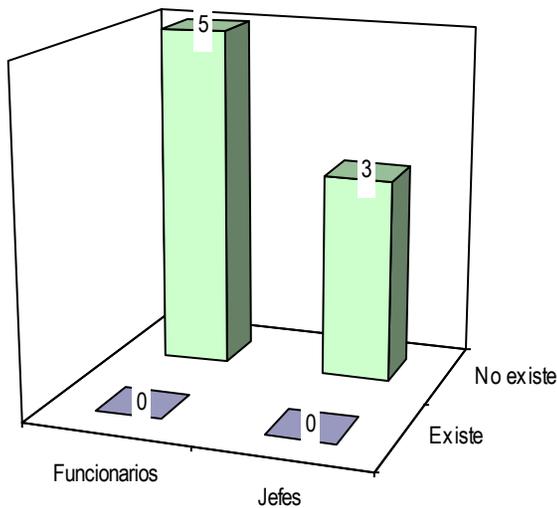
Acerca de la existencia del Manual de Procesos y Procedimientos, 25% del personal (un funcionario y un jefe) afirma conocer su existencia, en cambio, cuatro funcionarios y dos jefes (75%) creen que el documento no fue redactado; al igual que en el caso del Manual de Organización y Funciones, se desconoce su contenido a la fecha de la presente encuesta.

Similar a la anterior respuesta, en fecha cercana a la aplicación de las encuestas se remitió éste documento mediante la Dirección Administrativa Financiera a la Dirección DLEGSS, por instrucción de la Unidad de Auditoría Interna, por lo tanto, el Manual de Procesos y Procedimientos no es conocido por los encuestados.

Pregunta 6c. ¿Su entidad cuenta con Reglamentos Específicos para cada Sistema de Administración?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Existe	0	0	0
No existe	5	3	8



INTERPRETACIÓN:

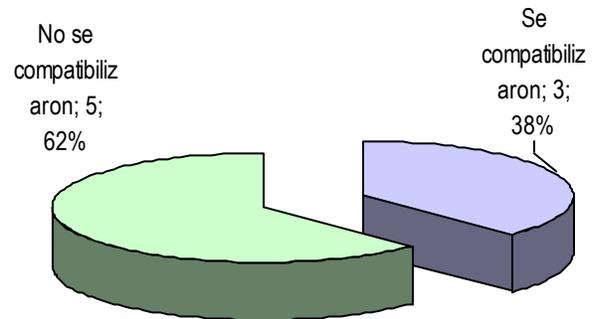
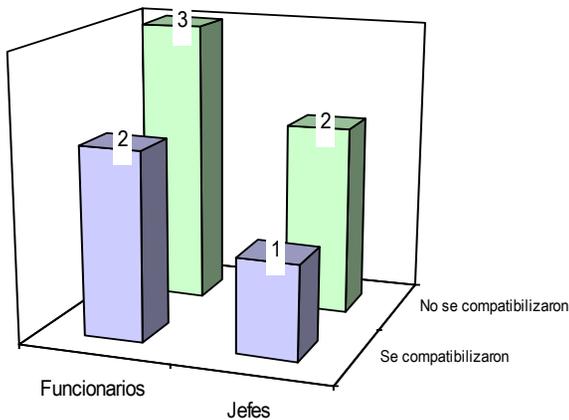
A la consulta sobre la existencia de reglamentos específicos en el SENAPE, tal como lo determina la Ley 1178 SAFCO, ningún integrante del personal encuestado supo precisar su existencia.

La razón de la respuesta negativa es, según manifestaron, que los Reglamentos Específicos no son remitidos a todas la Direcciones, por ende, no son conocidos, cabe resaltar que no existe un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios ni normativa derivada de éste, por lo que en este aspecto, la Administración y Disposición de Bienes no está regulada.

Pregunta 7. ¿Dichos documentos fueron compatibilizados y aprobados, según corresponde, por las instancias pertinentes?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Se compatibilizaron	2	1	3
No se compatibilizaron	3	2	5



INTERPRETACIÓN:

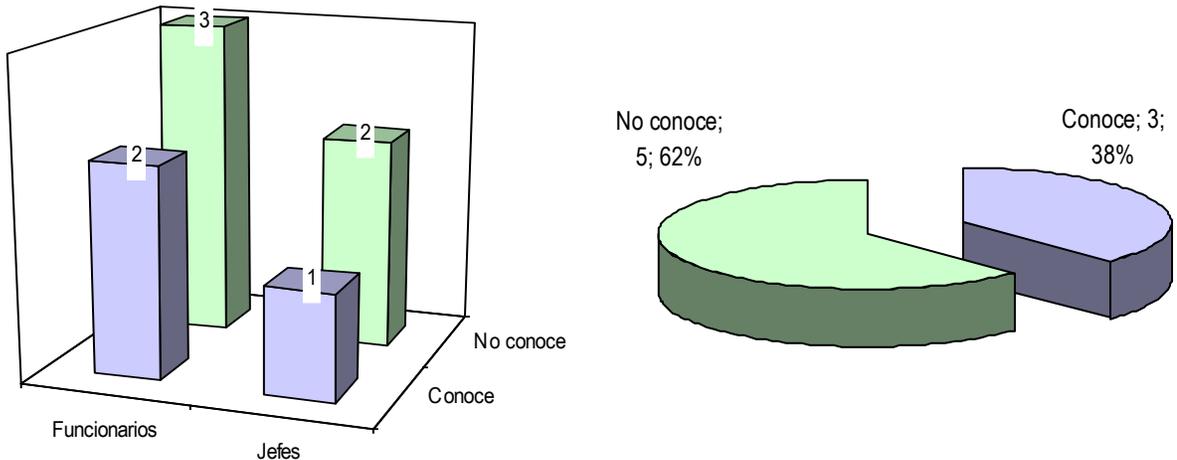
Acerca de la compatibilización de los manuales y reglamentos, el 38% (dos funcionarios y un jefe) afirman que fueron compatibilizados en las instancias pertinentes, sin embargo, el 62% (tres funcionarios y dos jefes) afirman que no fueron compatibilizados.

En relación a las respuestas afirmativas, se conoce que tanto el Manual de Procesos y Procedimientos como el Manual de Organización y Funciones están aprobados mediante Resoluciones Administrativas, cabe indicar que solamente los documentos legalmente constituidos son derivados a las distintas direcciones por recomendación de la Unidad de Auditoría Interna, sin embargo estos documentos se desconocen en la Dirección DLEGSS.

Pregunta 8. ¿Conoce usted dichos documentos?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Conoce	2	1	3
No conoce	3	2	5



INTERPRETACIÓN:

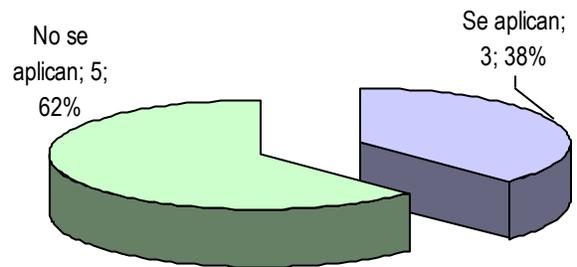
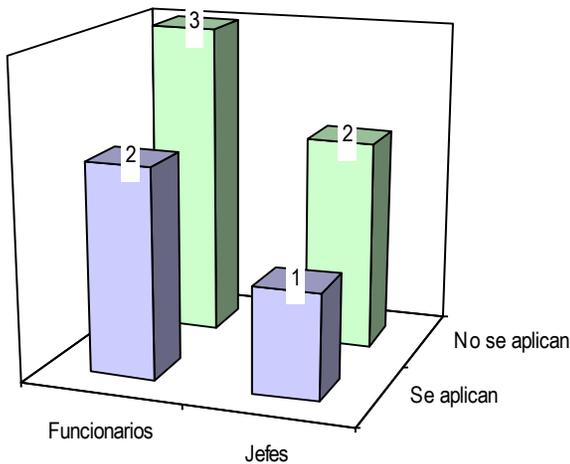
Consultados sobre el contenido de los manuales y reglamentos, el 38% (dos funcionarios y un jefe) afirman conocerlo y 62% (tres funcionarios y dos jefes) no lo conocen.

Debe mencionarse que el personal encuestado conoce de la existencia de los manuales y reglamentos que se remitieron a la Dirección DLEGSS, en cuanto al contenido, cada funcionario conoce los procedimientos que debe desarrollar, su ubicación organizacional y funciones porque acudieron a funcionarios con mayor antigüedad al momento de cumplir los procesos, procedimientos y funciones referentes a su puesto de trabajo (Informes de viaje, manejo de caja chica, uso de teléfonos, disposición de combustible).

Pregunta 9. ¿Aplica usted los documentos antes señalados en la ejecución de las operaciones a su cargo?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Se aplican	2	1	3
No se aplican	3	2	5



INTERPRETACIÓN:

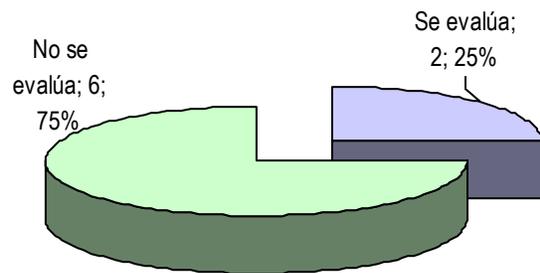
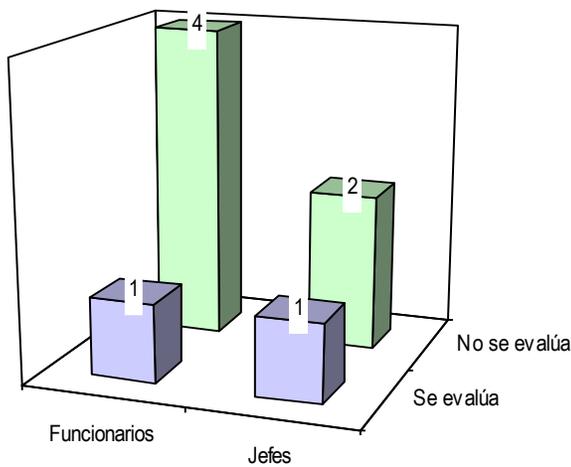
Consultados acerca de la aplicación de los reglamentos y manuales en la ejecución de las operaciones a su cargo, el 38% (dos funcionarios y un jefe) dicen aplicarlo en contraposición de tres funcionarios y dos jefes (62%) que afirman no aplicarlo.

Quienes afirman no aplicarlo son, al mismo tiempo, quienes no los conocen, asimismo, quienes responden afirmativamente aplicarlo, lo hacen con la guía de sus jefes y compañeros de trabajo.

Pregunta 10. ¿Su área ha efectuado una evaluación de los riesgos existentes, a fin de minimizar los posibles efectos que éstos pudieran tener sobre las operaciones que realiza?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Se realiza	1	1	2
No se realiza	4	2	6



INTERPRETACIÓN:

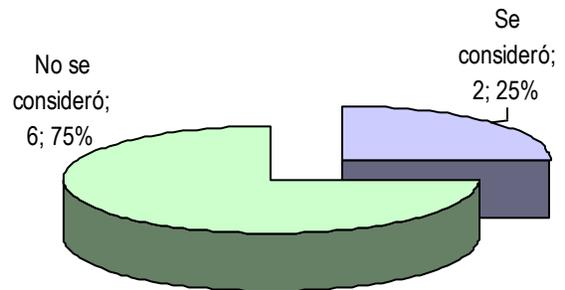
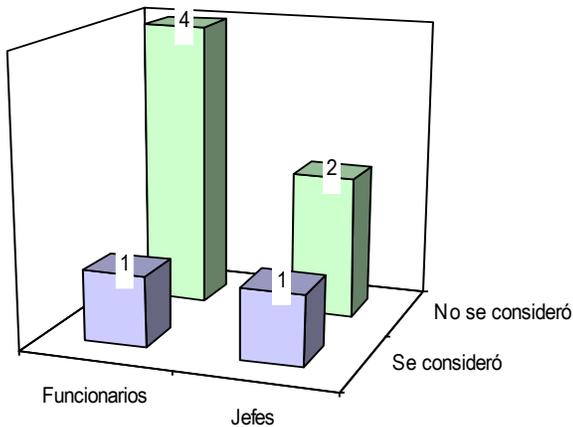
Consultados sobre las evaluaciones realizadas para determinar riesgos que afectarían los objetivos proyectados, solamente un funcionario y un jefe (25%) piensan que éstas evaluaciones se realizan, por el contrario, 75% (cuatro funcionarios y dos jefes) afirman que no se realiza una evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos, como documento formal, no constituye un requisito de planificación, por lo que su realización no es formalizada; puede inferirse que no se realiza la evaluación de riesgos.

Pregunta 11. ¿Ésta evaluación de riesgos fue considerada en la elaboración de manuales y reglamentos?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Se consideró	1	1	2
No se consideró	4	2	6



INTERPRETACIÓN:

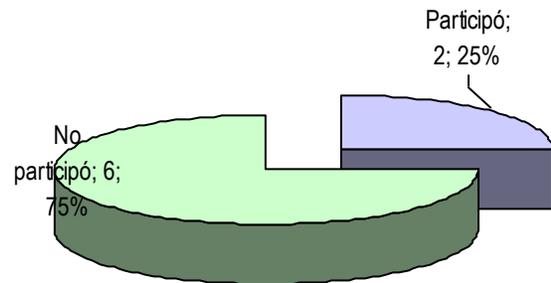
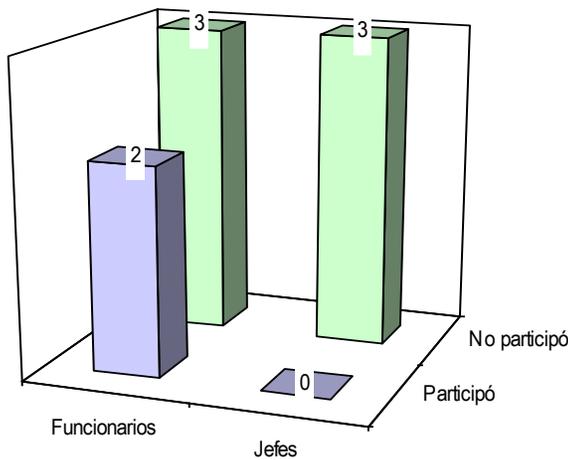
Se consultó acerca de la elaboración de los manuales y reglamentos existentes y la consideración de los riesgos que afectarían a los objetivos proyectados, a lo cual el 25% (un funcionario y un jefe) afirmaron que se los considera, en cambio, el 75% (cuatro funcionarios y dos jefes) afirma que los riesgos no se consideran en la elaboración de manuales y reglamentos.

Los encuestados complementaron su respuesta, afirmando que la evaluación de riesgos no se aplica a la elaboración de manuales y reglamentos.

Pregunta 12. ¿Ha participado usted en la determinación de controles necesarios para el desarrollo de sus funciones y tareas?

ANÁLISIS:

	Funcionarios	Jefes de Unidad	TOTAL
Participó	2	0	2
No participó	3	3	6



INTERPRETACIÓN:

El 25% (dos funcionarios) del personal encuestado afirma que participó en la determinación de controles necesarios para el desarrollo de sus funciones y tareas individuales, en cambio, 75% (tres funcionarios y dos jefes) afirman lo contrario.

Cabe destacar que los funcionarios tienen menos de dos años de trabajo en el área de Disposición de Bienes y no participaron en la determinación de controles para las funciones que actualmente desempeñan, en la argumentación de las respuestas, los encuestados afirman que participan esporádicamente en la determinación de controles en el desarrollo de sus funciones.

Tanto la evaluación de riesgos como la determinación de controles necesarios son insumos para iniciar un nuevo ciclo administrativo con la planificación.

5.5.2 Resultados de Entrevista a la Directora de DLEGSS

A continuación se exponen las respuestas emitidas por la Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, para los que se efectúan interpretaciones.

Pregunta 1. ¿Según su criterio qué es el Control Interno?

Respuesta:

El Control Interno está constituido por la supervisión anterior y posterior en puntos críticos de procesos y procedimientos, orientados a limitar riesgos que afecten la consecución de los objetivos proyectados.

Interpretación:

Realizando una comparación con el concepto establecido por la CGR, no se menciona que es una cadena de acciones extendida a todas las actividades e integrada a la infraestructura de la organización, no menciona los objetivos de eficacia, eficiencia, confiabilidad y calidad establecidos, no señala la comparación de lo real con lo planeado ni la propuesta de medidas correctivas alternativas, lo cual indica conocimiento parcial del Control Interno.

Pregunta 2. ¿Cómo se diseña e implanta el Control Interno?

Respuesta:

El Control Interno está bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva – MAE, es diseñado e implementado junto al nivel Directivo y los funcionarios del SENAPE.

Interpretación:

La respuesta, aunque parcialmente correcta, no complementa con la necesidad de formalización de documentación de normativa legal exigida por la CGR, por lo que puede inferirse que se desconoce la forma de diseño e implantación del Control Interno.

Pregunta 3. ¿La entidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional y un Plan Operativo Anual de la gestión, debidamente aprobados?

Respuesta:

El SENAPE cuenta con un Plan Estratégico Institucional y la Programación de Operaciones Anual para la presente gestión, los mismos fueron aprobados por las instancias pertinentes.

