

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



# **TRABAJO DIRIGIDO**

***“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y  
DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES PARA LOS DEPARTAMENTOS DE  
CONTABILIDAD Y SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA DE OBM  
& CIA. S.A. – BOLIVIA”***

**TUTOR ACADÉMICO:** Lic. Carlos Vidaurre Oroza  
**TUTOR INSTITUCIONAL:** Lic. Erika Rodríguez Salinas  
**POSTULANTE:** Lidia Lizeth del Rosario Estrada Sanga

LA PAZ – BOLIVIA  
2005

# DEDICATORIA

A DIOS por escucharme cada día y por bendecirme siempre.

Con todo mi amor a mi Familia:

A mis queridos papás Federico y Lidia gracias por permitirme existir, por los valores, la enseñanza, la moral y las ganas de superación que me inculcaron desde pequeña que hoy en día se ven los frutos de su esfuerzo. Muchas gracias por la comprensión, el apoyo en los momentos más difíciles de mi vida y sobre todo por ser mis papás, los quiero y les agradezco infinitamente.

A mi esposo Favio, gracias por estar conmigo, quererme, comprenderme amarme, colaborarme, preocuparte por mi y aceptarme tal y como soy, te amo Favito.

A mi hijita Lizita mi vida, mi razón de existir, mi preciosita, gracias por ser la fuerza para salir adelante cada día, te amo mi vidita.

A mis hermanitos Helder, Wilder y Walter por comprenderme y por cuidar a mi hijita con mucho amor y responsabilidad en los momentos en que los necesitaba sobre todo cuando realizaba el trabajo dirigido, los quiero mucho.

A todos mis amigos y amigas en particular a todas aquellas personas que me dieron su apoyo incondicional, su amistad, un consejo, un abrazo, lealtad y confianza.

**LIZETH**

## **AGRADECIMIENTOS**

Hago llegar mi sincero agradecimiento a las personas que hicieron posible la realización del presente trabajo en especial a:

Al señor Favio Paredes Director Administrativo de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA por interceder ante la Gerencia General Administrativa de la empresa para la realización del presente trabajo dirigido.

A la Lic. Marisol Delgado por aceptar y suscribir el Convenio de Cooperación Interinstitucional de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA - U.M.S.A., por abrir las puertas de la empresa sin ninguna restricción para la realización de los Manuales Administrativos.

A la tutora institucional Lic. Erika Rodríguez Salinas por dedicar gran parte de su tiempo en la revisión, orientación y confianza desmedida para la utilización de la información de la empresa para fines académicos.

Al Lic. Carlos Vidaurre Oroza por el tiempo dedicado a la revisión de las versiones preliminares de este documento y dar sugerencias para el mejoramiento del mismo.

# INDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### MARCO INTRODUCTORIO

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	2
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4	OBJETIVOS	3
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.5	ALCANCE	4
1.5.1	ALCANCE TEMÁTICO	4
1.5.2	ALCANCE GEOGRÁFICO	4
1.6	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	4
1.6.1	UNIVERSO	4
1.7	METODOLOGÍA, MEDIOS E INSTRUMENTOS Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	4
1.7.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7.2	MEDIOS E INSTRUMENTOS	5
1.7.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	6

### CAPITULO II

#### MARCO CONCEPTUAL

#### PRIMERA PARTE

#### MARCO TEORICO ADMINISTRATIVO



---

---

2.1	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	7
2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	8
2.2.1	PLANIFICACIÓN	8
2.2.2	ORGANIZACIÓN	8
2.2.3	DIRECCION	8
2.2.4	CONTROL	8
2.3	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	9
2.3.1	ORGANIZACIÓN FORMAL	9
2.3.2	ORGANIZACIÓN INFORMAL	9
2.4	ADMINISTRACIÓN	10
2.5	TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	10
2.5.1	CONCEPTO DE SISTEMA	10
2.5.2	CARACTERISTICAS DEL SISTEMA	10
2.6	ORGANIGRAMA	11
2.7	OBJETIVOS	11
2.8	CONCEPTO DE CARGO	12
2.9	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	12
2.10	TIPOS DE AUTORIDAD	13
2.10.1	AUTORIDAD LINEAL	13
2.10.2	AUTORIDAD STAFF	13
2.10.3	AUTORIDAD FUNCIONAL	13
2.11	COORDINACIÓN	14
2.12	MANUALES ADMINISTRATIVOS	15
2.12.1	CONCEPTO	15
2.12.2	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	15
2.12.3	OBJETIVO DE LOS MANUALES	16
2.12.4	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES	17
2.12.4.1	DEFINICIÓN	17
2.12.4.2	OBJETIVOS	18
2.12.4.3	CONTENIDO	18
2.12.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19



---

---

2.12.5.1	DEFINICIÓN	19
2.12.5.2	OBJETIVOS	20
2.12.5.3	CONTENIDO	20

## **SEGUNDA PARTE**

### **MARCO LEGAL**

2.13	CONTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	24
2.14	CÓDIGO DE COMERCIO (Decreto Ley N° 14379 del 25 de febrero del 1975)	24
2.15	LEY GENERAL DEL TRABAJO	28
2.16	CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL (Ley del 14 de diciembre de 1956)	29
2.17	LEY DE PENSIONES (Ley N° 1732 del 29 de noviembre de 1996)	30
2.18	CÓDIGO TRIBUTARIO (Ley N° 2492 del 2 de agosto de 2003)	30
2.19	LEY GENERAL DE ADUANAS (Ley N° 1990 del 28 de julio de 1999)	31
2.20	LEY N° 843 (Ley Tributaria)	32