Interpretación:

Complementando esta respuesta con la investigación documental y la argumentación de la Directora, se verifica que se tiene conocimiento de la existencia del Plan Estratégico Institucional – PEI, sin embargo, este no ha sido remitido a la Dirección DLEGSS y por lo tanto este documento es desconocido; en cuanto a la Programación de Operaciones Anual – POA, la Dirección ha participado de su formulación en el área de su competencia, sin embargo, el documento a nivel institucional no ha sido remitido a la Dirección DLEGSS, por lo que éste documento se desconoce.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y de gestión definidos en el PEI y el POA?

Respuesta:

Acorde con el Plan Estratégico Institucional, en la cual se declara la Visión del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado y la Misión de la Institución, los objetivos de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social para la gestión 2009 son:

- Transferir los bienes remanentes de los ex Fondos de la Seguridad Social al Tesoro General de la Nación – TGN.
- Cerrar cinco ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social y realizar los Estados Financieros de los mismos.
- Realizar auditorías externas a los ex Fondos cerrados en la gestión 2008.
- Reconstruir y recuperar la Cartera en Mora y en Ejecución de cinco Fondos.

- Implementar una Base de Datos de los bienes de los Ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social.

Interpretación:

La respuesta de la Directora con la exposición de los objetivos de gestión de la Dirección concuerda con el detalle del POA de la Dirección DLEGSS, sin embargo, no se conoce con la misma precisión los objetivos estratégicos insertos tanto en el PEI y el POA de la institución.

Pregunta 5. ¿El Plan Operativo Anual incluye indicadores de eficacia y eficiencia para verificar el cumplimiento de objetivos?

Respuesta:

La Programación de Operaciones Anual de la Dirección, incluye metas a alcanzar, indicadores de eficacia en operaciones, medios de verificación y tiempo de ejecución (fechas establecidas).

Interpretación:

Comparado con la revisión documental, la descripción corresponde al Formulario N° 5 Seguimiento a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual del SENAPE; al respecto, no se ha verificado el empleo de fórmula alguna para la determinación del valor de los indicadores de eficacia; asimismo, se desconoce el sistema de calificación de indicadores de eficiencia.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los sistemas de administración que tienen reglamentos específicos?

Respuesta:

Existen reglamentos que se encuentran vigentes y otros que se encuentran en revisión como es el caso del Reglamento Interno de Personal; en lo que respecta al Trabajo Dirigido, no se ha elaborado un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – RE-SABS

Interpretación:

La inexistencia de reglamentos específicos de los sistemas de Administración y Control es evidente cuando la respuesta expone reglamentación derivados de aquellos, por lo que se concluye que se desconocen los reglamentos de los Sistemas de Administración y Control que establece la Ley 1178.

Pregunta 7. ¿Dichos reglamentos han sido compatibilizados por el Órgano Rector?

Respuesta:

Los reglamentos que se encuentran vigentes han sido compatibilizados por el Órgano Rector.

Interpretación:

En cuanto a los reglamentos específicos de los sistemas de Administración y Control, éstos no se encuentran en la Dirección ni mucho menos en el área de disposición de Bienes dependiente de la Unidad de Contabilidad, por lo tanto, no se puede afirmar si han sido compatibilizados documentos que se desconocen.

Pregunta 8. ¿Cuenta la Dirección con manuales de procesos para la producción de bienes y/o servicios?

Respuesta:

Los manuales vigentes en la Dirección, entre otros son los de Viajes, de Combustible, de Teléfonos, Manejo de Caja Chica; existen además el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos.

Interpretación:

Los recientemente remitidos manuales de Organización y Funciones así como el de Procesos y Procedimientos están siendo actualmente revisados para su actualización, por lo que se presume su conocimiento en cuanto al área de competencia respectivo.

Pregunta 9. ¿Qué procesos incluyen los manuales antes señalados?

Respuesta:

El Manual de Organización y Funciones establece la estructura organizativa de las áreas del SENAPE, las relaciones de dependencia, descripción de objetivos, descripción de funciones de direcciones y unidades organizacionales, y las relaciones de comunicación y organización.

Los procesos generales de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social corresponden a:

- Recopilación y resguardo de Balance General y documentación de bienes tangibles e intangibles de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Actualización y cierre de las cuentas contables de los entes Gestores en liquidación.
- Gestión de procesos judiciales existentes e instaurados.
- Gestión de disposiciones legales para la disposición temporal y permanente de los bienes sujetos de liquidación.
- Certificación y recopilación datos de deudas, aportes, deshipotecas, otros relacionados.

Interpretación:

Las respuestas puntuales de los aspectos y procesos contenidos en los documentos de referencia reflejan el conocimiento de los mismos.

Pregunta 10. ¿Qué canales de comunicación son utilizados para la difusión de manuales y reglamentos específicos, a las áreas operativas y administrativas de la Entidad?

Respuesta:

Tanto los manuales como los reglamentos, son remitidos a ésta dirección con Nota Interna mediante la Dirección Administrativa Financiera, por recomendación de la Unidad de Auditoría Interna.

Interpretación:

Si bien las áreas autorizadas para la difusión de los manuales y reglamentos están establecidas, la ausencia de manuales y reglamentos existentes, permite determinar la disfuncionalidad de estas instancias.

Pregunta 11. ¿Cómo se verifica la aplicación de dichos documentos en la ejecución de las operaciones?

Respuesta:

La aplicación de los manuales y reglamentos se verifica en el cumplimiento del trabajo diario y se acude a ellos cuando existen dudas de procedimiento.

Interpretación:

Dado que los manuales conocidos fueron remitidos recientemente y considerando que anteriormente se desarrollaban las funciones, procesos y procedimientos en ausencia de éstos, se puede concluir que su uso es parcial aún cuando se adecuen a estos.

Pregunta 12. ¿Quiénes evalúan el sistema de Control Interno vigente en la Entidad?

Respuesta:

El Sistema de Control Interno es evaluado por la Unidad de Auditoría Interna y la Máxima Autoridad Ejecutiva, y posteriormente por la Auditoría Externa o Auditoría Especializada.

Interpretación:

Respecto a esta pregunta, se puede deducir que la Dirección conoce el sistema de Evaluación del Control Interno.

Pregunta 13. ¿Cómo se evalúa dicha evaluación y cuándo se desarrollan estas evaluaciones?

Respuesta:

La evaluación del Sistema de Control Interno es evaluada cada gestión por las instancias

mencionadas, o por una Auditoría Especial cuando se ha iniciado un proceso de Responsabilidad por la Función Pública, misma que puede iniciarse en cualquier fecha.

Interpretación:

La respuesta a la pregunta formulada es concordante con lo dispuesto por la Ley 1178, por lo que se infiere que tiene conocimiento de las evaluaciones mencionadas.

5.6 Análisis organizacional

En relación a los sistemas y subsistemas que deben ser implementados en las organizaciones públicas, la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales establece en su Artículo 27 que Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno, asimismo, dispone que corresponde a la Máxima Autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación; además, en cuanto a la tuición, puntualiza que comprende la promoción y vigilancia de la implantación y funcionamiento de los sistemas de Planificación e Inversión, Administración y Control Interno.

Al respecto, entre la normativa Institucional existen:

- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, aprobado mediante Resolución Administrativa 142/07 de 24 de mayo de 2007;
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto;
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del 13 de marzo de 2007;
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada;
- Reglamento de Uso del Servicio Telefónico;
- Reglamento de Páginas Web (Internet) e Intranet (red interna) del 2 de julio de 2007;
- Reglamento Interno de personal del 2 de julio de 2007;
- Código de Ética del Servidor Público del 23 de julio de 2007;

- Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos del SENAPE, aprobados mediante Resolución Administrativa 095/06 de 20 de septiembre de 2006.
- Manual de Procedimientos de la Unidad de Planificación y Sistemas;
- Plan de Contingencias de la Unidad de Planificación y Sistemas;
- Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Presupuesto;
- Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Programación de Operaciones, aprobado mediante Resolución Administrativa 156/07 de 13 de julio de 2007;
- Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Personal, aprobado mediante Resolución Administrativa 156/07 de 13 de julio de 2007;
- Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Organización Administrativa, aprobado mediante Resolución Administrativa 156/07 de 13 de julio de 2007;

A continuación se esquematiza la normativa institucional del SENAPE:

Cuadro Nº 8: CUADRO COMPARATIVO DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL IMPLEMENTADOS

Sistemas de Administración y Control (SAYCO - Ley 1178)	Reglamento Especifico	Manual de procesos y procedimientos	Otros reglamentos relacionados
Sistema de Programación de Operaciones	Si	Si	
Sistema de Organización Administrativa	Si	Si	<ul style="list-style-type: none"> – Manual de Organización y Funciones – Manual de Procesos y Procedimientos – Plan de Contingencias de la Unidad de Planificación y Sistemas – Reglamento de Uso del Servicio Telefónico, de Paginas Web e Intranet
Sistema de Presupuesto	Si	Si	
Sistema de Administración de Personal	Si	No	<ul style="list-style-type: none"> – Reglamento Interno de personal – Código de Ética del Servidor Público
Sistema de Administración de Bienes y Servicios	No	No	
Sistema de Tesorería y Crédito Público	No	No	
Sistema de Contabilidad Integrada	Si	No	
Sistema de Control Gubernamental	No	No	

Fuente: elaboración propia en base a investigación documental.

5.7 ANALISIS RETROSPECTIVO

En esta Sección se expone la información relevante en lo referente al desarrollo de operaciones, reflejados en documentos de seguimiento y evaluación establecidos en el Plan Estratégico del SENAPE.

5.7.1 Evaluación del POA

Se pudo acceder a cuadros de evaluación del Programa de Operaciones Anual de la Gestión 2008, de los que se pudo recabar los datos del Seguimiento realizado, tanto por objetivos institucionales como por objetivos específicos por Área.

El Documento “Resumen Ejecutivo - Entidades Bajo Tuición - Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual 2008 periodo: Enero – Diciembre”, entre sus lineamientos más importantes establece:

**Cuadro Nº 9: ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PND
QUE APOYA EL SENAPE**

	GESTIÓN:	2008
	FECHA:	08/01/2009
	CÓDIGO:	00/01
	SIGLA:	MH / SENAPE
Área del PND al que contribuye:	Macroeconomía	
Sector del PND :	Macroeconomía	
Política :	Sostenibilidad Fiscal	
Estrategia:	Fortalecimiento de los Recursos de Inversión Pública y Optimización de Programas y Proyectos Públicos	
Programa :	Sistema de Programación y Presupuesto Plurianual	

Fuente: Elaboración propia en base al Resumen Ejecutivo del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2008 del SENAPE.

5.7.1.1 Ejecución del POA

Del Resumen de Ejecución del POA para la Gestión 2008 se extrajo la evaluación numérica general del SENAPE, el mismo que contiene lo siguientes datos:

**Cuadro Nº 10: EVALUACIÓN CUANTITATIVA GENERAL
DEL POA SENAPE 2008**

EFICACIA (% de Avance Físico)	95%
PRESUPUESTO PROGRAMADO (TOTAL)	Bs 14,623,341.00
PRESUPUESTO EJECUTADO (TOTAL)	Bs 11,886,241.32
PRESUPUESTO EJECUTADO (%)	81.28%

Fuente: Elaboración propia en base al Resumen Ejecutivo del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2008 del SENAPE.

5.7.1.2 Ejecución por lineamiento estratégico

Durante la Gestión 2008, el SENAPE se propuso ocho (8) lineamientos estratégicos a alcanzar durante la gestión, los mismos que se calificaron con los siguientes indicadores:

**Cuadro Nº 11: EJECUCIÓN POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
Y ÁREAS ORGANIZACIONALES - SENAPE 2008**

OBJETIVO INSTITUCIONAL (1)	EFICACIA (% de Avance Físico) (3)	PRESUPUESTO PROGRAMADO (TOTAL) (4)	PRESUPUESTO EJECUTADO (TOTAL) (5)
Dirección de Registro y Promoción - DRP 1.- Desarrollar los instrumentos, metodologías y mecanismos tendientes a la implantación de un programa de Gestión de Bienes del Estado	100%	286,360.23	238,996.25
Dirección de Registro y Promoción - DRP 2.- Difundir, implantar y transversalizar los instrumentos y mecanismos para el registro, validación, verificación, certificación, promoción al saneamiento legal, valoración y conservación de Bienes sujetos a registro.	95%	789,271.75	658,726.20
Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social - DLEGSS 3.- Efectuar la liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social y	86%	5,373,797.50	4,166,572.31

OBJETIVO INSTITUCIONAL (1)	EFICACIA (% de Avance Físico) (3)	PRESUPUESTO PROGRAMADO (TOTAL) (4)	PRESUPUESTO EJECUTADO (TOTAL) (5)
otras en proceso de liquidación.			
Dirección de Disposición de Bienes y Recuperación de Activos Exigibles - DDBRAE 4.- Desarrollar los instrumentos necesarios para efectuar el control y seguimiento de bienes remanentes y del activo exigible de las entidades liquidadas y en proceso de liquidación	92%	1,141,097.42	952,359.91
Unidad de Auditoría Interna - UAI 5.- Mejorar la administración evaluando el grado de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud de la gestión de la entidad, para incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad de los sistemas de administración, información y control, a través de las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna	98%	664,733.07	554,786.22
Asesoría General - AG 6.- Asesorar a la Dirección General Ejecutiva y otras áreas de la Entidad.	100%	566,054.00	472,428.67
Dirección Administrativa Financiera - DAF 7.- Promover el mejoramiento, actualización, consolidación, capacitación y aplicación de los instrumentos normativos emergentes de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales establecidos por la ley N° 1178 de 20/06/1990 (Ley SAFCO); así como el fortalecimiento de la tecnología y Sistemas Informáticos.	95%	573,965.08	479,031.26
Dirección Administrativa Financiera – DAF. Distritales – DIST (CO, SC, OR, CB, BN) 8.- Proveer en forma oportuna y transparente los Bienes, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Servicios Administrativos, para facilitar el logro de los objetivos institucionales.	93%	5,228,061.95	4,363,340.50
TOTAL	95%	14,623,341.00	11,886,241.32

Ponderación por objetivo institucional = 12.5%

Fuente: Elaboración propia en base al Resumen Ejecutivo del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2008 del SENAPE.

Nota. - no se pudo verificar el uso de fórmulas que determinen el valor del porcentaje de avance físico.

5.7.2 Operaciones de Funciones por Área Funcional

En el marco de los Lineamientos Estratégicos del SENAPE, la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social en la cual se desarrolla el Trabajo Dirigido, tiene los siguientes Objetivos Específicos evaluados:

**Cuadro Nº 12: EJECUCIÓN POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
Y OBJETIVO ESPECÍFICO – DLEGSS – SENAPE 2008**

Lineamiento Estratégico 03. Efectuar la liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social y otras en proceso de Liquidación.

OBJETIVO ESPECIFICO (2)	EFICACIA (% de Avance Físico) (3)	PRESUPUESTO PROGRAMADO (TOTAL) (4)	PRESUPUESTO EJECUTADO (TOTAL) (5)
03.01. Gestionar la transferencia de los Bienes remanentes de los ex Fondos de la Seguridad Social al Tesoro General de la Nación	98%	1,624,749.03	1,295,440.30
03.02.- Elaborar Estados Financieros de Cierre para 7 Fondos Complementarios de Seguridad Social	98%	2,030,851.55	1,533,902.18
03.03.- Gestionar la realización de auditorias externas a los Estados Financieros cerrados en la Gestión 2007	40%	406,170.31	306,780.44
03.04.- Depuración y tramitación de procesos judiciales a favor y en contra del SENAPE y los ex Entes Gestores de Seguridad Social en Liquidación.	80%	497,802.00	415,465.55
03.05.- Efectuar Estados Financieros de Gestión al 31 de Diciembre de 2007 de 7 Fondos Complementarios de la Seguridad Social en Liquidación a cerrarse en la Gestión 2008	100%	406,170.31	306,780.44
03.06.- Cuantificar el Daño Civil dentro de la Demanda incoada en contra de Dante Escobar Plata y otros. FOCSSAP i	100%	408,054.30	308,203.41
SUB TOTAL	86%	5,373,797.50	4,166,572.31

Concurrentemente, se incorporan los Objetivos de Gestión de las Oficinas Distritales ubicadas en Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Cochabamba y Beni.

08.05. Coadyuvar a alcanzar los objetivos de la entidad a través de una gestión eficiente a nivel Distrital	90%	1,441,472.00	1,203,052.53
---	-----	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia en base al Resumen Ejecutivo del Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2008 del SENAPE.

Nota. - no se pudo verificar el uso de fórmulas que determinen el valor del porcentaje de avance físico.

5.7.3 Procesos y procedimientos

Los Procedimientos Generales para la Liquidación de Entes Gestores están descritos en el Manual de Procesos y Procedimientos del SENAPE, según el siguiente detalle:

- a. Se debe contar con documentación y antecedentes de cada Fondo en proceso de Liquidación, como ser:
 - i. Disposición legal de creación.
 - ii. Objetivo principal.
 - iii. Disposición legal de su liquidación.

- iv. Disposición legal que defina las competencias que tiene la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, respecto a las operaciones expuestas en el Balance General de los Fondos.
 - v. Disposición legal que autoriza la transferencia de Bienes Al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
 - vi. Actas o documentos de transferencia al SENAPE de la Unidad de Reordenamiento.
 - vii. Ubicación y ordenamiento de la documentación de respaldo.
 - viii. Informe de Auditoría y/o Liquidadores.
 - ix. Notas a los Estados Financieros
 - x. Disposiciones legales referidas a la transferencia de bienes, condonación y reprogramación de deudas.
 - xi. Otros datos que se consideren necesarios.
- b. Los documentos y antecedentes señalados deben estar inventariados y resguardados por los encargados del control de activos exigibles de cada entidad asignada, con el propósito de que esta información está disponible para cualquier consulta o acción de cobro, una copia del inventario y resumen deben entregar a la Dirección General Ejecutiva.
 - c. Análisis de las cuentas contables expuestos en los Estados Financieros de los Fondos en Liquidación.
 - d. Realizar gestiones que estén a su alcance para sustentar las operaciones con información financiera, judicial, deudores, bienes, etc.
 - e. Según el D.S. 28528, previa revalorización dispone bienes.
 - f. Proyecta disposiciones legales, convenios, etc., para la transferencia de bienes y otras cuentas de pasivo a corto y largo plazo.
 - g. Ente otras actividades emite certificaciones de deudas, aportes, trámite de deshipotecas, etc.

Asimismo, la misma norma (MOF) establece los procedimientos concernientes a la Unidad de Bienes, como se describe a continuación:

5.7.3.1 Recepción de Bienes

En base a saldos expuestos en Estados Financieros, Identificación de actas de recepción de Activos Fijos de la Unidad de Reordenamiento.

5.7.3.2 Custodia de Bienes

- Identificación de documentos de derecho propietario de los bienes recibidos y/o expuestos en los Estados Financieros.
- Identificación física de los bienes de los Fondos en Liquidación.
- Levantamiento de inventario físico de in situ, notariados.
- Entrega mediante Acta de los inventarios al responsable de custodia de los bienes.
- Emisión de informe de inventario.
- Remisión de Informe a la unidad de Contabilidad.
- Contar con una Base de Datos de los bienes en custodia y transferidos.
- Seguimiento a los bienes transferidos en calidad de comodato y arrendamiento.

5.7.3.3 Disposición de Bienes

- Recepción de solicitudes.
- Verificación in situ de la existencia de los bienes solicitados.
- Emisión de inventario de los bienes identificados.
- Solicitud de revalorización Técnica de los bienes identificados para su transferencia, a la Unidad de Contabilidad.
- Emisión de Informe Técnico y Legal.
- En caso de Inmuebles, se solicitará saneamiento legal del bien inmueble a nombre del Tesoro General de la Nación.
- Solicitud de disposición legal que autorice la transferencia de bienes.
- En caso de arrendamientos y comodatos, emisión de contratos.
- En caso de transferencia de bienes a Título Oneroso, remitir toda la información a la Unidad de Contabilidad para su baja en los registros contables.

5.7.4 Funciones Generales

El Manual de Organización de Funciones vigente en el SENAPE describe las funciones generales que cumple la Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social, de acuerdo al siguiente detalle:

- a. Organizar y asignar funciones a los dependientes de la Dirección de Liquidación de Entes Gestores de la Seguridad Social.
- b. Coordinar la elaboración de proyectos de instrucciones y reglamentos para el cierre de los fondos.
- c. Solicitar información permanente respecto al estado de los juicios a favor y en contra de los fondos.
- d. Firmar memoriales de apelación, presentación de pruebas, archivo, desarchivo, y otros.
- e. Atender requerimientos de representantes y afiliados de los Fondos Complementarios de la Seguridad Social.
- f. Atender solicitudes de transferencia de bienes.
- g. Autorizar la disposición de bienes, en cumplimiento a Normas vigentes.
- h. Coordinar, administrar, gestionar las actividades diarias correspondientes a los Entes Gestores.
- i. Preparar y gestionar el Reglamento de Reprogramación y Condonación de la Cartera de Créditos, de acuerdo al D.S. 28565.
- j. De acuerdo a la normativa vigente, aprobar y autorizar la condonación y/o reprogramación de la cartera de créditos en mora.
- k. Iniciar o continuar las acciones judiciales de cobranza de la cartera de créditos en mora y cuentas por cobrar.
- l. Otras funciones afines al cargo.

5.7.5 Organización Administrativa

El Organigrama Estructural del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, establecido en el manual de Organización y Funciones, vigente para la gestión 2009 se expone el

ANEXO 1, del que se extrae la estructura y dependencias de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social para su estudio.

**Ilustración N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE
LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL DEL
SENAPE**



Fuente: Manual de Organización y Funciones del SENAPE, vigente.

Al respecto, el Manual de Organización y Funciones establece que la Unidad de Contabilidad depende de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, y ejerce autoridad sobre el Encargado de Bienes, Encargado de Archivo y Contadores.

Asimismo, el Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado establece los procedimientos inherentes a la Unidad de Bienes con procesos de Recepción de Bienes, Custodia de Bienes y la Disposición de Bienes.

Si bien el Manual de Organización y Funciones establece que la Unidad de Contabilidad ejerce autoridad sobre el Encargado de Bienes, el Manual de Procesos y Procedimientos determina procedimientos para la Unidad de Bienes; ambas normas difieren en la denominación del área organizacional, ya que actualmente, el área de disposición de Bienes asume la ubicación organizacional del Encargado de Bienes (MOF) y las funciones de la Unidad de Bienes (MPP).

5.8 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se exponen los resultados del análisis de la situación actual en el área de Disposición de Bienes en el contexto de la Dirección DLEGSS, acorde a los Objetivos del Diagnóstico establecidos inicialmente.

5.8.1 Grado de conocimiento del Control Interno

Si bien el Control Interno es conocido por la mayoría de los funcionarios, debe destacarse que no corresponde a la definición proporcionada por la Contraloría General de la República, ya que el concepto que se emplea es tan solamente el de control de procesos y procedimientos, asimismo, se tiene una idea vaga respecto de comparar los hechos reales con los planeados y las correspondientes propuestas alternativas de solución, por lo que puede concluirse que no se conoce el concepto de control Interno en el Área de Disposición de Bienes.

5.8.2 Conocimiento del diseño del Control Interno

Hasta semanas antes de la finalización del presente Trabajo Dirigido se desconocían tanto los manuales de organización y Funciones como el manual de procesos y procedimientos vigentes en la Institución, al respecto, las respuestas fueron erráticas y no confirman su conocimiento, en consecuencia, el Control Interno no ha sido diseñado íntegramente.

5.8.3 Implantación del Sistema de Control Interno

La implantación del Control Interno, según se manifiesta en las respuestas complementarias viene dado por la guía verbal de los funcionarios antiguos, quienes a su vez se reservan los aspectos principales referentes a los procedimientos operativos, al no conocerse una normativa que norme los procesos de Control, en ese sentido, no existe la implantación formal del Control Interno.

5.8.4 Evaluación del Sistema de Control Interno

El sistema de Control interno es evaluado por la Unidad de Auditoría Interna, por medio de parámetros establecidos en el Programa de Operaciones Anual y no toma en cuenta los procesos y procedimientos empleados en las diferentes Áreas de la Dirección DLEGSS, asimismo, el control externo posterior no toma en cuenta los procesos y procedimientos ni la implementación formal estos.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

El propósito esencial del Diseño del Control Interno es orientar a la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social a alcanzar razonablemente los objetivos de eficiencia y eficacia en las operaciones, limitando los riesgos tanto internos como externos.

El Control Interno Eficaz puede llegar a perfeccionar los procesos y procedimientos, de manera que los errores en la ejecución de los mismos sean mínimos, que los tiempos de ejecución sean menores, se reducen los desperdicios generados por el proceso, se mejora la calidad en las operaciones, sin embargo no es infalible y no garantiza la eficacia organizacional.

6.1 Compromiso de la Dirección y la MAE

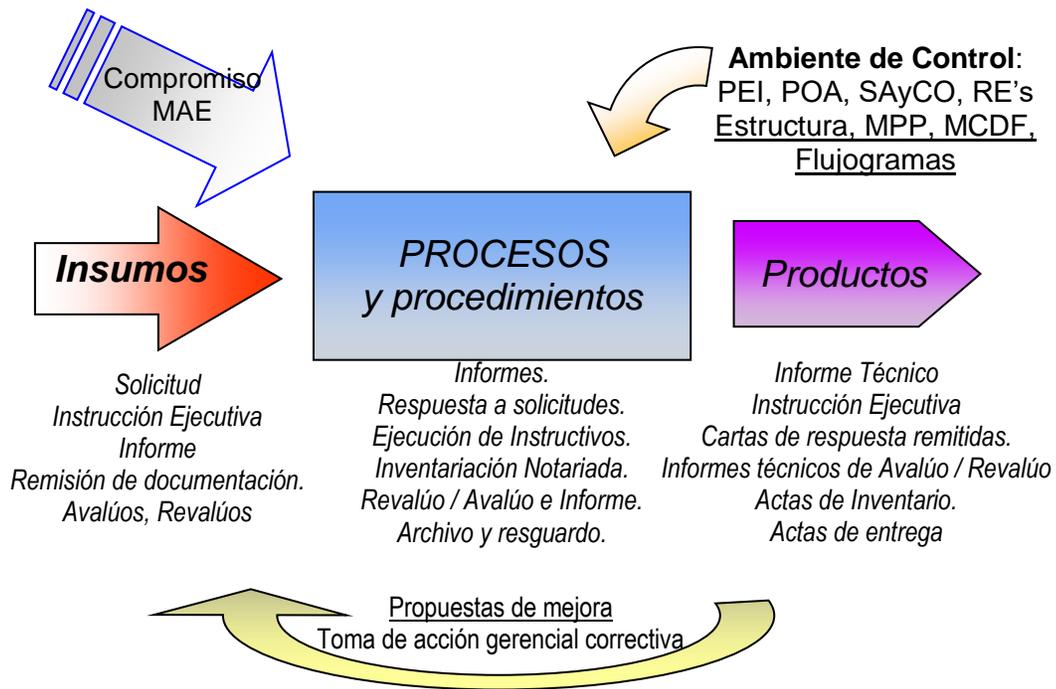
Con el fin de llevar a buen término la presente propuesta de Diseño de Control Interno, es preciso que la Máxima Autoridad Ejecutiva y la Dirección DLEGSS conciban esta herramienta administrativa como un mecanismo de autoprotección, que permita cumplir con eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia, el objetivo para el que fue creado el SENAPE.

En consecuencia, el diseño, implementación y mejora del Sistema de Control Interno debe originarse en el pleno convencimiento de los niveles directivos de la Entidad y apoyado por todo el personal de la misma. En ese sentido, se deberán disponer de los recursos necesarios para la implementación del nuevo Sistema de Control Interno, como ser: recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos y otros de uso y aplicación en la gestión de Bienes.

6.2 Introducción al Modelo de Control Interno

A continuación se expone un esquema del planteamiento del Control Interno para el Área de Disposición de Bienes.

Ilustración Nº 2: ESQUEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO



Fuente. Elaboración propia

Para el rediseño del Control Interno se acudió a documentación de los procesos administrativos y operativos existentes, con la finalidad de adecuar, modificar, suprimir o agregar controles internos, los cuales se describen a continuación:

- Plan Estratégico Institucional.
- Programa de Operaciones Anual.
- Manual de Procesos y Procedimientos
- Manual de Organización y Funciones.

Hasta el momento de la elaboración del presente documento, no se verificaron informes de observaciones sobre el funcionamiento del Control Interno, en ese sentido, “Si bien podría existir hipotéticamente un funcionamiento adecuado sin un diseño formalizado, esta eficacia es consecuencia del comportamiento del personal más que de las normas de organización administrativa”⁴⁰.

La Guía de Aplicación de Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental expone los principales manuales y Reglamentos, entre los que establece, para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios el Manual de Contratación de Bienes y Servicios y el Manual de Manejo y Disposición de Bienes y Servicios.

Para el objeto del presente Trabajo Dirigido, se realizará una propuesta de la estructura organizacional del Área de Disposición de Bienes, precedido por la propuesta de Codificación Institucional, propuesta de Manual de procesos y Procedimientos del Área de Disposición de Bienes y la respectiva codificación de cargos, asimismo, se propone la estructura organizacional del Área respectiva, el Manual de Procesos y Procedimientos del Área, las funciones de cada cargo insertas en el Manual de Cargos y Descripción de Funciones y los procesos y procedimientos vigentes, los referidos documentos se aplicarán al Área de Disposición de Bienes del SENAPE.

En ese entendido, para la implementación del Sistema de Control de Disposición de Bienes, es necesario plantear un diseño general de estructura organizacional, como a continuación se expone.

6.3 Difusión del Modelo del Control Interno

Una actividad previa a la implementación de la estructura del Modelo del Control Interno, es su difusión, a fin de sensibilizar a los servidores públicos relacionados con las actividades de Control Interno.

⁴⁰ Resolución N° CGR/173/2006 del 31 de octubre de 2002. Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. Pág. 27.

Es preciso dar a conocer la estructura, funcionalidad e interrelaciones del Modelo del Control Interno, su conocimiento facilitará en lo futuro sincronizar las instancias y la definición de la ruta crítica de la implementación, para lo cual se deberá acudir a sesiones de difusión de los instrumentos a plantearse en las siguientes páginas a fin de recibir retroalimentación y plantear alternativas de mejoramiento para su implantación, asimismo, se deberán crear las condiciones para la implementación en sistemas informáticos y su capacitación en su uso; cada una de estas actividades debe ser apoyado mediante circulares de comunicación de la MAE y la cooperación de los niveles directivos.

6.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional vigente reflejada en el Manual de Organización y Funciones abarca los niveles Directivos y de Unidad, como se refleja en el gráfico a continuación:

Ilustración N° 3: Estructura Organizacional de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social del SENAPE



Fuente: Manual de Organización y Funciones vigente del SENAPE.

A simple vista, en el organigrama precedente puede observarse que no se contemplan las relaciones con las oficinas Distritales del Interior descritas en el respectivo Manual de Organización y Funciones.

Asimismo, si bien la estructura de funcionamiento es la que se adopta actualmente, no se ha considerado al interior de la Dirección DLEGSS una descripción con mayor detalle del mismo, como ocurre en el desarrollo normal de actividades, por lo que a continuación se realiza una propuesta de Estructura Organizacional para la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.

6.4.1 Codificación Organizacional

En el presente apartado se propone una codificación alternativa que se empleará para facilitar la identificación de las unidades organizacionales, para lo cual se acudirá a la utilizada en la Programación de Operaciones Anual.

Cuadro Nº 13: Codificación de las Áreas Organizacionales del SENAPE

00	Dirección General Ejecutiva
00.01	Unidad de Auditoría Interna
00.02	Asesoría General
01	Dirección de Registro y Promoción
01.01	Unidad de Promoción al Saneamiento Legal y Conservación
01.02	Unidad de Registro y Certificación
01.03	Unidad de Validación, Seguimiento y Verificación
02	Dirección de Disposición de Bienes y Recuperación de Activos Exigibles
02.01	Unidad de Contabilidad y Valores
02.02	Unidad de Liquidación de Bienes
03	Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social

- 03.01 Unidad de Contabilidad
- 03.02 Unidad de Recuperación de Cartera
- 04 Dirección Jurídica
 - 04.01 Unidad de Gestiones Judiciales.
 - 04.02 Unidad de Gestiones Administrativas
- 05 Dirección Administrativa Financiera
 - 05.01 Unidad Administrativa
 - 05.02 Unidad Financiera
 - 05.03 Unidad de Planificación y Sistemas
- 06 Oficinas Distritales
 - 06.01 Oficina Distrital de Santa Cruz
 - 06.02 Oficina Distrital de Cochabamba
 - 06.03 Oficina Distrital de Oruro
 - 06.04 Oficina Distrital de Chuquisaca
 - 06.05 Oficina Distrital de Potosi
 - 06.06 Oficina Distrital de Tarija
 - 06.07 Oficina Distrital de Beni
 - 06.08 Oficina Distrital de Pando

Fuente: *Elaboración propia en base al Manual de Organización y Funciones y al Programa de Operaciones Anual SENAPE 2009*

6.4.2 Codificación Organizacional de la Dirección DLEGSS

Codificadas las Áreas Organizacionales del SENAPE, se procede a la propuesta y codificación complementaria de la Unidad de Contabilidad de la Dirección DLEGSS, para el efecto se empleará la codificación numeral precedente, complementada con acrónimos convencionales de las áreas de referencia, mismas que se desarrollan a continuación.

Cuadro N° 14: Codificación de las Áreas Organizacionales de DLEGSS – SENAPE

00DGE	Dirección General Ejecutiva
03DLE	Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social
03.01UC	Unidad de Contabilidad
03.01.01ADB	Área de Disposición de Bienes
03.02URC	Unidad de Recuperación de Cartera

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Codificación Organizacional del Área de Disposición de Bienes

Asimismo, se requiere la propuesta y codificación de los cargos del Área de Disposición de Bienes, el mismo que se realiza en base a la codificación precedente.