## **TERCERA PARTE**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

2.21	ANTECEDENTES HISTORICOS	36
2.22	MISIÓN	36
2.23	VISIÓN	37
2.24	VALORES	37
2.25	OBJETIVO GENERAL	37
2.26	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
2.27	ESTRUCTURA ORGÁNICA	37

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

3.1	METODOLOGÍA APLICADA	39
3.1.1	ETAPA I PLANEACIÓN E INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	39
3.1.1.1	PLANEACIÓN	40
3.1.1.2	INVESTIGACION DOCUMENTAL	40
3.1.1.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	40
3.1.1.3.1	TIPO DE INVESTIGACION	40
	1) RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION	41
	2) ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
3.1.2	ETAPA II DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	43
3.1.2.1	DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO	43
3.1.2.2	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	43
3.1.2.3	ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO	43
3.1.3	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	44
3.1.3.1	ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL	54
3.1.3.2	ANÁLISIS Y SISTEMATIZACION DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
3.1.3.3	CONCLUSIONES	61

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

4.1	INTRODUCCIÓN	62
4.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	63
4.3	AREAS DE APLICACIÓN	63
4.4	RESULTADOS	63
4.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	64

---

---

4.5.1	MODELO DEL MANUAL	64
4.5.2	INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS	96
4.6	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES	100
4.6.1	MODELO DEL MANUAL	100
4.7	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFIA	

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº 1	38
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA	
GRAFICO Nº 2	44
NIVEL DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL	
GRAFICO Nº 3	45
NIVEL DE INFORMACIÓN ACERCA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO	
GRAFICO Nº 4	46
CONFORMIDAD CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
GRAFICO Nº 5	46
NIVEL DE DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y NIVELES JERÁRQUICOS	
GRAFICO Nº 6	47
NIVEL DE INFORMACIÓN A EMPLEADOS SOBRE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	



GRAFICO Nº 7	48
EXISTENCIA DE MANUALES PARA INFORMACIÓN A EMPLEADOS SOBRE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES	
GRAFICO Nº 8	48
EXISTENCIA DE FUNCIONES QUE NO CORRESPONDEN AL DEPARTAMENTO PERO SON CUMPLIDAS EN EL MISMO	
GRAFICO Nº 9	49
EXISTENCIA DE FUNCIONES QUE CORRESPONDEN AL DEPARTAMENTO PERO SON CUMPLIDAS POR OTRO	
GRAFICO Nº 10	50
CONFORMIDAD CON EL PERSONAL RESPECTO A LA FUNCIONALIDAD DEL DEPARTAMENTO	
GRAFICO Nº 11	50
CONFORMIDAD CON LOS NIVELES SALARIALES RESPECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
GRAFICO Nº 12	51
CONFORMIDAD CON EL PERFIL DE LOS CARGOS DE SU DEPARTAMENTO	
GRAFICO Nº 13	51
EXISTENCIA DE FORMALIDAD EN INSTRUCCIONES DE LAS OPERACIONES Y ACTIVIDADES	
GRAFICO Nº 14	52
CONFORMIDAD CON LA INFRAESTRUCTURA EN SU DEPARTAMENTO A DISPOSICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y	

## PROCEDIMIENTOS

GRAFICO Nº 15	53
SATISFACCIÓN CON EL MOBILIARIO DE OFICINA Y LA DOTACIÓN DE MATERIAL DE ESCRITORIO	
GRAFICO Nº 16	53
EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE SU DEPARTAMENTO	

## INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	22
SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DEL DIAGRAMA DE FLUJO	
CUADRO Nº 2	55
ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL (DIAGNÓSTICO) EN LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA DE OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA	
CUADRO Nº 3	56
ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL (DIAGNOSTICO) EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA	
CUADRO Nº 4	57
MATRIZ CAUSA EFECTO DE LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA DE OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA	

CUADRO Nº 5

59

MATRIZ CAUSA EFECTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y  
CIA. S.A. – BOLIVIA

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO I

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO II

CUESTIONARIO PRELIMINAR

ANEXO III

CUESTIONARIO COMPLEMENTARIO

ANEXO IV

ORGANIGRAMA PROPUESTO

ANEXO V

---

---

EJEMPLO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA Y DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y CIA S.A. – BOLIVIA.

## BIBLIOGRAFÍA

- ZORRILLA, Arena Santiago y TORREZ, Xamar Miguel, “Guía para elaborar tesis”, México, 1999
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1994
- KOONTZ Harold – Whirich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Editorial McGraw Hill, México 1994
- CHIAVENATO Idalberto, “ Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, Colombia 1995
- POZO NAVARRO Fernando, “La Dirección por Sistemas”, Editorial Limusa, Impreso en México,
- FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw Hill, México 1998

- STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel, “Administración”, Editorial Pretince Hall, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, Editorial McGraw Hill, México 1994
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, “Como elaborar y Usar los manuales Administrativos”, Edición 1989 México
- QUIROGA, Leos “Manuales Administrativos ”

## **NORMAS UTILIZADAS**

- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, “Constitución Política del Estado”
- SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Comercio”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia,
- SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Seguridad Social”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba – Bolivia
- SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código Tributario”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba – Bolivia
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley N° 843 del 20 de mayo de 1986
- ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA, “Ley General de Aduanas (Ley 1990) del 28

de julio de 2000.