Cuadro N° 15: Codificación de Cargos en el Área de Disposición de Bienes

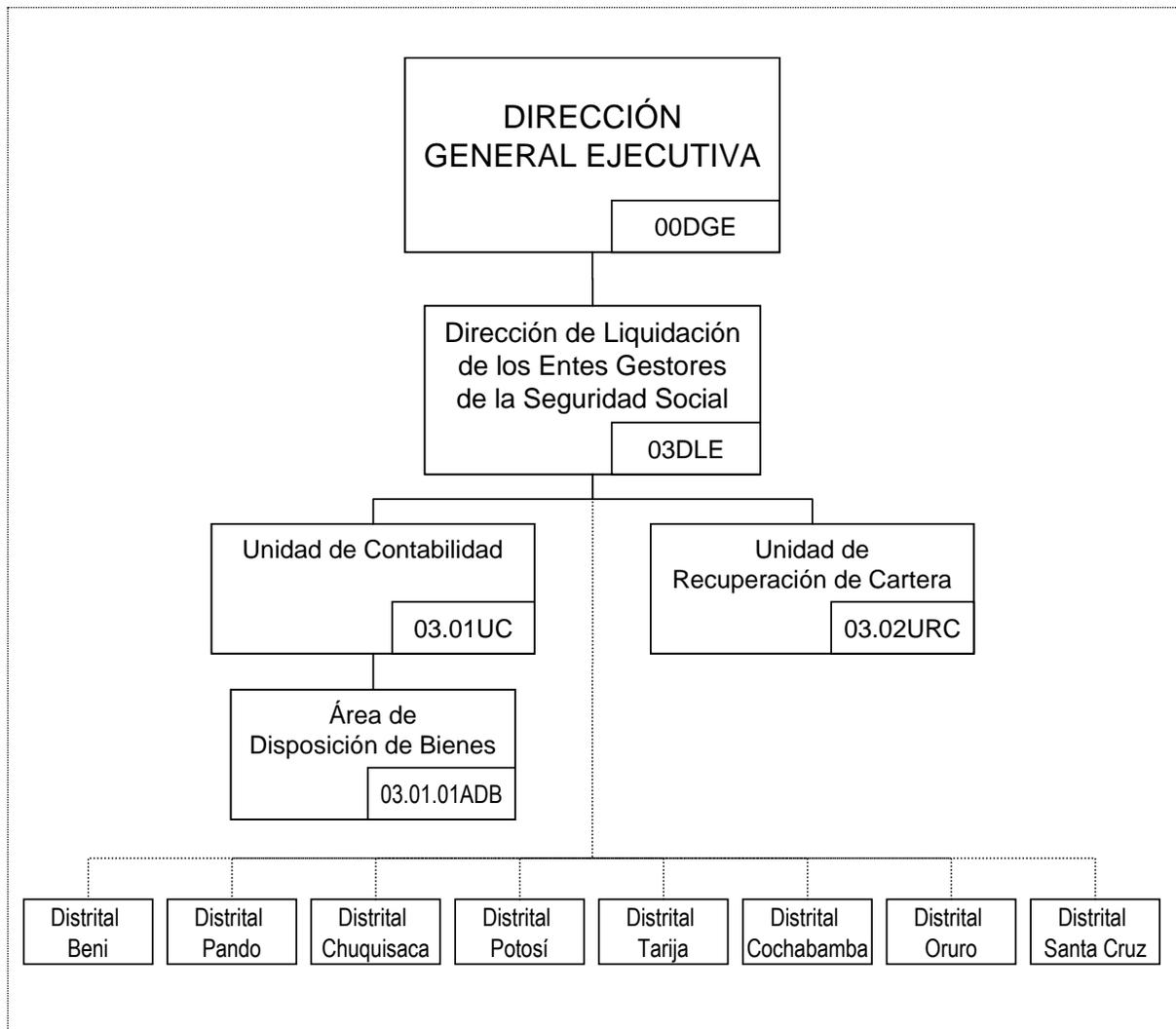
00DGE	Dirección General Ejecutiva
03DLE	Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social
03.01UC	Unidad de Contabilidad
03.01.01ADB	Área de Disposición de Bienes
03.01.01ADB01R	Responsable de Bienes
03.01.01ADB01P	Profesional de Bienes
03.01.01ADB02P	Profesional de Bienes
03.01.01ADB01T	Técnico de Bienes
03.01.01ADB01A	Auxiliar de Bienes
03.01.01ADB01C	Consultor de Bienes

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Estructura Organizacional de la Dirección DLEGSS

Empleando ésta codificación, se desarrolla la propuesta de Organización Administrativa para el Área de Disposición de Bienes.

Ilustración N° 4: Estructura Organizacional Propuesta del Área de Disposición de Bienes de la Dirección DLEGSS del SENAPE

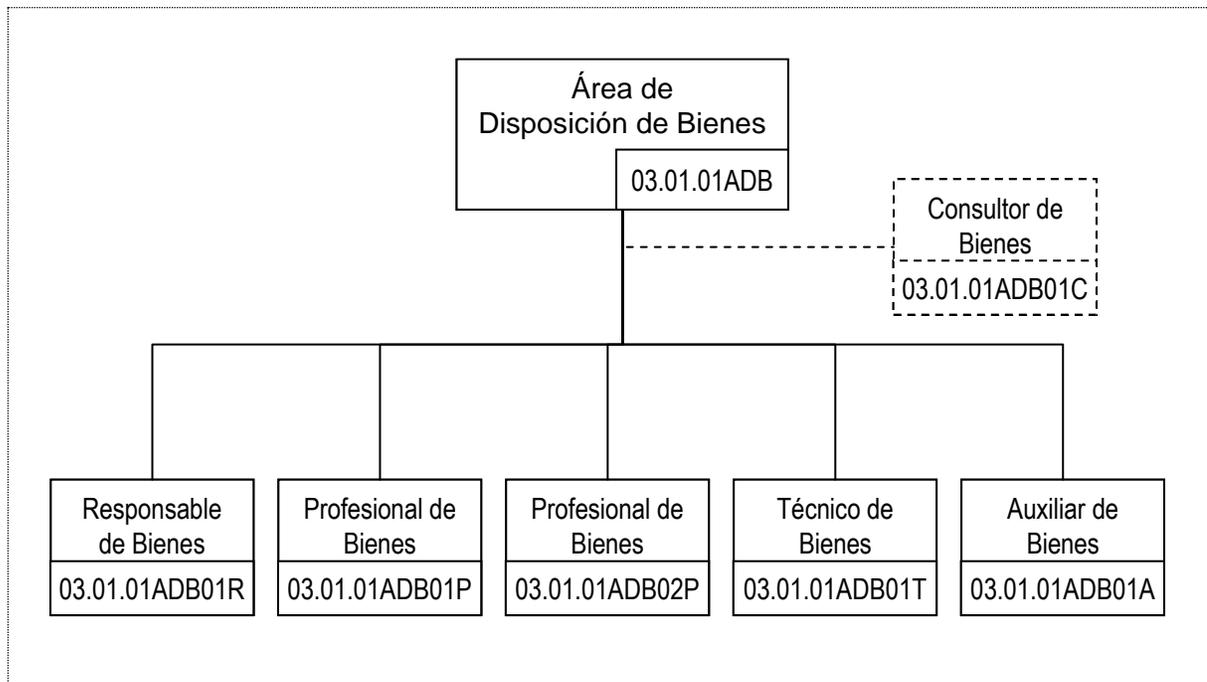


Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Organización y Funciones del SENAPE.

6.4.5 Estructura Organizacional del Área de Disposición de Bienes

Para especificar la propuesta de Control Interno, se desarrolla la organización funcional del Área de Disposición de Bienes.

Ilustración N° 5: Estructura Organizacional Propuesta del Área de Disposición de Bienes del la Dirección DLEGSS del SENAPE



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones que cumplirán los funcionarios de la estructura precedente fueron elaboradas en coordinación con el equipo de trabajo del Área correspondiente, los mismos que se detallan a continuación:

6.5 Cargos y Funciones

Producto de reuniones realizadas al interior del Área de Disposición de Bienes, se determinaron Funciones para cada Cargo, los que se detallan a continuación.

6.5.1 Responsable de Disposición de Bienes

El Responsable de Disposición de Bienes cuya codificación será 03.01.01ADB01R, desarrollará funciones en coordinación con el Área Contable de la Unidad de Contabilidad, según el siguiente detalle:

- Centralización, verificación y supervisión de la información que actualizará las diferentes Bases de Datos de los Bienes de los ex Fondos Complementarios de Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- **Control** y seguimiento de la documentación de derecho propietario, como actividad continua; solicitudes en Hojas de Ruta y respuestas a las mismas derivadas a técnicos para su respuesta máximo dos días hábiles.
- Supervisión del armado de carpetas de seguimiento de Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas, Biblioteca y otros bienes de los Ex Entes Gestores de la Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Seguimiento al cumplimiento de los Contratos de Comodato, Alquileres y Anticréticos **(control)**; actividad continua.
- Supervisión y visto bueno de Informes Técnicos de Bienes Muebles e Inmuebles, notas de respuestas borradores de cartas y Otros relacionados a Disposición de Bienes generados por el Área **(control)**; revisión y visto bueno máximo en dos días hábiles.
- Coordinar con los contadores el asentamiento y registro de los Bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas, Biblioteca y otros en los Estados Financieros **(control)**; actividad continúa.
- Coordinar con la Unidad de Contabilidad el revalúo de bienes, según requerimiento **(control)**, límite de tiempo, cinco (5) días hábiles.
- **Control** y Registro actualizado de Vehículos que corresponden a los ex Entes Gestores de la Seguridad Social; actividad continua.
- Seguimiento y Verificación física periódica de los Bienes **(control)**, al menos una vez cada tres (3) meses.
- Entrega y Recepción de inmuebles a las diferentes instituciones previa coordinación con los solicitantes **(control)**, a cinco (5) días hábiles de recibida la norma respectiva.

- Atender solicitudes de Instituciones sobre la disponibilidad de los bienes según requerimiento, instruyendo la respuesta en un término de dos (2) días hábiles.
- Emitir informes según requerimiento, instruyendo su emisión hasta en cinco (5) días hábiles.

6.5.2 Profesional de Bienes

Al interior del Área de Disposición de Bienes se tendrán dos (2) puestos de trabajo con el mismo denominativo, cuyas codificaciones corresponden a 03.01.01ADB02P y 03.01.01ADB01P, respectivamente, cuyas funciones se señalan a continuación:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Muebles, Enseres y Equipos a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Encargado de archivo físico de documentación que se genere al interior del Área, a ser entregados bajo Inventario, y creación de files individuales por cada Bien **(control)**; actividad continua.
- Responsable de la legalización de la documentación a su cargo, en un plazo de dos (2) días hábiles.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual; según Memorándum de Asignación de Funciones semestral.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios **(control)**; actividad continua.
- Realización de inventarios físicos notariados de los bienes y emisión de informe detallado de los mismos **(control)**; de quince días, según volumen de bienes a inventariar.
- Armado de carpetas por transferencia de Bienes a las Diferentes Instituciones con Actas, Resoluciones, Leyes, Decretos Supremos, etc. y documentación pertinente, **(control)**; a cinco días hábiles de recibida la norma que autorice la entrega de bienes.

- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento **(control)**; de quince días hábiles.
- Solicitud a las oficinas Regionales del SENAPE, del Inventario Notariado de Bienes, respaldado con informes detallados de los mismos **(control)**; cuando se requiera, instruyendo su respuesta en un máximo de tres (3) días hábiles.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de Bienes según requerimiento, en un plazo máximo de dos (2) días.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento en un plazo máximo de cinco (5) días.

6.5.3 Técnico de Bienes

El Técnico de Bienes cuya codificación será 03.01.01ADB01T, desarrollará funciones en coordinación con el Responsable de Disposición de Bienes, según el siguiente detalle:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Vehículos a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Armado de carpetas individuales de Vehículos con documentación de derecho propietario y de seguimiento **(control)**; actividad continua.
- Solicitud de saneamiento legal de Vehículos al Área Legal y seguimiento al mismo **(control)**; actividad continua.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual, según Memorándum de Asignación de Funciones semestral.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios **(control)**; actividad continua.
- Apoyo en la elaboración de inventarios físicos notariados así como en los informes de los bienes inventariados cuando así se requiera **(control)**; actividad continua.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento **(control)**; en un plazo de quince días hábiles, según el volumen de bienes.

- Solicitar a las diferentes Regionales de SENAPE la información de los bienes a cargo de esta área **(control)**; actividad continua.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de bienes en un plazo máximo de dos (2) días hábiles.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles.

6.5.4 Auxiliar de Bienes

El Auxiliar de Bienes cuya codificación será 03.01.01ADB01A, desarrollará funciones en coordinación con el Responsable de Disposición de Bienes, según el siguiente detalle:

- Custodio de la documentación de Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca y otros bienes de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual, según Memorándum de Asignación de Funciones Semestral.
- Apoyo en la elaboración de inventarios físicos notariados así como en los informes de los bienes inventariados cuando así se requiera **(control)**; actividad continua.
- Apoyo en el acopio de documentación de derecho propietario de bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes para el cierre de los ex Fondos Complementarios **(control)**; actividad continua.
- Armado de carpetas individuales de Bienes de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social con documentación de derecho propietario y de seguimiento **(control)**; actividad continua.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento **(control)**; plazo de quince días hábiles.
- Solicitar a las diferentes Regionales de SENAPE la información de los bienes a cargo de esta Área **(control)**; actividad continua.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de bienes en un plazo máximo de dos (2) días hábiles.

- Emitir informes de acuerdo a requerimiento, con plazo de cinco (5) días hábiles.

6.5.5 Consultor de Bienes

El Consultor de Bienes con codificación 0303.01.01ADB01C, desarrolla funciones en coordinación con el Responsable de Disposición de Bienes, según el siguiente detalle:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Inmuebles a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Apoyo en el Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual según Memorándum de Asignación de Funciones.
- Proporcionar información para actualización de la Base de Datos de Bienes de los ex Fondos Complementarios de Seguridad Social **(control)**; actividad continua.
- Realización de inventarios físicos notariados de los bienes y emisión de informe detallado de los mismos, **(control)**; entre quince días hábiles, según volumen de Bienes a inventariar.
- Armado de carpetas por transferencia de Bienes a las Diferentes Instituciones con Actas, Resoluciones, Leyes, Decretos Supremos, y documentación pertinente, cuando así se requiera **(control)**; actividad continua.
- Coordinar con la Unidad de Contabilidad el Avalúo de Inmuebles cuando así se requiera, **(control)**; hasta en quince días hábiles, según volumen de bienes.
- Solicitud a las oficinas Regionales del SENAPE de información sobre la situación técnica y legal de Inmuebles, respaldado con informes detallados de los mismos **(control)**; actividad continua.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de Bienes según requerimiento, hasta en dos días hábiles.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento, en el lapso de cinco días hábiles.

6.6 Manual de Procesos y Procedimientos

Los procesos y procedimientos determinados corresponden tanto a la recopilación de

documentos anteriores sin vigencia formal, como a consultas realizadas a los funcionarios del Área de Disposición de Bienes.

Cabe señalar que el documento no existe en el Área sujeto del Trabajo Dirigido, por lo que se prevé su aplicación.

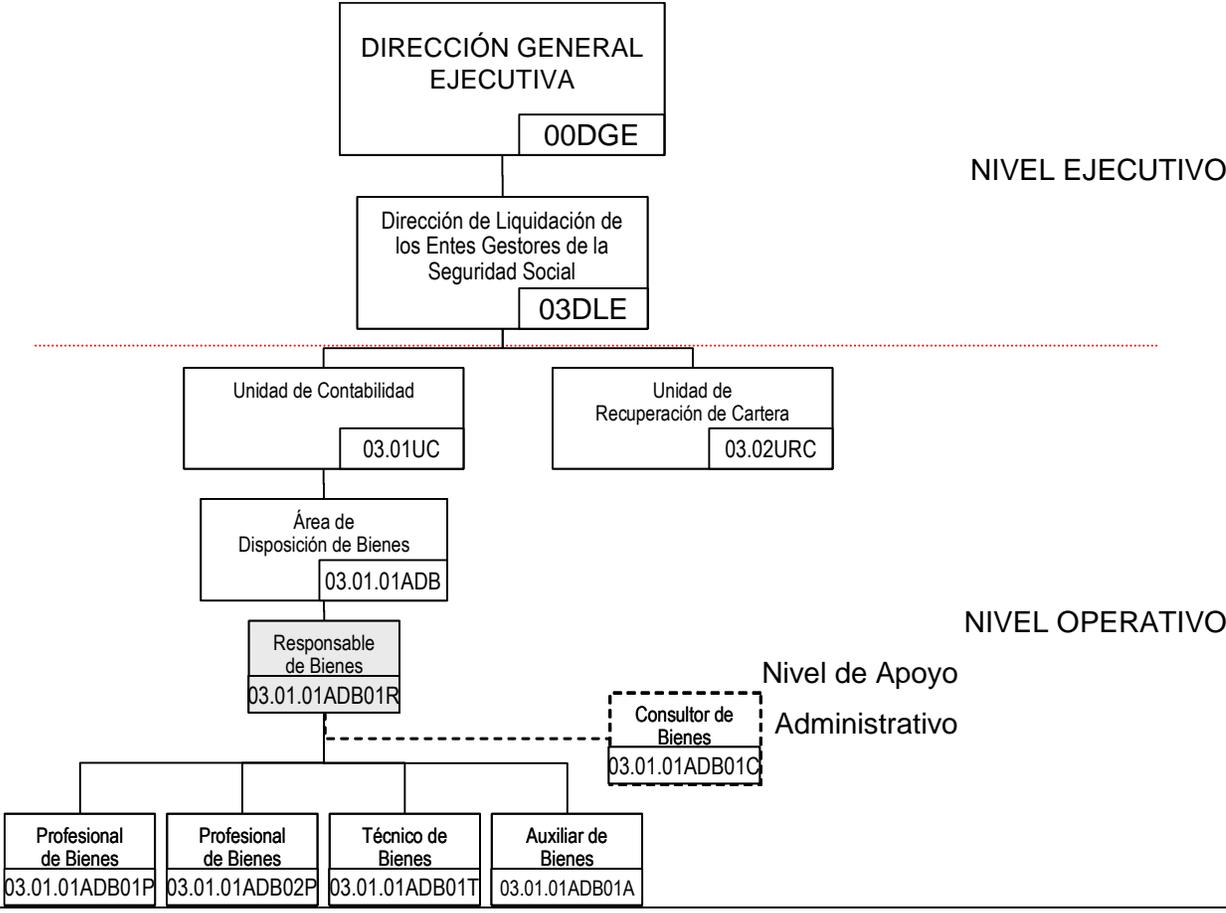
	<p align="center">DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL DLEGSS.</p> <p align="center">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p align="center">CÓDIGO: 03.01.01ADB</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DISPOSICIÓN DE BIENES</p>		
<p>CÓDIGOS DE PROCESOS A LOS QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: 03 Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03.01 Unidad de Contabilidad 03.01.01ADB Área de Disposición de Bienes.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Gestión de Bienes Muebles, Inmuebles, Vehículos y Biblioteca de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social (FCSS).</p>		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Acopio de documentación de derecho propietario de bienes de Balance General, armado de carpetas y resguardo documental, verificación física de existencia y registro en la Base de Datos, atención de solicitudes de transferencia temporal y definitiva, seguimiento de contratos, y entrega de carpetas e Informes para cierre de Fondos.</p>		
<p>INSUMOS DEL PROCEDIMIENTO Y SUS ESPECIFICACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Pensiones 1732. - Decretos supremos sobre disposición de bienes de FCSS. - Resoluciones Administrativas de disposición de bienes de FCSS. 		
<p>DETALLE DE REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS UTILIZADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de Datos de Inmuebles - Base de Datos de Vehículos - Base de Datos de Muebles 		
<p>PRODUCTOS Y/O RESULTADOS VERIFICABLES DEL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Armado de Carpetas, (Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica). - Emisión de Informes de disponibilidad de Bienes. - Emisión de Informes de Inventariación y Conciliación de Bienes de Balance. - Base de Datos Actualizado. - Actas Notariadas de Inventariación de Bienes existentes. - Fichas Técnicas de estado físico de Inmuebles. 		

OPERATORIA		
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1.	Área de Disposición de Bienes (control)	Búsqueda y acopio de documentos de derecho propietario (Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas), actividad continua.
2.	Área de Disposición de Bienes (control)	Inventario y acopio de documentación de existencia de Biblioteca y Colección Científica, quince días hábiles..
3.	Área de Disposición de Bienes (control)	Armado de carpetas (Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica), actividad continua.
4.	Área de Disposición de Bienes (control)	Actualización de la Base de Datos de Bienes, actividad continua.
5.	Área de Disposición de Bienes (control)	Seguimiento de Bienes en disposición temporal, actividad continua.
6.	Área de Disposición de Bienes (control)	Emisión de informes de conciliación de cuentas para cierres programados, diez días hábiles.
7.	Área de Disposición de Bienes (control)	Emisión de informes en dos días hábiles y atención a demandas de disposición temporal y definitiva, hasta en cinco días hábiles.
8.	Área de Disposición de Bienes (control)	Avalúo y Reavalúo, si corresponde, para actualización de Base de Datos y/o disposición temporal y/o definitiva, coordinado con el Área Contable, cinco días hábiles, según volumen de bienes.
9.	Área de Disposición de Bienes (control)	Inspección física y emisión de Ficha Técnica de Bienes según requerimiento del Área, Unidad o Dirección, hasta cinco días.
10.	Área de Disposición de Bienes (control)	Entrega o Recepción de Bienes mediante Acta Notariada, previa verificación física, hasta en cinco días hábiles.
11.	Área de Disposición de Bienes (control)	Coordinación con el Área Contable sobre disposición temporal y/o definitiva de Bienes para regularización contable hasta cinco días.
12.		
TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Según Cronograma instruido por Dirección Ejecutiva de acuerdo al Fondo.		
ELABORADO POR: Sr. Abraham Achirico Espinoza (SELLO Y FIRMA)		REVISADO POR: (SELLO Y FIRMA)
APROBADO POR: (SELLO Y FIRMA)		

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Manual de Cargos y Descripción de Funciones

Basado en las funciones determinadas en títulos anteriores, se adecuaron los documentos que se exponen a continuación para cada cargo:

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO: 03.01.01ADB01R		DENOMINACIÓN DE DEL CARGO: RESPONSABLE DE DISPOSICIÓN DE BIENES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
 <pre> graph TD DGE[DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE] --> DLE[Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE] DLE -.-> UC[Unidad de Contabilidad 03.01UC] DLE -.-> UR[Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC] UC --> AB[Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB] AB --> RB[Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R] RB -.-> CB[Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C] RB --> P1[Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P] RB --> P2[Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P] RB --> T[Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T] RB --> A[Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A] </pre> <p style="text-align: right;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:		
Lineal:	Directora de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.	
Funcional:	Director General Ejecutivo	

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Gestión efectiva y eficiente de Bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas y Biblioteca de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

REQUISITOS:

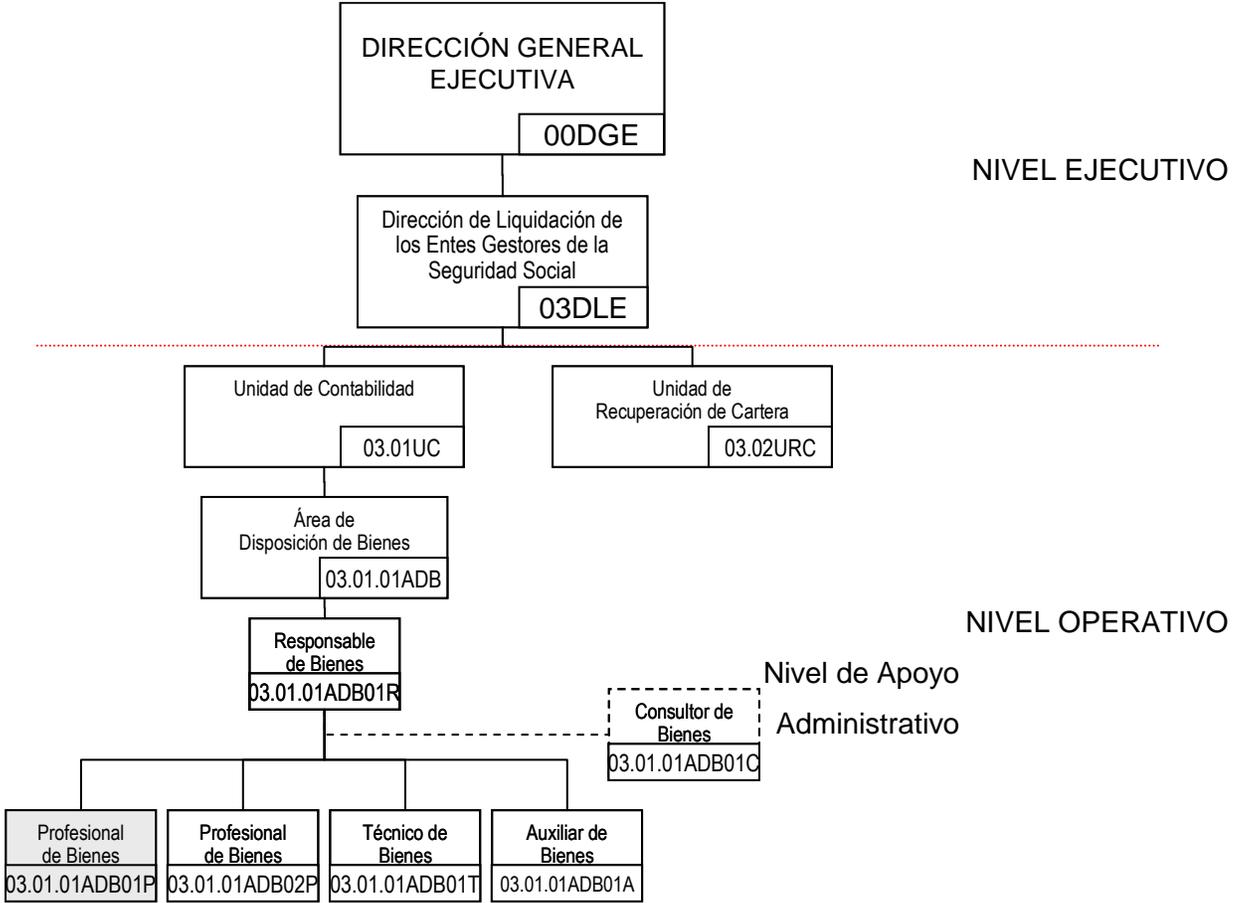
Profesional en Ciencias Económicas y Financieras.
Maestría en Gestión Pública.
Especialización en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios o similares

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Gestión de bienes y cierre de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

FUNCIONES:

- Centralización, verificación y supervisión de la información que actualizará las diferentes Bases de Datos de los Bienes de los ex Fondos Complementarios de Seguridad Social.
- Control y seguimiento de la documentación de derecho propietario.
- Atender solicitudes en Hojas de Ruta y dar respuesta a las mismas.
- Supervisión del armado de carpetas de seguimiento de Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas, Biblioteca y otros bienes de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Seguimiento al cumplimiento de los Contratos de Comodato, Alquileres y Anticréticos.
- Supervisión y visto bueno de Informes Técnicos de Bienes Muebles e Inmuebles, notas de respuestas borradores de cartas y Otros relacionados a Disposición de Bienes generados por el Área,
- Coordinar con los contadores el asentamiento y registro de los Bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Líneas Telefónicas, Biblioteca y otros en los Estados Financieros, con datos nuevos.
- Coordinar con la Unidad de Contabilidad el revalúo de bienes, según requerimiento.
- Control y Registro actualizado de Vehículos que corresponden a los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Seguimiento y Verificación física periódica de los Bienes, al menos una vez por trimestre.
- Entrega y Recepción de inmuebles a las diferentes instituciones previa coordinación con los solicitantes, hasta cinco días después de recibir la norma que autorice la transferencia.
- Atender solicitudes de Instituciones sobre la disponibilidad de los bienes según requerimiento.
- Emitir informes según requerimiento.

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO:		03.01.01ADB01P
DENOMINACIÓN DE DEL CARGO:		PROFESIONAL DE BIENES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
 <pre> graph TD DGE[DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE] --> DLE[Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE] DLE -.- UC[Unidad de Contabilidad 03.01UC] DLE -.- UR[Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC] UC --> AD[Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB] AD --> RB[Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R] RB -.- CB[Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C] RB --> PB1[Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P] RB --> PB2[Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P] RB --> TB[Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T] RB --> AB[Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A] style CB stroke-dasharray: 5 5 style PB1 fill:#d3d3d3 style PB2 fill:#d3d3d3 style TB fill:#d3d3d3 style AB fill:#d3d3d3 </pre> <p style="text-align: right;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO:		Nivel Operativo
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Lineal: Responsable de Disposición de Bienes. Funcional: Director de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.		

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Apoyo en la gestión de bienes Inmuebles, Terrenos, Muebles, Vehículos, Acciones Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social: Minero y cierre de Fondo asignado según el Programa de Operaciones Anual.

REQUISITOS:

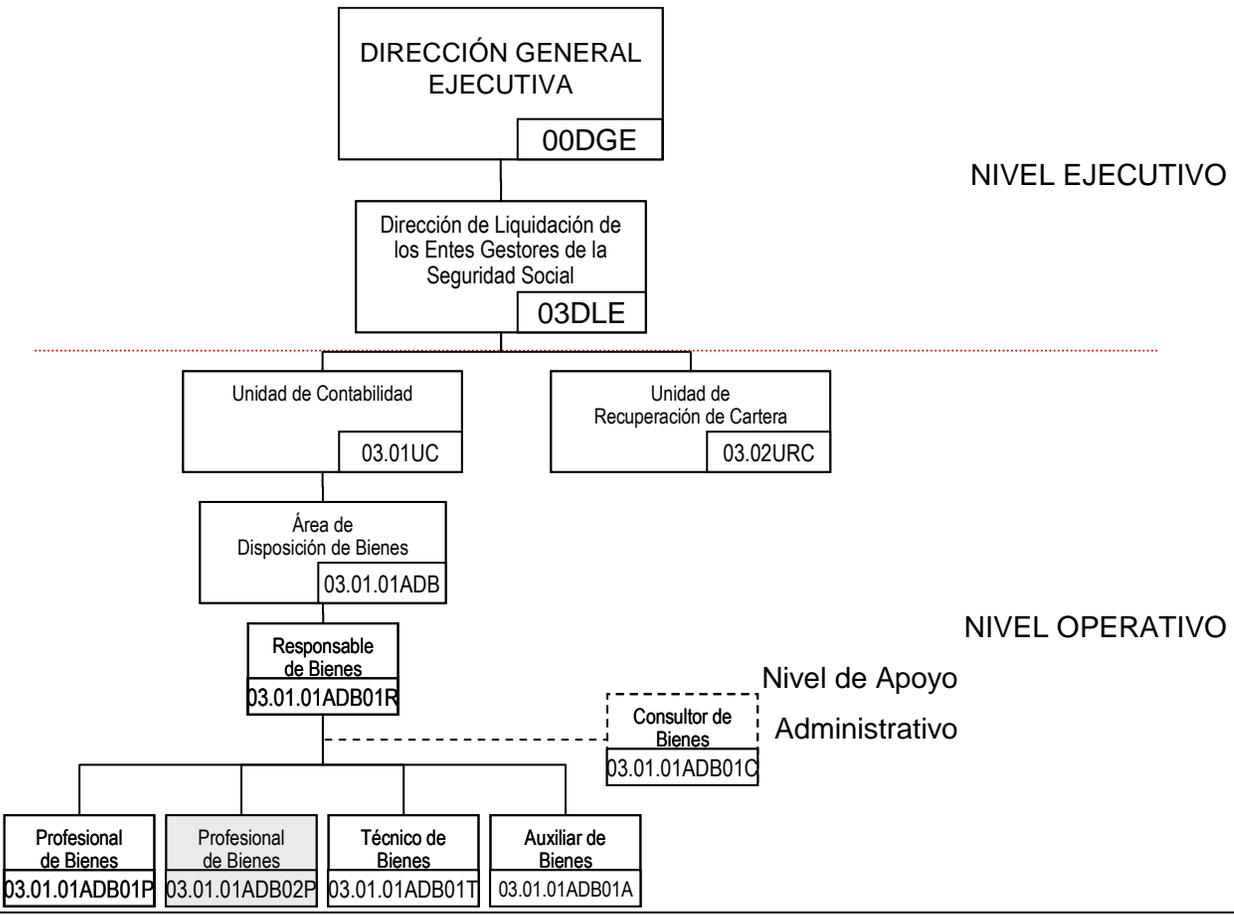
Profesional en Ciencias Económicas y Financieras.
Especialización en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios o Administración Pública

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Apoyo a la gestión de bienes y cierre de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

FUNCIONES:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Muebles, Enseres y Equipos a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Encargado de archivo físico de documentación que se genere al interior del Área, a ser entregados bajo Inventario, y creación de files individuales por cada Bien.
- Responsable de la legalización de la documentación a su cargo, actividad continua.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual, según Memorándum semestral de Asignación de Funciones.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios, según Memorándum semestral de Asignación de Funciones.
- Realización de inventarios físicos notariados de los bienes y emisión de informe detallado de los mismos.
- Armado de carpetas individuales por transferencia de Bienes a las Diferentes Instituciones con Actas, Resoluciones, Leyes, Decretos Supremos, y documentación pertinente, cuando así se requiera.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento.
- Solicitud a las oficinas Regionales del SENAPE el Inventario Notariado de Bienes, respaldado con informes detallados de los mismos, indicando remitir respuesta de manera prioritaria.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de Bienes según requerimiento.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento.

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO: 03.01.01ADB02P		
DENOMINACIÓN DE DEL CARGO: PROFESIONAL DE BIENES		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD DGE["DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE"] --> DLGES["Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE"] DLGES --> UC["Unidad de Contabilidad 03.01UC"] DLGES --> UR["Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC"] UC --> AD["Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB"] AD --> RB["Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R"] RB -.-> CB["Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C"] RB --> P1["Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P"] RB --> P2["Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P"] RB --> T["Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T"] RB --> A["Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A"] </pre> </div> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:		
Lineal: Responsable de Disposición de Bienes. Funcional: Director de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.		