## **NORMAS INTERNAS**

- OBM Y CIA., “Good News”, editorial Génesis Comunicación Creativa, Bogota – Colombia 2003.
- Acta de Constitución de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.
- Reglamento Interno de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En sujeción a lo estipulado en el Reglamento de Modalidad de Trabajo Dirigido de la Universidad Mayor de San Andrés, aprobado en fecha 6 de abril de 1997, se asigna a alumnos egresados para el desarrollo de trabajos específicos requeridos por la institución, relacionados con diversas áreas de la ciencia administrativa, con el objetivo de lograr el fortalecimiento y cooperación interinstitucional.

Así se suscribe un convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la empresa OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA (Organization Business Multinational).

En ese marco se elaboró el “Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones para las unidades de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera”, los cuales son documentos que permitirán a los dependientes



---

---

de la empresa contar con una fuente de consulta.

Su desarrollo contempla cuatro capítulos metodológicamente estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I Marco Introductorio, en el cuál se define los antecedentes generales, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, el alcance y la metodología empleada en la investigación.

Por consiguiente en este capítulo se argumentan las razones para la prosecución de la investigación en OBM Y CIA. – BOLIVIA estableciendo los objetivos del análisis y delimitando el área de estudio. Asimismo se señalan los factores que determinan la justificación y elección del método de investigación a utilizar, se exponen las características del tipo de investigación elegido al igual que sus instrumentos y técnicas del análisis puesto que el desarrollo del presente trabajo amerita la elección de una metodología de investigación que conduzca al estudio de manera científica..

El Capítulo II Marco Conceptual, se divide en tres partes la primera parte contiene el Marco Teórico Administrativo en el que se describen los conceptos y la terminología empleada que son útiles para respaldar, delimitar y comprender la investigación y están acordes a la realidad de la organización.. Esta información es una guía para el desarrollo del estudio evitando posibles desviaciones en la elaboración del trabajo.

En la segunda parte consta del Marco Legal en el cuál se detallan las leyes, decretos y reglamentos vigentes en los cuales se encuentra enmarcado el desarrollo de la investigación como ser: Constitución Política del Estado, Código de Comercio, Ley general de Trabajo, Leyes Tributarias y otros.

Finalmente en la tercera parte se menciona el Marco Institucional en el cuál se describe los antecedentes históricos de la empresa, la misión, la visión, los valores, los objetivos y estructura organizacional de OBM Y CIA S.A. - BOLIVIA.

El Capítulo III contiene el Análisis Organizacional, que es una radiografía del estado

de la situación actual en que se encuentra la administración Central de la empresa específicamente el Departamento de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA. Asimismo en este capítulo se identifican las posibles deficiencias y causas que dificultan el desempeño eficiente de las unidades ya mencionadas.

El Capítulo IV Propuesta, constituye el aporte administrativo en beneficio de la empresa OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA contiene un prototipo del Manual de Procedimientos del Departamento de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera cabe mencionar que por el número limitado de presentación de las hojas, el prototipo del Manual de Descripción de Cargos y Funciones de estas unidades se encuentra en el Anexo V.

## **CAPITULO I**

### **MARCO INTRODUCTORIO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Debido al poco tiempo de existencia de OBM Y CIA. S.A. en Bolivia, ya que la primera filial en La Paz se creó en el año 2001, no fué posible la elaboración de manuales de descripción de cargos y funciones y procedimientos ya que el personal con el que se contaba entonces era reducido y no justificaba la existencia de estos manuales, de esta manera los directivos de la empresa de origen Colombiano

---

---

con el afán de expandirse en el mercado Boliviano no dieron prioridad a normar las funciones y procedimientos de OBM en Bolivia.

Asimismo OBM Y CIA. S.A.- BOLIVIA fue expandiéndose a las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz razón por la cuál se incrementó el número del personal con relación de dependencia laboral con la empresa y por ende amplió su estructura organizacional dando lugar a la creación de varios departamentos como ser el de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera entre otros.

Por esto, en coordinación con la Gerencia General Administrativa y Auditoria Nacional de OBM Y CIA S.A.- BOLIVIA con el afán de normar las funciones y los procedimientos se estableció la necesidad de contar con los manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones, a raíz de esto la Gerencia General Administrativa de OBM Y CIA. y la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés establecieron un Convenio de Cooperación Interinstitucional para la elaboración de dichos manuales que permitirán normar, actualizar y modernizar la Administración en la empresa para que de esta manera se pueda ejecutar eficientemente los objetivos y lograr la misión de la misma.

En este marco se elaboró el Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones los cuales son documentos que permitirán contar con una fuente de consulta y modelo para una mejor administración en OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA. Cabe mencionar que la elaboración de dichos manuales se realizó para obtener la titulación profesional mediante la modalidad de Trabajo Dirigido establecida por la Universidad Mayor de San Andrés.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones sirven como instrumentos efectivos para la reformulación y adecuación de las actividades, la identificación y posterior eliminación de actividades innecesarias de

---

---

## OBM Y CIA. – BOLIVIA.

Asimismo estos manuales sirven como medios de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a la empresa; además proporcionarán el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales del personal en general.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Mediante un análisis organizacional conjunto con la Gerencia General Administrativa y Auditoría Nacional de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA se identificó los siguientes problemas:

- La comunicación y la coordinación entre las unidades son deficientes.
- Falta de responsabilidad en la ejecución de las actividades designadas.
- Carencia de personal especializado en los cargos existentes dentro de las unidades.
- El personal realiza sus actividades a dicho e indicaciones de sus inmediatos superiores.
- Incumplimiento y falta de transparencia en el desarrollo de las actividades debido a que no se asignaron de manera formal las mismas.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo General del presente trabajo es el de diseñar y elaborar el Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones para las unidades de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA con el fin de lograr mayor eficiencia y productividad en el desarrollo de sus actividades así como en el cumplimiento y

ejecución de sus funciones.

Este documento contiene la descripción de las rutinas de trabajo que deben seguirse en la realización de las operaciones correspondientes a la Administración Central de la empresa.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un Diagnóstico de la situación actual por la que atraviesan las unidades de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.
- Identificar las actividades y procedimientos en los departamentos asignados.
- Diseñar, elaborar y formalizar el manual de procedimientos en las unidades de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.
- Identificar las funciones individuales y específicas que desempeña el personal del departamento de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera.
- Diseñar, elaborar y formalizar el Manual de Descripción de Cargos y Funciones de los departamentos de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

### **1.5 ALCANCE**

#### **1.5.1 ALCANCE TEMATICO**

El alcance temático que persigue el presente trabajo es la elaboración de manuales administrativos tales como el Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción

---

---

de Cargos y Funciones.

## 1.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

El presente trabajo se realizó en la administración central de OBM Y CIA. S.A., propiamente en el departamento de Contabilidad y en la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera ubicada en la zona de Calacoto de la ciudad de La Paz.

## 1.6 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 UNIVERSO

Para la determinación de los sujetos de investigación, se ha considerado el total de los empleados dependientes de las unidades sujetas a estudio.

## 1.7 METODOLOGÍA, MEDIOS E INSTRUMENTOS Y TIPO DE INVESTIGACION

En el presente trabajo se utilizó el método inductivo que permite la orientación y delimitación del planteamiento del problema, utilizando fuentes de información primarias como también secundarias. La investigación será de tipo descriptiva al centrar el interés en describir y explicar el porqué ocurre un fenómeno y en que condiciones se dá.

### 1.7.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología es el estudio de los métodos, “Es parte del análisis y la crítica de los métodos de la investigación, es el enlace entre el sujeto y el objeto de investigación, es el requisito básico para manejar y comprender los procedimientos teóricos y empíricos de la ciencia”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ZORRILLA, Arena Santiago y TORREZ, Xamar Miguel, “Guía para elaborar tesis”, México, 1999, Pág. 28

El método “Es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento, es un orden y un camino. Es un elemento necesario en la ciencia, ya que sin él no sería fácil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma”.<sup>2</sup>

El método que se utilizó es:

**Método Inductivo**, “Es aquel que partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales”<sup>3</sup>.

Este método se aplica realizando un análisis interno identificando tareas y actividades en los departamentos asignados.

Debido a que OBM Y CIA. S.A. es una empresa cuyo funcionamiento es bastante singular, se realizó un análisis interno identificando tareas y actividades que entorpecen el normal funcionamiento de la organización. Subsanao tales falencias a través de la elaboración de una propuesta de solución traducida en los manuales.

## 1.7.2 MEDIOS E INSTRUMENTOS

Se realizó la recopilación de información recurriendo a fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias de forma que contribuyan al logro de los objetivos planteados y a la comprobación del planteamiento del problema.

**Fuentes primarias.** La información primaria básicamente está constituida por datos recogidos en el trabajo de campo a través de:

### 1) Observación Directa

Mediante el contacto directo y regular con el puesto de trabajo en los departamentos asignados observando y registrando datos necesarios para la elaboración de los manuales.

### 2) Cuestionarios

Para obtener la información deseada los cuales estarán dirigidos a los Jefes de Departamento, Auxiliares y Ejecutivos de Cuenta.

---

<sup>2</sup> IBIDEM, Pág. 29

<sup>3</sup> ZORRILLA, Arena Santiago y TORREZ, Xamar Miguel, “Guía para elaborar tesis”, México, 1999, Pág. 48

### 3) Entrevistas

Se realizó a todo el personal dependiente de los departamentos asignados mediante cuestionarios no estructurados

Con los cuales se podrán obtener datos y procesarlos asimismo servirán para sustentar el desarrollo del trabajo.

**Fuentes secundarias.** Las fuentes de información secundarias están constituidas por el acopio documental como ser:

#### 1) Investigación Documental

Se revisó la documentación interna por departamento asignado cabe decir en el departamento de Contabilidad y la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

#### 2) Investigación Bibliográfica

Se consultó libros y textos relacionados a los manuales administrativos para la correcta elaboración del presente trabajo.

### 1.7.3 TIPO DE INVESTIGACION

El enfoque utilizado es de **tipo descriptivo**.