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Apoyo en la gestión de bienes Inmuebles, Terrenos, Muebles, Vehículos, Acciones Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social: Minero y cierre de Fondo asignado según el Programa de Operaciones Anual.

REQUISITOS:

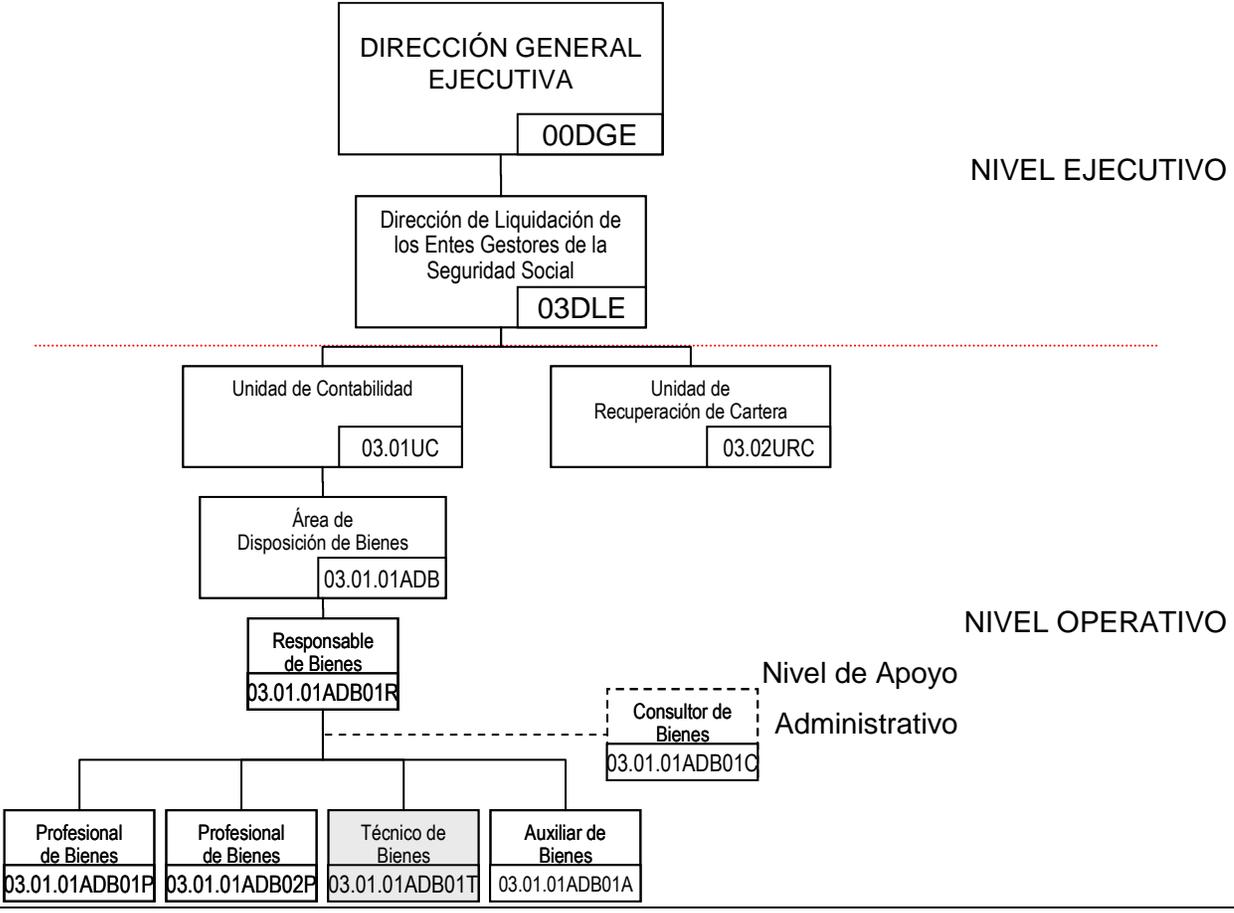
Profesional en Ciencias Económicas y Financieras.
Especialización en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios o Administración Pública

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Apoyo a la gestión de bienes y cierre de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

FUNCIONES:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Muebles, Enseres y Equipos a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Encargado de archivos físico de documentación que se genere al interior del Área, a ser entregados bajo Inventario, y creación de files individuales por cada Bien.
- Responsable de la legalización de la documentación a su cargo.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual, según Memorándum de Asignación de Funciones semestral.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios.
- Realización de inventarios físicos notariados de los bienes y emisión de informe detallado de los mismos.
- Armado de carpetas por transferencia de Bienes a las Diferentes Instituciones con Actas, Resoluciones, Leyes, Decretos Supremos, etc. y documentación pertinente, cuando así se requiera.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento.
- Solicitud a las oficinas Regionales del SENAPE el Inventario Notariado de Bienes, respaldado con informes detallados de los mismos, indicando remitir respuesta de manera prioritaria.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de Bienes según requerimiento.
- Emitir informes técnicos de acuerdo a requerimiento.

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO: 03.01.01ADB01T		DENOMINACIÓN DE DEL CARGO: TÉCNICO DE BIENES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD DGE["DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE"] --> DL["Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE"] DL -.- UC["Unidad de Contabilidad 03.01UC"] DL -.- UR["Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC"] UC --> AB["Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB"] AB --> RB["Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R"] RB -.- CB["Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C"] RB --> PB1["Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P"] RB --> PB2["Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P"] RB --> TB["Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T"] RB --> AB1["Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A"] </pre> </div> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:		
Lineal:	Responsable de Disposición de Bienes.	
Funcional:	Director de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.	

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Apoyo en la gestión de bienes Inmuebles, Terrenos, Muebles, Vehículos, Acciones Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social: Minero y apoyo en el cierre de Fondo asignado según el Programa de Operaciones Anual.

REQUISITOS:

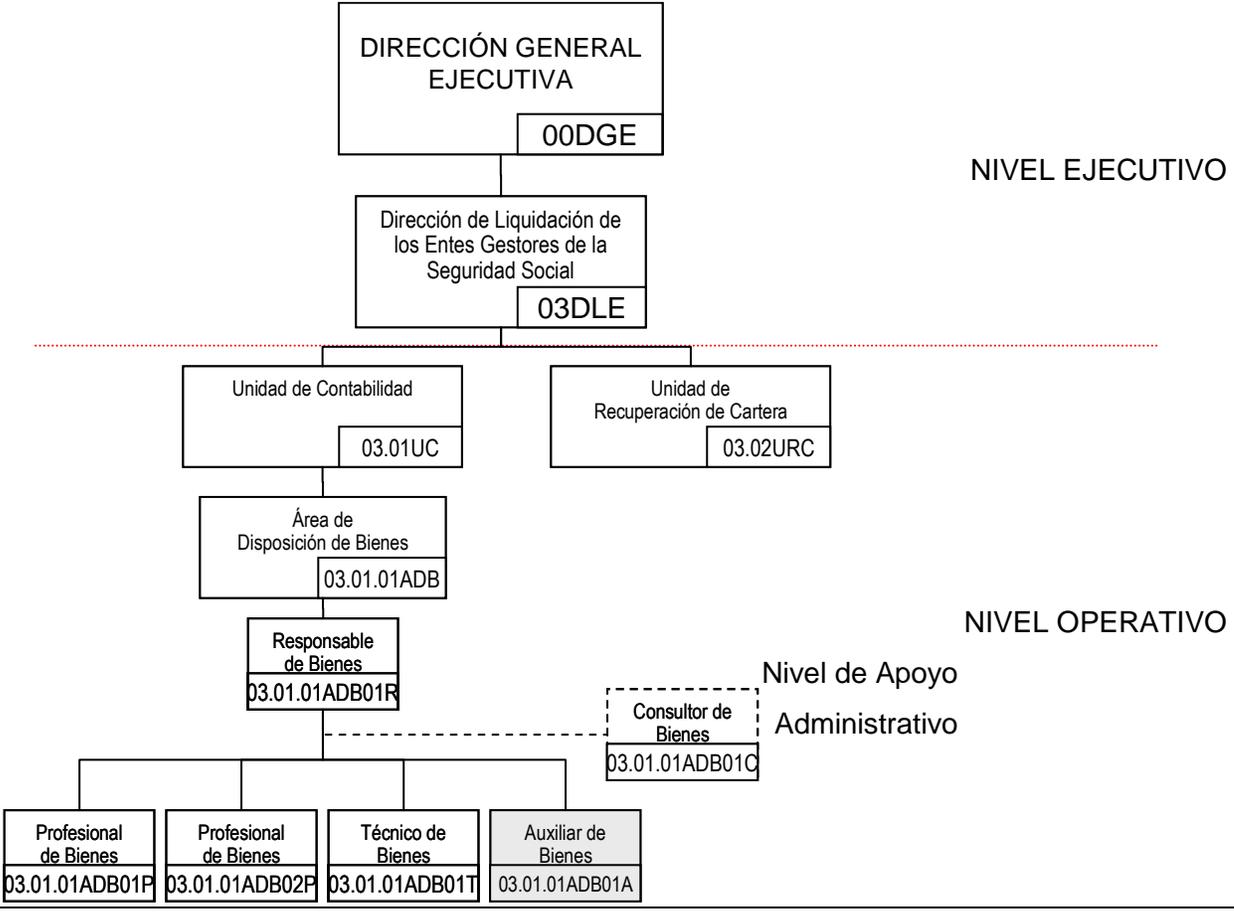
Técnico en Ciencias Económicas y Financieras.
Conocimientos en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Apoyo a la gestión de documentación de Vehículos y cierre de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

FUNCIONES:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Vehículos a nivel Nacional, de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.
- Armado de carpetas individuales de Vehículos con documentación de derecho propietario y de seguimiento.
- Solicitud de saneamiento legal de Vehículos al Área correspondiente, actividad continua.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual, según Memorándum semestral de Asignación de Funciones.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios, según Memorándum semestral de Asignación de Funciones.
- Apoyo en la elaboración de inventarios físicos notariados así como en los informes de los bienes inventariados cuando así se requiera.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento.
- Solicitar a las diferentes Regionales de SENAPE la información de los bienes a cargo de esta Área.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de bienes.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento.

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO: 03.01.01ADB01A		DENOMINACIÓN DE DEL CARGO: AUXILIAR DE BIENES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD DGE[DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE] --> DL[Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE] DL -.-> UC[Unidad de Contabilidad 03.01UC] DL -.-> UR[Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC] UC --> AD[Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB] AD --> RB[Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R] RB -.-> CB[Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C] RB --> PB1[Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P] RB --> PB2[Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P] RB --> TB[Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T] RB --> AB[Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A] </pre> </div> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Operativo		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:		
Lineal:	Responsable de Disposición de Bienes.	
Funcional:	Director de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.	

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Apoyo en la gestión de documentación de bienes Inmuebles, Terrenos, Muebles, Vehículos, Acciones Telefónicas, Biblioteca y Colección Científica de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social: Minero y apoyo en el cierre de Fondo asignado según el Programa de Operaciones Anual.

REQUISITOS:

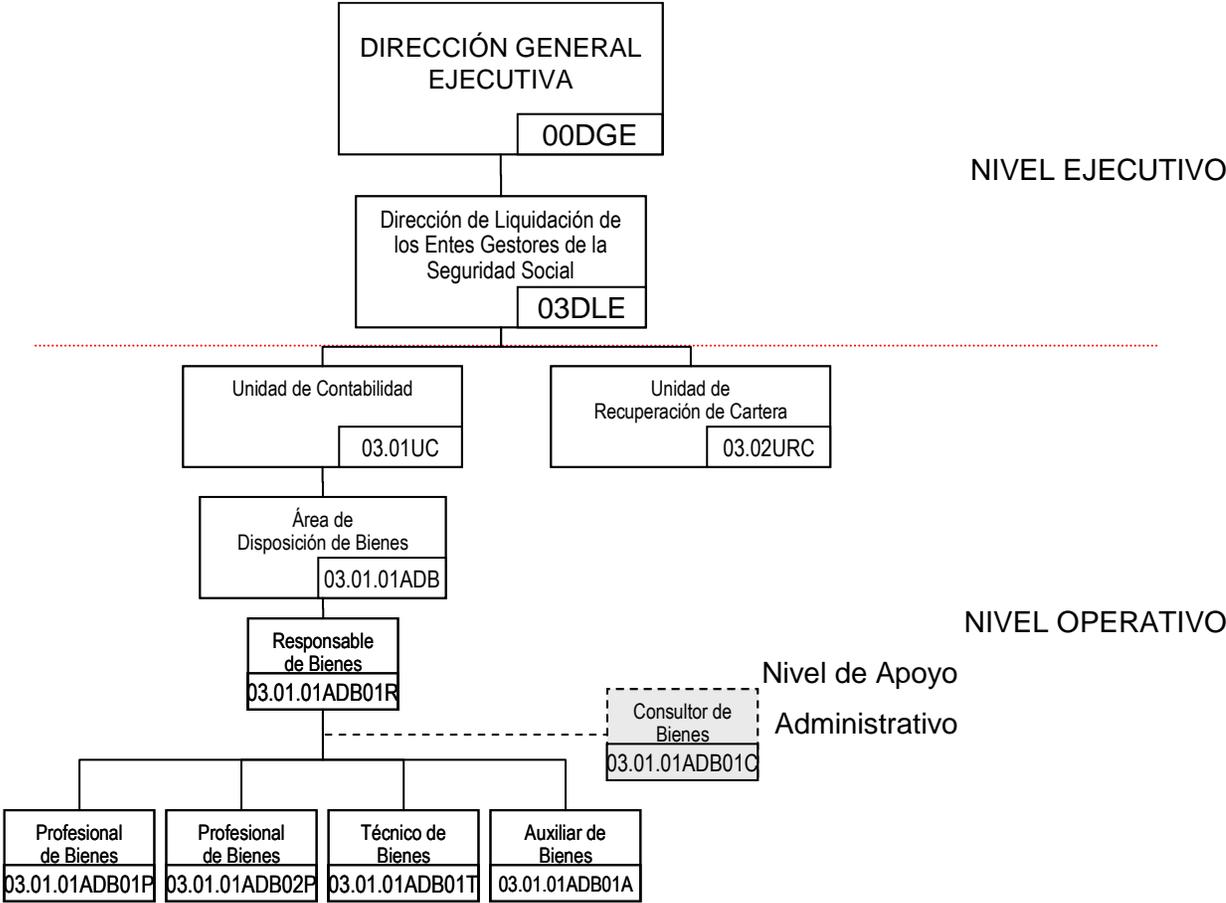
Conocimientos en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Apoyo en la gestión de documentación de bienes y cierre de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

FUNCIONES:

- Custodio de la documentación de Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca y otros bienes de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual según Memorándum de Asignación semestral de Funciones.
- Apoyo en la elaboración de inventarios físicos notariados.
- Emitir Informe Técnico de los bienes inventariados.
- Documentar los bienes Inmuebles, Vehículos, Muebles, Acciones Telefónicas, Biblioteca, y otros bienes con documentación de Derecho propietario para el cierre de los ex Fondos Complementarios, según Memorándum de Asignación semestral de Funciones.
- Armado de carpetas individuales de Bienes de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social con documentación de derecho propietario y de seguimiento.
- Coordinación con el Área Contable el Revalúo de los bienes que cumplieron su vida útil, según requerimiento.
- Solicitar a las diferentes Regionales de SENAPE la información de los bienes a cargo de esta área.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de bienes.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento.

	SERVICIO NACIONAL DE PATRIMONIO DEL ESTADO DIRECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE LOS ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	CÓDIGO: 03.01.01ADB
CÓDIGO DEL CARGO: 03.01.01ADB02C		DENOMINACIÓN DE DEL CARGO: CONSULTOR DE BIENES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD DGE["DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA 00DGE"] --> DLGES["Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social 03DLE"] DLGES --> UC["Unidad de Contabilidad 03.01UC"] DLGES --> UR["Unidad de Recuperación de Cartera 03.02URC"] UC --> AD["Área de Disposición de Bienes 03.01.01ADB"] AD --> RB["Responsable de Bienes 03.01.01ADB01R"] RB -.-> CB["Consultor de Bienes 03.01.01ADB01C"] RB --> PB1["Profesional de Bienes 03.01.01ADB01P"] RB --> PB2["Profesional de Bienes 03.01.01ADB02P"] RB --> TB["Técnico de Bienes 03.01.01ADB01T"] RB --> AB["Auxiliar de Bienes 03.01.01ADB01A"] </pre> </div> <p style="text-align: right; margin-right: 10%;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 10%;">NIVEL OPERATIVO</p> <p style="text-align: right; margin-right: 10%;">Nivel de Apoyo Administrativo</p>		
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel de Apoyo Administrativo		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA:		
Lineal:	Responsable de Disposición de Bienes.	
Funcional:	Director de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social.	

RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, Jefes de Unidad, Profesionales, técnicos de la DLEG. y otras Direcciones del SENAPE
- Oficinas Distritales

RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Ministerios, Viceministerios y otras Entidades Públicas.
- Federaciones, Asociaciones, Jubilados, Organizaciones Sociales y otros.