Se utilizó la investigación descriptiva por la naturaleza del trabajo, de investigar, describir, medir y evaluar los diversos aspectos en dimensiones suscitadas de la misma. Asimismo se explicó lo que ocurre en la empresa mediante la entrevista y el cuestionario no estructurado para conocer el problema y sus causas.

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL



El marco teórico en el que se sustenta el presente trabajo, se divide en tres partes para facilitar su manejo y comprensión, en la Primera Parte se encuentra el Marco Teórico Administrativo, en la Segunda se encuentra el Marco Legal y en la Tercera Parte se encuentra el Marco Institucional.

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO TEORICO ADMINISTRATIVO**

#### **2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse y que
2. están dispuestas a actuar conjuntamente
3. para obtener un objetivo común.”<sup>4</sup>

La organización es una entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar determinados fines, donde desarrollan una serie de actividades y relaciones mutuas, para alcanzar los objetivos establecidos.

Este tipo de organización se forma a partir de las relaciones que mantiene las personas en el medio en que trabajan, pueden ser vitales para el funcionamiento de la organización en tratar asuntos y actividades importantes.

#### **2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

En el campo de la práctica administrativa es donde mejor se identifica el término proceso administrativo, entendiendo como una serie de funciones las cuales siguen un orden secuencial, que constituyen un todo dinámico interdependiente.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1994, Pág.5

---

---

Siendo así, es necesario referirse a cada una de las funciones haciendo uso del análisis de cada una de ellas.

### **2.2.1 Planificación**

“Es el fundamento del proceso administrativo, pues se constituye en un proceso inicial donde se formulan planes a corto y largo plazo para alcanzar las metas trazadas, tomando en cuenta que, como, donde, por que y con que debe hacerse.”

### **2.2.2 Organización**

Es el proceso que dispone y destina las funciones que deben desempeñar las personas, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad reflejados en una estructura orgánica que pueden presentar relaciones horizontales y verticales en forma tal, que puedan lograr lo planificado de manera eficiente.

### **2.2.3 Dirección**

La dirección implica guiar, influir y motivar, creando un ambiente adecuado, estimulando así a los empleados a realizar sus funciones, previstas según los planes de la organización de manera satisfactoria.

### **2.2.4 Control**

Es el proceso que implica obtener la información cualitativa y cuantitativa para medir y corregir el desempeño individual y organizacional, asegurándose que la acción dirigida se realiza según los objetivos determinados, sin permitir desviación alguna.

## **2.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Si las personas conforman una organización con el fin de alcanzar un objetivo en común es por ello que se pueden distinguir dos tipos de organización:

### **2.3.1 Organización formal**

“Es la organización planeada, formalizada oficialmente, aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, descriptor de puestos, organigramas, reglas y procesos”<sup>5</sup>

La organización formal se basa en la relación del trabajo, que especializa órganos y grupos de personas en determinadas actividades, esta definida en un organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales. Es la organización constituida oficial y legalmente.

La empresa OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA cuenta con una estructura organizacional definida y comunicada de manera informal a su personal dependiente esto, por que a la empresa no le fue posible comunicar mediante los manuales respectivos por que no contaba con estos instrumentos administrativos.

### **2.3.2 Organización Informal**

“Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí, como ocupantes de los cargos”<sup>6</sup>

A la empresa OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA se la considera como una organización informal debido a que crea puestos de trabajo emergentes de acuerdo a la necesidad de las situaciones que se presentan.

## **2.4 ADMINISTRACIÓN**

“Administración es la coordinación de actividades grupales”<sup>7</sup>

Todas las organizaciones saben quienes son los líderes o conductores, pero sin una administración eficaz las organizaciones sufrirán tropiezos y problemas.

---

<sup>5</sup> KOONTZ Harold – Whirich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Editorial McGraw Hill, México 1994, Pág. 244 - 245

<sup>6</sup> KOONTZ Harold , obra citada, Pág. 142, 329

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto, “ Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, Colombia 1995, Pág. 320

La Administración es una ciencia, que permite lograr objetivos, metas a través de la combinación de recursos humanos, logísticos, tecnológicos, financieros, etc.

La coordinación de las actividades en OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA se realiza en la los comités que pueden ser de departamentos, nacionales e internacionales.

## **2.5 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

El enfoque de sistemas se entiende de manera general como la aplicación de la Teoría General de Sistemas al ámbito de las organizaciones y su administración

### **2.5.1 Concepto de sistema**

Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica<sup>8</sup>

#### **2.5.2 Características del Sistema**

- Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar siempre un objetivo.

- Globalismo o totalidad. Todo sistema tiene naturaleza orgánica, por esta razón una acción que produzca cambio o estímulo en una de las unidades del sistema muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de este debido a la relación existente entre ellas.

## **2.6 ORGANIGRAMA**

---

<sup>8</sup> POZO NAVARRO Fernando, “La Dirección por Sistemas”, Editorial Limusa, Impreso en México, Pág.17.

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”<sup>9</sup>

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto una representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

Toda organización para ser más eficiente muestra a su organización gráficamente para poder identificar con rapidez sus diferentes áreas y unidades.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA es una organización formal por que cuenta con su propio organigrama que muestra, de modo gráfico la estructura organizacional donde se puede observar que a la cabeza esta la Gerencia General Administrativa que dirige y administra la empresa de manera eficiente de esta dependen las Direcciones Administrativas y las unidades organizacionales de la administración central de la empresa que contribuyen al cumplimiento de la misión, contando cada una con su propia estructura orgánica.