OBJETIVO:

Apoyo en la gestión de bienes Inmuebles, Terrenos y Muebles de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social.

REQUISITOS:

Profesional en Ciencias Económicas y Financieras, Ingeniería o Arquitectura
Especialización en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios o Administración Pública.

NATURALEZA DEL CARGO O FUNCIÓN BÁSICA:

Apoyo a la gestión de bienes Muebles e Inmuebles de los ex Entes Gestores de la Seguridad Social.

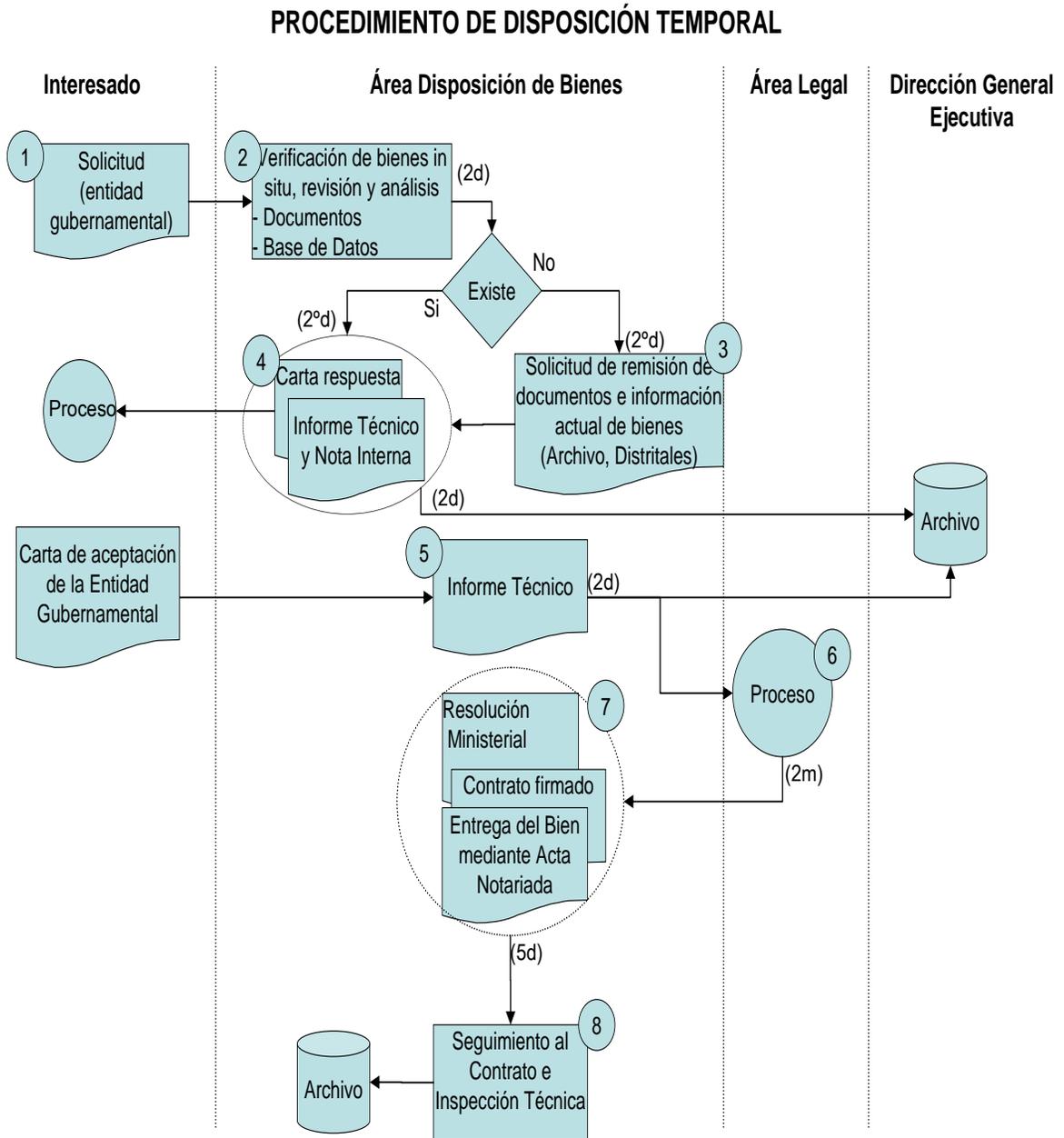
FUNCIONES:

- Registro y actualización de la Base de Datos de Inmuebles a nivel Nacional, de los ex entes Gestores de la Seguridad Social.
- Cierre de ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social descritos en el Programa Operativo Anual según Memorándum de Asignación semestral de Funciones.
- Proporcionar información para actualización de la Base de Datos de bienes de los ex Fondos Complementarios de Seguridad Social.
- Realización de inventarios físicos notariados de los bienes.
- Emisión de informe detallado de los bienes inventariados.
- Armado de carpetas por transferencia de Bienes a las Diferentes Instituciones con Actas, Resoluciones, Leyes, Decretos Supremos, etc. Y documentación pertinente, cuando así se requiera.
- Coordinar con la Unidad de Contabilidad el Avalúo de Inmuebles cuando así se requiera.
- Solicitud a las oficinas Regionales del SENAPE de información sobre la situación técnica y legal de Inmuebles, respaldado con informes detallados de los mismos.
- Atender las solicitudes de las diferentes Instituciones sobre la disponibilidad de Bienes según requerimiento.
- Emitir informes de acuerdo a requerimiento.

6.8 Procedimientos

Los procesos y procedimientos que se exponen a continuación, se desarrollaron en coordinación con los funcionarios, en reuniones sostenidas para el efecto.

6.8.1 Procedimientos de Disposición Temporal



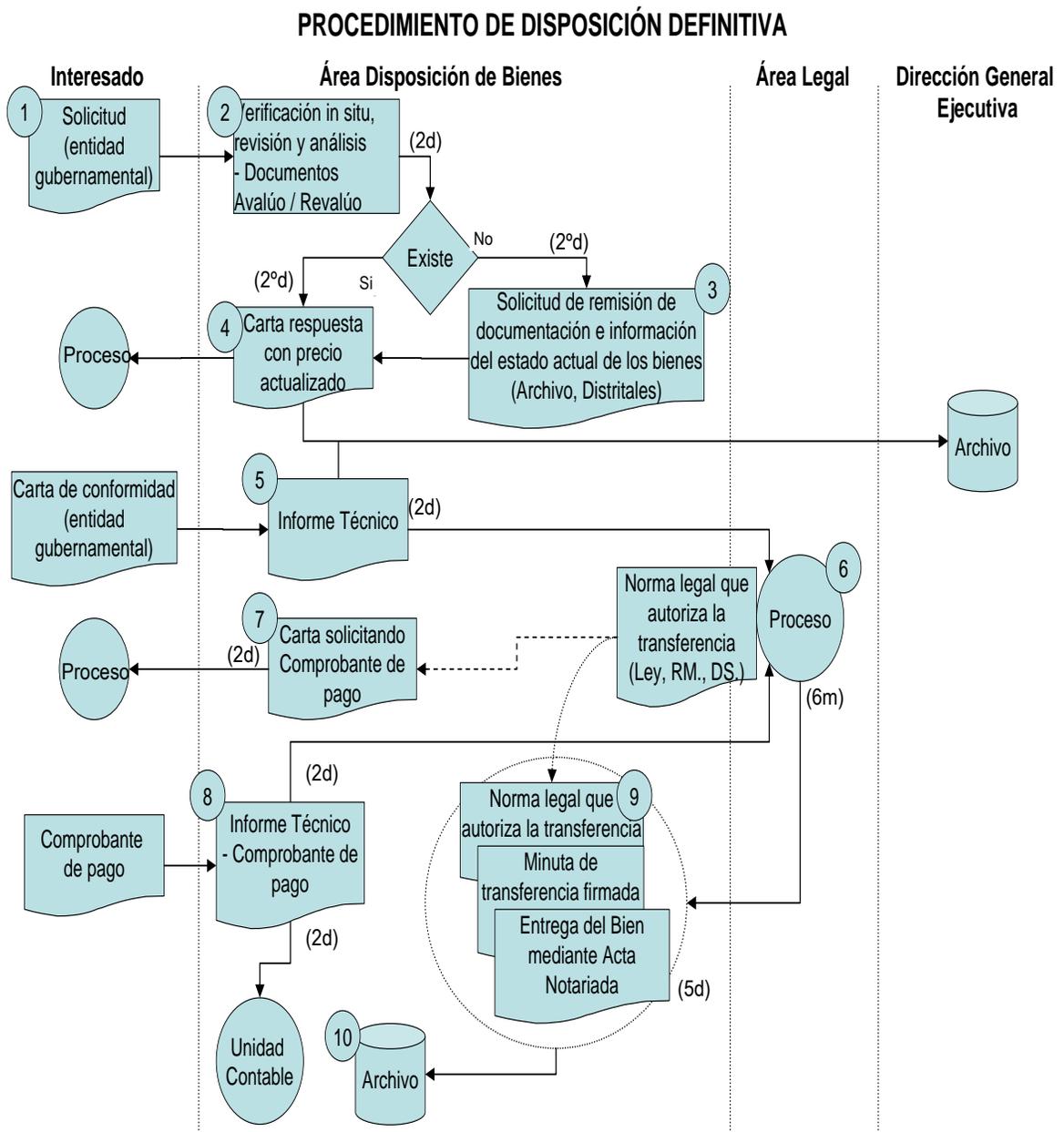
Fuente: Elaboración propia

6.8.1.1 Descripción de los Procedimientos de Disposición Temporal

1. El Interesado, en el marco de la normativa legal, solicita la otorgación de un Bien en calidad de Asignación, Comodato o Alquiler, sea este Mueble, Inmueble, Vehículo o Acción Telefónica.
2. El Área de Disposición de Bienes realiza la verificación de bienes in situ, revisión y análisis de la documentación existente de Derecho Propietario del bien a ser dispuesto, en el plazo de dos días calendario.
3. Si la documentación no está disponible se realiza la solicitud de búsqueda y remisión de documentación e Informe de la situación actual de los bienes a Archivo de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social y a las oficinas distritales del Interior para su centralización, el segundo día después de recibida la solicitud.
4. Verificada la existencia física y documental de Derecho Propietario, se determina la disponibilidad del Mueble, Inmueble, Vehículo o Acción Telefónica y se da respuesta al interesado y se ofrece el Bien que cubra las expectativas de la solicitud, requiriendo la conformidad del mismo, al segundo día de recibida la solicitud. En caso de que se complemente información relevante acerca del bien solicitado, este se comunica al solicitante a dos días de recibida la información.
5. Con la carta de aceptación del interesado se emite el Informe Técnico a dos días de recibida la nota, el mismo que se deriva al Área Legal para su correspondiente análisis, opinión legal.
6. Una vez que el Área Legal realiza el análisis correspondiente y emite la opinión respectiva, solicita la autorización de disposición temporal al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas mediante Resolución Ministerial; la emisión de la Norma Legal tiene una duración de dos meses.
7. La Resolución Ministerial y el Contrato respectivo firmado es remitido al Área de Disposición de Bienes para que se efectúe la entrega del Bien mediante Acta Notariada, el mismo que se coordina con el solicitante en un plazo de cinco días hábiles de recibida la documentación.
8. El Área de disposición de Bienes realiza el seguimiento mediante inspecciones sorpresivas para verificar el cumplimiento de las cláusulas del Contrato, como actividad continua. A la finalización del contrato, extinción, supresión o cambio de

- denominación del beneficiario, se solicita la devolución del Bien en las mismas condiciones en el que fue entregado, cinco días antes del fenecimiento del Contrato.
9. El historial de esta transferencia debe ser centralizada en el Archivo del Área, a cargo de su Responsable.

6.8.2 Procedimientos de Disposición Definitiva



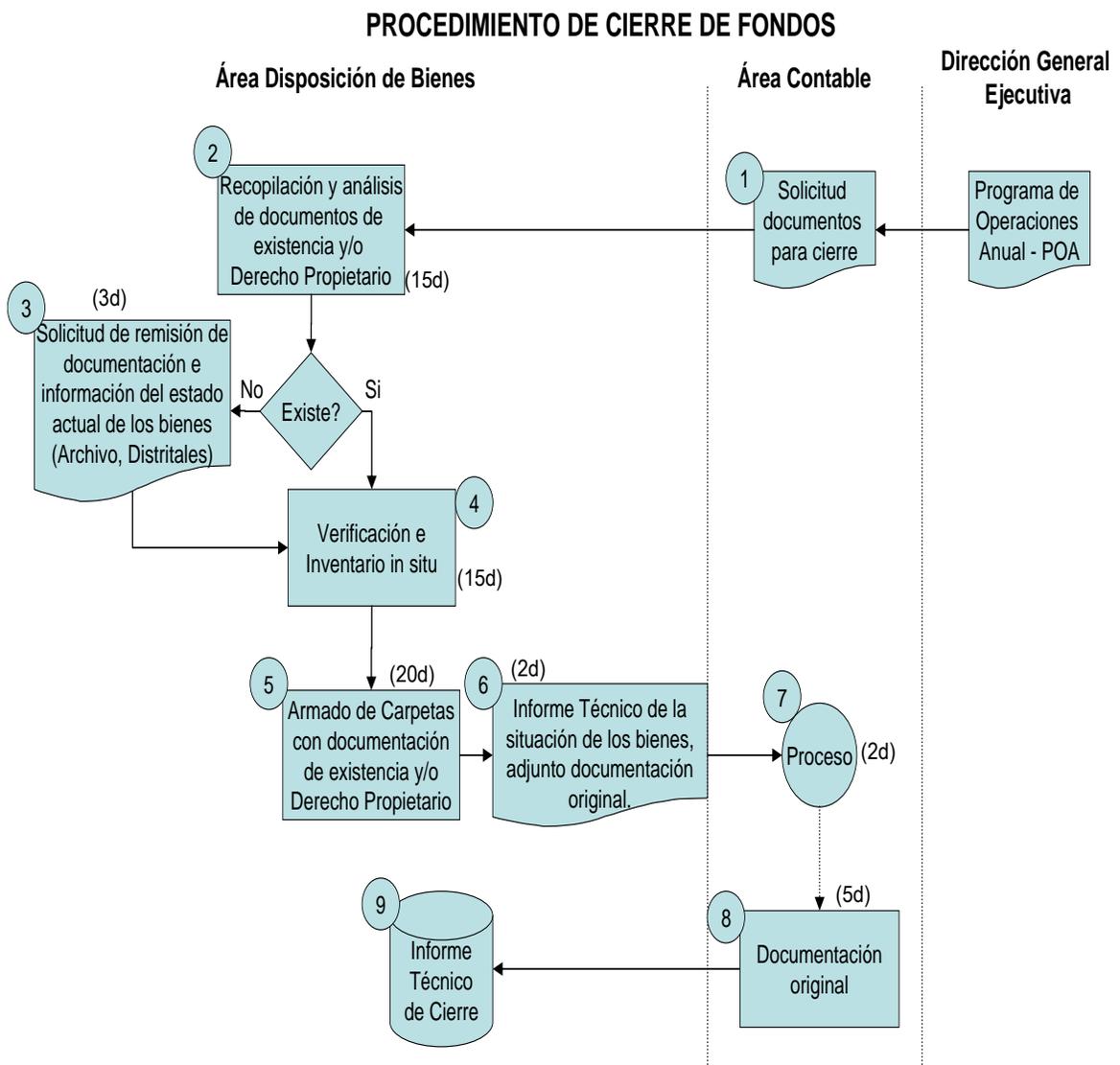
Fuente: Elaboración propia

6.8.2.1 Descripción de los Procedimientos de Disposición Definitiva

1. El Interesado, en el marco de la normativa legal, solicita la transferencia definitiva de un Bien, sea este Mueble, Inmueble, Vehículo o Acción Telefónica.
2. El Área de Disposición de Bienes realiza la verificación de los bienes in situ, revisión y análisis de la documentación de Derecho Propietario y efectúa el Avalúo para la transferencia (para bienes Inmuebles), Revalúo (para bienes Muebles o Vehículos) o Certificación de Valor de Acción Telefónica, para su disposición definitiva, en el plazo de dos días hábiles.
3. Si la documentación no está disponible se realiza la solicitud de búsqueda y remisión de documentación e Informe de la situación actual de los bienes a Archivo de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social y a las oficinas distritales del Interior para su centralización, al segundo día de recibida la información.
4. Verificada la existencia física y documental de Derecho Propietario, se determina la disponibilidad del Mueble, Inmueble, Vehículo o Acción Telefónica y se da respuesta al interesado y se ofrece el Bien que cubra las expectativas de la solicitud, con los precios actualizados de Avalúo, Revalúo o Certificación, requiriendo conformidad del mismo, el origen presupuestario de sus recursos y la forma de pago, asimismo se solicita información del uso que se dará al Bien, a dos días de recibida la solicitud.
5. Con la carta de Aceptación del interesado se emite el Informe Técnico, el que se deriva al Área Legal para su correspondiente análisis y opinión legal, a dos días de recibida la nota mencionada.
6. Una vez que el Área Legal realiza el análisis correspondiente y emite la opinión respectiva, solicita la autorización de disposición definitiva al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas mediante la norma legal correspondiente a dos días de recibida la información respectiva. La emisión y publicación de la Norma Legal tiene una duración de dos meses.
7. Emitida la Norma Legal, el Área de Disposición de bienes solicita al interesado el Comprobante de Pago por el valor del Bien a ser transferido, a dos días de recibida la documentación con la Norma Legal que autoriza la disposición definitiva.
8. Una vez recibido el Comprobante de Pago, se comunica acerca del mismo al Área Legal con copia a la Unidad Contable, a dos días de recibida la documentación.

9. La Norma que autoriza la Transferencia Definitiva y la Minuta respectiva son remitidas por el Área Legal para que se proceda a la entrega física y documental del Bien mediante Acta Notariada, coordinando para el efecto con el solicitante, en el plazo de cinco días.
10. El historial de esta transferencia es centralizada en Archivo del Área, a cargo de su Responsable.

6.8.3 Procedimientos de Cierre de Fondos



Fuente: Elaboración propia

6.8.3.1 Descripción de los Procedimientos de Cierre de Fondos

1. La Unidad de Contabilidad solicita al Área de Bienes la documentación de los ex Fondos Complementarios de la Seguridad Social que se encuentran en proceso de cierre, referente a inmuebles, muebles, enseres, equipos de computación, líneas telefónicas, vehículos y colección científica.
2. Se realiza la recopilación y análisis de la documentación existente en archivo del Área de bienes, en función a lo solicitado por la Unidad de Contabilidad, según Balance General de fecha última, esta actividad no deberá exceder los quince días hábiles.
3. En la fecha en que se determina que alguna información no se encuentra disponible, se realiza la solicitud de búsqueda y remisión de documentación e Informe de la situación actual de los bienes a Archivo de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social y a las oficinas distritales del Interior para su centralización indicando realizar la remisión de información y/o documentación a tres días de recibida la solicitud..
4. Se realiza la verificación inspección y verificación in situ de los bienes para efectuar el levantamiento de Inventario correspondiente, si este inventario tiene una antigüedad de más de un año calendario, esta actividad deberá tener una duración de quince días hábiles.
5. Se verifica la documentación con la que cuenta el ex Fondo en proceso de cierre (inmuebles, muebles, acciones telefónicas, vehículos, colección científica, equipos de computación) y se procede al armado de las carpetas de acuerdo a la importancia de la documentación, esta verificación no deberá exceder los veinte días hábiles de iniciado el proceso de Cierre del ex Fondo respectivo.
6. Se emite Informe Técnico de la situación de los bienes: muebles, Enseres y Equipos, inmuebles, colección científica, acciones telefónicas, vehículos, equipos de computación; se adjuntan documentos originales, a dos días de verificada la documentación.
7. Se remite los informes y la documentación en original y/o fotocopia debidamente foliada a la Unidad Contable para los fines consiguientes a dos días de revisado y corregido el Informe Técnico.

8. La Unidad Contable devuelve toda la documentación en el estado en la se le entregó para su resguardo correspondiente en el Área de bienes hasta el cierre definitivo del ex Fondo en el plazo de cinco días hábiles de recibida la información.
9. Esta información resguardada en Archivo del Área de Disposición de Bienes estará disponible para entrega al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, según instrucciones emanadas de la MAE.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión 1

Se verificó la existencia de Reglamentos específicos de varios de los Sistemas de Administración y Control que establece la Ley 1178 de 20 de Julio de 1990, como se muestra en Cuadro N° 8: Cuadro Comparativo de Sistemas de Administración y Control Implementados, sin embargo éstos no fueron remitidos a la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social, por lo que no se tiene conocimiento del contenido de estos reglamentos.

Recomendación 1

Se recomienda solicitar mediante Nota Interna a la Dirección Administrativa y Financiera del SENAPE la remisión y programar la capacitación respecto de la normativa respectiva para conocimiento de la Dirección DLEGSS y conocimiento de los funcionarios.

Conclusión 2

En el Área de Disposición de Bienes, de la Dirección de Liquidación de los Entes Gestores de la Seguridad Social no se cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, si bien conocen las funciones que deben cumplir, no se tiene un documento al cual remitirse para aclarar las dudas acerca de procedimientos a cumplirse en cuanto a disposición de Bienes, este aspecto genera desorganización respecto de los procedimientos de Disposición de Bienes.

Recomendación 2

Se recomienda capacitar acerca del Manual de Procesos y Procedimientos propuesto e implementarlo en el Área de Disposición de Bienes, a fin de que cada puesto de trabajo

asuma pleno conocimiento y responsabilidad en los procedimientos que se deben cumplir en la disposición de Bienes y eliminar las dudas de procedimiento recurrentes; asimismo, proporcionar el citado documento a los funcionarios que ocupen nuevos puestos de trabajo, funcionarios que sean transferidos por rotación o nuevos funcionarios que asuman responsabilidad en un puesto de trabajo en el Área de Disposición de Bienes.

Conclusión 3

El Área de Disposición de Bienes no está incluida en el Manual de Procesos y Procedimientos, ya que el existente corresponde a la Unidad de Disposición de Bienes, en ese sentido, el Área a que se hace referencia no tiene existencia formal establecida, lo cual causa confusión en las atribuciones que debe cumplir.

Recomendación 3

Se recomienda incluir el Manual de Procesos y Procedimientos propuesto en el documento de la misma denominación del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado e implementarlo en el área respectiva, mismo que debe ser revisado en los niveles correspondientes y compatibilizado en las instancias respectivas para asumir las atribuciones que le competen al Área.

Conclusión 4

El Área sujeto de estudio no cuenta con un Manual de Cargos y Descripción de Funciones lo cual origina duplicidad de funciones o atribución de otras que no le competen.

Recomendación 4

Se recomienda considerar la propuesta del Manual de Cargos y Descripción de Funciones presentada e implementarla en el área respectiva con el conocimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva

Conclusión 4

Pudo establecerse que no existe codificación de las unidades organizacionales en el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado, lo cual dificulta la identificación de las mismas para realizar mejoras respectivas con herramientas administrativas.

Recomendación 4

Se recomienda implementar la Codificación Institucional propuesta a fin de facilitar estudios organizacionales posteriores que beneficien a la Institución.

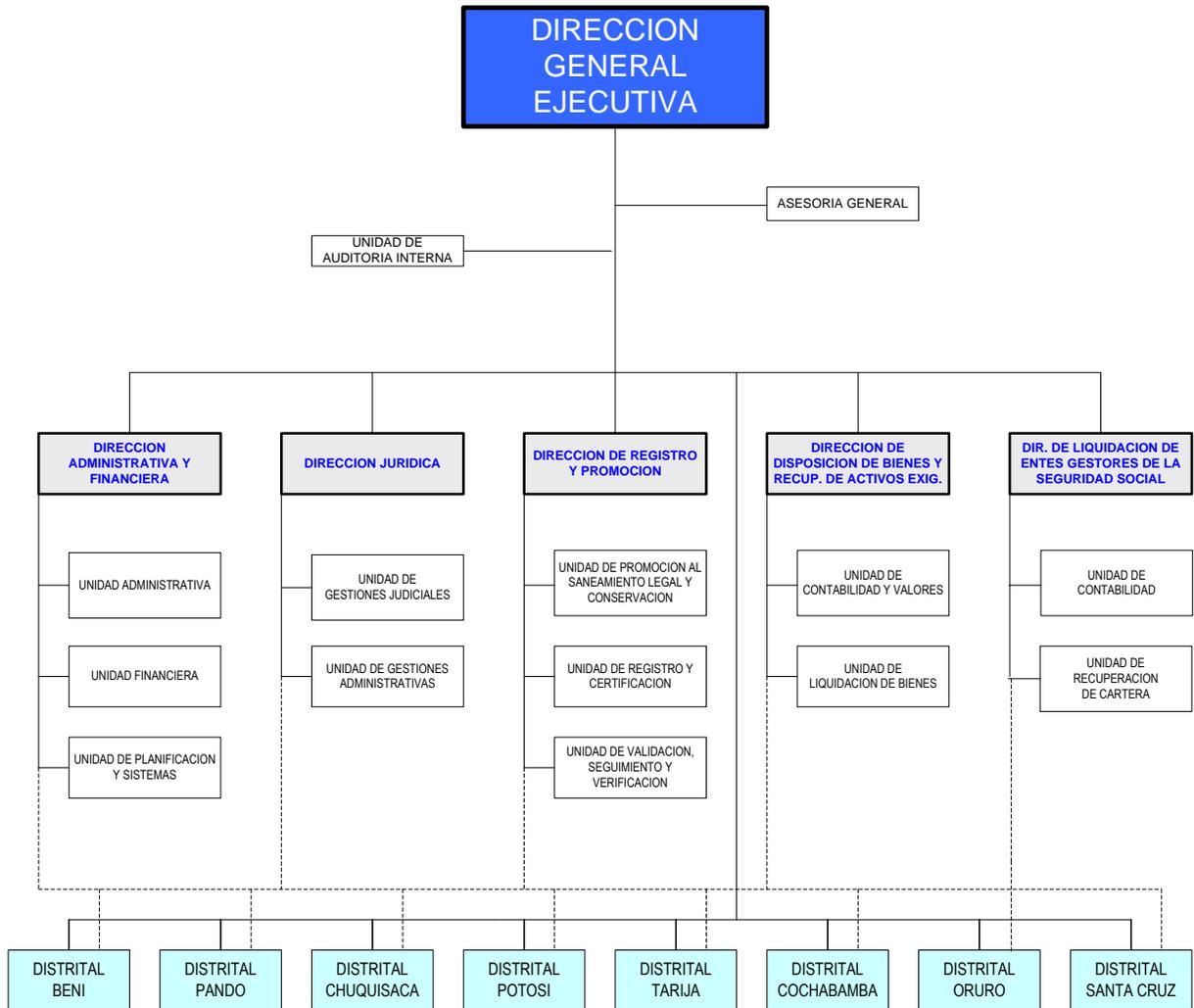
Conclusión 5

Los flujogramas de procedimientos de disposición de bienes fueron implementados hace tres años y no se incorporaron las variaciones de flujo informativo, lo cual causa retraso en la duración de los procedimientos.

Recomendación 5

Se recomienda implementar los flujogramas propuestos de Disposición Temporal, Disposición Definitiva y Flujograma de Cierre de Fondos en el área respectiva y optimizar los tiempos de ejecución de los procesos.

**Anexo N° 1: ORGANIGRAMA
ESTRUCTURAL DEL SERVICIO NACIONAL
DE PATRIMONIO DEL ESTADO**



----- DEPENDENCIA FUNCIONAL

Fuente: Manual de Organización y Funciones del SENAPE, vigente.

Anexo N° 2:

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LIQUIDACIÓN DE LOS
ENTES GESTORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

1. ¿Según su criterio qué es el Control Interno?
2. ¿Cómo se diseña e implanta el mismo?
3. ¿La entidad cuenta con un Plan Estratégico institucional y un Plan Operativo Anual de la gestión debidamente aprobados?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y de gestión definidos en dichos documentos?
5. ¿El Plan Operativo Anual incluye indicadores de eficacia y eficiencia para verificar el cumplimiento de objetivos?
6. ¿Cuáles son los sistemas de administración que tienen reglamentos específicos?
7. ¿Dichos reglamentos han sido compatibilizados por el Órgano Rector?
8. ¿Cuenta la Dirección con manuales de procesos para la producción de bienes y/o servicios? ¿Qué proceso incluye?
9. ¿Qué canales de comunicación son utilizados para la difusión de Manual y reglamentos específicos, a las áreas operativas y administrativas de la entidad?
10. ¿Cómo se verifica la aplicación de dichos documentos en la ejecución de las operaciones?
11. ¿Quiénes evalúan el sistema de Control Interno vigente en la entidad?
12. ¿Cómo se evalúa dicha evaluación y cuándo se desarrollan estas evaluaciones?

Anexo N° 3:
ENCUESTA PARA DIRECTORES DE ÁREA Y PERSONAL
OPERATIVO

La presente Encuesta tiene fines académicos y es de carácter confidencial. Le solicito muy cordialmente responda brevemente y con veracidad. No hay respuestas buenas ni malas.

1. ¿Conoce usted en qué consiste el Control Interno?
.....
.....
.....

2. ¿Sabe usted cómo se diseña el Control Interno?
Si () No ()
(Si la respuesta es positiva, describa cómo se diseña, según su criterio)
.....
.....
.....

3. ¿Conoce usted cómo es implantado el Control Interno?
Si () No ()
(Si la respuesta es positiva, describa cómo es la implantación, según su criterio)
.....
.....
.....

4. ¿Ha recibido capacitación acerca del propósito y funcionamiento del Control Interno?
Si () No ()
(Si la respuesta es positiva, dónde y cómo fue la capacitación)
.....
.....
.....

5. ¿Participó en la elaboración del PEI y del POA de la institución?
Si () No ()
(Si la respuesta es positiva, describa cómo fue su participación)
.....
.....
.....

6. Su entidad cuenta con:
- Manual de Organización y Funciones
Si () No ()
- manual de procesos
Si () No ()

- Reglamentos específicos para cada sistema de administración

Si () No ()

7. Dichos documentos fueron compatibilizados y aprobados, según corresponde, por las instancias pertinentes.

Si () No ()

8. ¿Conoce usted dichos documentos?

Si () No ()

(Si la respuesta es negativa, explique la causa)

.....
.....
.....

9. ¿Aplica usted los documentos antes señalados en la ejecución de las operaciones a su cargo?

Si () No ()

(Si la respuesta es positiva, explique su aplicación)

.....
.....
.....

10. ¿Su área ha efectuado una evaluación de los riesgos existentes, a fin de minimizar los posibles efectos que éstos pudieran tener sobre las operaciones que realiza?

Si () No ()

(Si la respuesta es positiva, describa cómo se efectuó la evaluación)

.....
.....
.....

11. ¿Ésta evaluación de riesgos fue considerada en la elaboración de manuales y reglamentos?

Si () No ()

(Si la respuesta es positiva, explique cómo)

.....
.....
.....

12. ¿Ha participado usted en la determinación de controles necesarios para el desarrollo de sus funciones y tareas?

Si () No ()

(Si la respuesta es positiva, describa cómo fue su participación)

.....
.....
.....

BIBLIOGRAFÍA

- ALIENDRE España, Freddy E. "Governance: Simbiosis Entre la Política y el Management". Stigma Editores. La Paz, Bolivia. 2003.
- ALIENDRE España, Freddy. Seminario: Asamblea Constituyente. Mayo de 2006.
- BERNAL Torres, Cesar A. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice-Hall. Santa Fe de Bogota, Colombia. 2000.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ed. Mc Graw Hill. 1997.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. McGRAW - HILL Interamericana de México, S.A. de C.V. 2003.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. 11ª edición 1998.
- OSSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales. Ediciones Datascan, S.A. Guatemala, C.A. Agosto de 1999.
- PANQUEVA Tarazona, Javier. Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa. Algunas Reflexiones en Torno a Los Procesos de Investigación Social. Junio de 2007. Apuntes de Diplomado en Investigaciones. Universidad La Gran Colombia, sitio web <http://www.ugc.edu.co>
- PINEDA, E. B., E. L. de ALVARADO y †F. H. de Canales (1994). Metodología de la Investigación. Organización Panamericana de Salud. Washington, D. C.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario: El Proceso de la Investigación Científica, (Fundamentos de investigación con Manual de Evaluación de Proyectos), México, Editorial Limusa, 3ra Reimpresión, 1990.
- TERRY, George. Principios de la administración. CECSA Editores. 1986.

DICCIONARIOS

- Diccionario de Investigación Médica. 2008.
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). 2007.

PÁGINAS WEB

Ministerio de Hacienda, Viceministerio de Presupuesto y Contaduría. Clasificador Institucional. Entidades Presupuestables Gestión 2009. www.Hacienda.gov.bo

<http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm> septiembre 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml>

<http://www.rena.edu.ve/cuartaetapa/metodologia/tema4.html> Ministerio de Poder Popular para Ciencia y Tecnología del Gobierno Bolivariano de Venezuela. 2008.

<http://server2.southlink.com.ar/>

NORMATIVA LEGAL VIGENTE

Guía para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. Resolución N° CGR/173/2006 del 31 de octubre de 2002.

Constitución Política del Estado Versión oficial aprobada por la Asamblea Constituyente – 2007, compatibilizada en el Honorable Congreso Nacional en fecha 20 de Octubre 2008 y promulgada en fecha 7 de Febrero de 2009.

Contraloría General de la República. Centro Nacional de Capacitación. 2001.

Curso: Sistema de Presupuesto. Ministerio de Hacienda. 2003.

Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007. Publicado en la Edición No. 101 de la Gaceta Oficial de Bolivia, el 12 de julio de 2007.

Decreto Supremo 29894 de 7 de febrero de 2009, atribuye las funciones del Ministerio de Hacienda al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, promulgada mediante Decreto Supremo 29190 de 11 de julio de 2007.

Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000.

Resolución N° CGR/173/2006 del 31 de octubre de 2002. Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

Memoria Institucional del Servicio Nacional de Patrimonio del Estado 2006.