## **2.7 OBJETIVOS**

Gore define los objetivos como los objetos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos.

Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación socia. Si se define por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizada puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción.

## **2.8 CONCEPTO DE CARGO**

---

<sup>9</sup> FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Editorial MacGraw Hill, México 1998, Pág. 6

---

---

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

**-Tarea.** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo lo cuál se refieren a cargos simples y rutinarios por horas.

**-Atribución.** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo lo cuál se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas por meses o aquellas que realizan los funcionarios.

**-Función.** Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.

Razón por la cuál se puede definir que un cargo es el “conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama”<sup>10</sup>

Un individuo sin ocupar un cargo, desempeña de igual manera una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones se constituya en una función se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

De igual manera se podría describir a un cargo como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos.

## 2.9 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa”<sup>11</sup>

La descripción del cargo es la enumeración o inventariación de las tareas o atribuciones asignadas a la persona que ocupa el cargo, se debe determinar que, cuando, como y por que se realiza estas; como también los deberes y las responsabilidades que las comprenden.

## 2.10 TIPOS DE AUTORIDAD

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1994, Pág.238

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1994, Pág.239

### **2.10.1 Autoridad Lineal**

Es aquella persona que tiene responsabilidad directa de alcanzar los objetivos de la organización.

La autoridad lineal se basa desde la Gerencia General Administrativa hasta los jefes de departamento de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

### **2.10.2 Autoridad Staff**

“La autoridad staff la ejercen aquellas personas o grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los ejecutivos de Línea. (el concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de líneas), las asesorías son ayudas expertas.”<sup>12</sup>

La autoridad de staff dentro de OBM Y CIA. S.A.- BOLIVIA se refiere a la unidad de Auditoria Nacional por que capacita al personal en los diferentes procedimientos a seguir para el logro de los objetivos de la empresa.

### **2.10.3 Autoridad Funcional**

Como se sabe el papel de los miembros del staff, es ofrecer asesoría a los miembros de línea lo que implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. Sin embargo, la autoridad de los miembros de los departamentos de staff sirve para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con responsabilidades específicas del staff.

“El derecho de controlar las actividades a otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional.”<sup>13</sup>

Como se mencionó anteriormente, la unidad de Auditoria Nacional ejerce una autoridad funcional en la empresa, que se le cataloga como control interno, ya que ésta controla que las actividades se desarrollen en el margen de los procedimientos

---

<sup>12</sup> STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel, “Administración”, Editorial Pretince Hall, 1996, Pág. 387

<sup>13</sup> STONER James, Freman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel, “Administración”, Editorial Pretince Hall, 1996, Pág. 387

establecidos por la empresa los cuales son instruidos a nivel nacional como a nivel internacional por la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de OBM Y CIA. S.A. de la cuál depende Auditoria Nacional.

## **2.11 COORDINACION**

La coordinación “es una actividad mediante la cuál el directivo armoniza los elementos que integran la entidad hacia la consecución de los objetivos de la misma. También se dice que es el logro de armonía entre los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los propósitos y objetivos colectivos.”<sup>14</sup>

La coordinación “es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes, a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia”<sup>15</sup>

Cuando no existe una coordinación en la organización, los funcionarios descuidan totalmente las metas de la organización, es importante que el grado de coordinación dependa de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

La coordinación en OBM Y CIA. – BOLIVIA permite integrar las actividades dentro de las diferentes unidades organizacionales para alcanzar las metas de la empresa. Para coordinar las diferentes actividades y/o tareas la Gerencia General Administrativa organiza Comités de Departamentos en la cuál intervienen los Jefes de cada departamento de la administración central y el Auditor Nacional que se llevan a cabo 1 vez al mes según políticas de la empresa. De igual manera organiza Comités Nacionales integrados por el Auditor Nacional, el Coordinador de Servicio y Desarrollo, el Director Nacional de Publicidad y el Supervisor Nacional de Crédito y Cartera las veces que sean necesarias en el mes y en el año Asimismo cada oportunidad que llegan al país directivos de la empresa se realizan los comités

<sup>14</sup> STONER James, Freman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel, “Administración”, Editorial Pretince Hall, 1996, Pág. 351

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, Editorial McGraw Hill, México 1994, Pág. 99



internacionales. En estos comités se evalúa el cumplimiento de los objetivos de las actividades programadas en los anteriores comités respectivamente.

## **2.12 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **2.12.1 Concepto**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”<sup>16</sup>

La finalidad de los manuales administrativos es de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procesos, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc.; para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

### **2.12.2 Clasificación de los manuales**

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido, por su ámbito.

Los manuales por su naturaleza o área de aplicación pueden ser:

- ✓ Macroadministrativos
- ✓ Mesoadministrativos
- ✓ Microadministrativos

Los manuales Microadministrativos son los manuales que corresponden a una sola empresa y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Los manuales por su contenido pueden ser manuales de:

- ✓ Historia de la organización

---

<sup>16</sup> FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Editorial MacGraw Hill, México 1998, Pág. 147

- ✓ Políticas
- ✓ Descripción de cargos y funciones
- ✓ Procedimientos
- ✓ Contenido múltiple
- ✓ Otros

El Manual de Descripción de Cargos y Funciones, permite conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.

El Manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas que señalan el procedimiento que se debe seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Los manuales también se pueden clasificar por su ámbito y son:

- ✓ Generales
- ✓ Específicos

Los manuales específicos son aquellos que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

### **2.12.3      Objetivo de los manuales**

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.”<sup>17</sup>

La Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA para un eficiente desenvolvimiento necesitan el Manual de de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones actualizado y vigente.

## **2.12.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES**

### **2.12.4.1 Definición**

“El Manual de Descripción de Cargos y Funciones es el instrumento que permite objetivizar con detalle la estructura de cargos de la organización, describe la naturaleza del cargo, su objetivo, nivel de autoridad, funciones, responsabilidades y requisitos mínimos para el ejercicio del cargo.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín obra citada, Pág. 147

<sup>18</sup> VIDAURRE Oroza, Carlos, apuntes de Sistemas organizacionales, 2002, Pág. 26

El Manual de Descripción de Cargos y Funciones facilitará el control en el desempeño de las tareas que corresponden a cada cargo coadyuvando de esta manera a realización de una evaluación de servicios en forma más racional.

#### 2.12.4.2 Objetivos

Los manuales de Descripción de Cargos y Funciones persiguen los siguientes objetivos:

- Permitirá conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.
- Ayudará a determinar variaciones en los deberes y responsabilidades de los cargos, justificando en su caso un cambio en la clasificación de cargos.
- Permitirá conocer las funciones (tareas) y responsabilidades, como también la ubicación de su cargo dentro de la estructura de su unidad y e la empresa en su conjunto.
- Facilitará la realización de labores en los casos de nuevos funcionarios o de aquellos que hayan sido transferidos de departamento.

#### 2.12.4.3 Contenido

Los principales temas que debe contener un Manual de Descripción de Cargos y Funciones son los siguientes: la carátula, la presentación del manual, la Resolución Gerencial de aprobación del documento, el índice o contenido, la simbología y glosario.

Según el Licenciado Administrador Carlos Vidaurre Oroza el Manual de Descripción de Cargos y Funciones contiene:

- **Estructura de Cargos.** Comprende la inclusión de los diferentes cargos, existentes en la empresa diseñado de acuerdo a normas establecidas.
- **Diseño del Formato.** Que comprende al logotipo de la empresa, Identificación del manual, Nombre del Cargo, Página y Vigencia.
- **Ubicación del Cargo.** Dependencia y niveles de autoridad sobre quienes

debe supervisar.

- **Naturaleza del Cargo.** Se describirá en forma resumida las características principales del trabajo que se ejecuta en el cargo.
- **Funciones y Responsabilidades.** Contendrá un listado detallado de todas las funciones a ejecutar, como también las responsabilidades inherentes al cargo.
- **Requisitos mínimos para el ejercicio del cargo.** Que comprende la educación requerido para el puesto, la experiencia expresada en término de tiempo, otros conocimientos que están relacionados con las funciones principales.

## 2.12.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 2.12.5.1 Definición

El Manual de Procedimientos es útil por que permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

“El Manual de Procedimientos permite conocer las tareas, ubicación y los puestos responsables de la ejecución”<sup>19</sup>

Es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

El Manual de Procedimientos tiene la finalidad de establecer de manera secuencial, sistemática y detallada las actividades que se ejecutan en la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y en el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA y los formatos que deben utilizar para la realización de las tareas que se asignaron.

---

<sup>19</sup> FRANKLIN Sandi Rubín de Celis, “Gestión Pública y Descentralizada en Bolivia”, 1ra. Edición FCEF, Bolivia 2002, Pág. 10

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones de la productividad.

### 2.12.5.2 Objetivos

Los Manuales de Procedimientos persiguen los siguientes objetivos:<sup>20</sup>

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### 2.12.5.3 Contenido

Según Miguel Krauss señala que el Manual de Procedimientos contiene tres secciones importantes:

- **Texto.** En el se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con que, dónde y en que tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.
- **Forma.** “Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger de manera sistemática y coordinada datos e informaciones”<sup>21</sup>. Su diseño debe

---

<sup>20</sup> RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, “Como elaborar y Usar los manuales Administrativos”, Edición 1989 México, Pág. 55

---

---

seguir una secuencia lógica en este sentido la secuencia de datos puede ser organizada en: Identificación, Introducción, Cuerpo y Conclusión.

- **Diagrama de flujo.** “El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas y los materiales.”<sup>22</sup>

Los flujogramas son diagramas descriptivos que presentan un procedimiento, de forma gráfica, clara, simplificada y ordenada para visualizar en forma general la relación de los diferentes elementos para el desarrollo del procedimiento.

La presentación del diagrama de flujo de los manuales de procedimientos de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA es de formato tabular también conocido como el formato columnar o panorámico en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada unidad administrativa (según sea el caso) a una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el más recomendado, debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad.




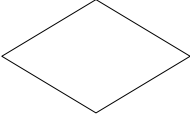
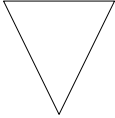
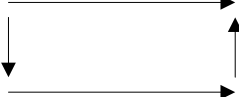
## CUADRO N° 1

### **SIMBOLOGIA APLICADA EN LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA Y EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y CIA. – BOLIVIA.**

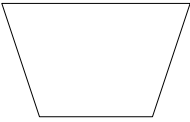
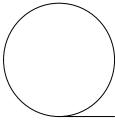

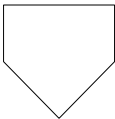

---

<sup>21</sup> RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, “Como elaborar y Usar los manuales Administrativos”, Edición 1989 México, Pág. 118

<sup>22</sup> QUIROGA, Leos “ Manuales Administrativos ” Pág. 227

SIMBOLO	DENOMINACION	UTILIZACION
	Inicio o fin	Inicio o término: Terminal que indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Proceso	Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a una operación; como también la actividad que describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma permanente y temporal.
	Flechas	Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



	Operación Manual	Operaciones manuales: Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Medio magnético	Medio Magnético: Representa cualquier tipo medio magnético que se utilice en el procedimiento
	Conector de Hoja	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Base de Datos	Base de datos: Indica la introducción de algún registro en la base de datos del sistema en forma manual.

**FUENTE: Elaboración propia basada en la norma ANSI**

## SEGUNDA PARTE

### MARCO LEGAL

La empresa privada tiene gran importancia en nuestro país por que genera fuentes de empleo y a su vez aporta con el pago de impuestos correspondientes al Estado Boliviano, estas empresas para realizar y cumplir con sus funciones y sus objetivos se basan en Normas Jurídicas.

La Base Legal en la que se enmarca el presente trabajo, está comprendida por Leyes, Decretos Supremos, Decretos Leyes y otros que se consideró como principales en la realización de los Manuales de Procedimientos y Descripción de Cargos y Funciones para OBM Y CIA. S.A.- BOLIVIA que son los siguientes:

### **2.13 LA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO**

La Constitución Política del Estado reformada y aprobada por Ley N° 1615 del 6 de febrero de 1995 en su Primera Parte en el Título I señala lo siguiente:

En el artículo 7.- expresa que toda persona tiene derecho fundamental conforme a leyes que reglamenten su ejercicio inciso i) A la propiedad privada, individual o colectivamente, siempre que cumpla una función social.

En su artículo 8° expresa que toda persona tiene los siguientes deberes fundamentales:

a) De acatar y cumplir la Constitución y las leyes de la República.

### **2.14 CÓDIGO DE COMERCIO (DECRETO LEY N° 14379 del 25 de febrero de 1977)**

El Código de Comercio es el cuerpo legal de nuestro país que permite la promoción y desarrollo de la actividad comercial en general, coadyuva en forma positiva a los planes y programas del Gobierno Nacional para impulsar decididamente el fortalecimiento económico del país. De igual manera regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial.

Pueden ser comerciantes: Las personas Jurídicas constituidas en sociedades comerciales, las sociedades comerciales con domicilio en el exterior y establecidas con sujeción a sus leyes quedan sometidas a este Código y demás Leyes relativas para operar válidamente en Bolivia.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Comercio”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, Artículo 5°, inciso 2)

---

---

Son actos y operaciones de comercio la compra de mercadería destinados a su venta en el mismo estado.”<sup>24</sup>

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA realiza la actividad comercial de venta de productos de capacitación del idioma inglés y a su vez brinda el servicio de instrucción personalizada del mismo cuyo material didáctico importa del país Colombia de la empresa OBM CORPORATION.

Asimismo se registró en FUNDEMPRESA (antes SENAREC) en el año 2001 en el cuál se realizan las los trámites necesarios como cambio de representante legal y otros requeridos para el legal funcionamiento en el país.

Referente a la obligación de llevar contabilidad la norma señala que todo comerciante está en la obligación de llevar una contabilidad adecuada a la naturaleza, importancia y organización de la empresa, sobre una base uniforme que permita demostrar la situación de sus negocios y una justificación clara de todos y cada uno de sus actos y operaciones sujetos a contabilización, debiendo además conservar en buen estado los libros, documentos y correspondencia que los respalden.

Con referencia a las personas autorizadas para llevar la contabilidad la norma señala que la contabilidad será llevada por contadores legalmente habilitados, a quienes se aplicarán las normas reglamentarias sobre responsabilidades, régimen de actuación, remuneración y la guarda de la reserva de la contabilidad, sin perjuicio de la responsabilidad del comerciante a quién prestan sus servicios.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Comercio”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, artículo 6º, inciso 1

<sup>25</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Comercio”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, Libro I, Título I, Capítulo 4º, artículos 36º, 37º, 39º.

OBM Y CIA. – BOLIVIA cuenta con el Departamento de Contabilidad (cuyo Jefe de Departamento esta habilitado legalmente ante el Colegio de Contadores de La Paz) que se encarga del registro de todas las operaciones comerciales y se justifica por la necesidad de alcanzar un objetivo básico que es la obtención de una información correcta, continua y oportuna del desarrollo económico y financiero de la empresa. De igual manera la empresa lleva todos aquellos libros de registros necesarios de acuerdo a la actividad económica que realiza como ser: comprobantes de traspaso, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, libros mayores, subsidiarios de libros mayores y otros necesarios para llevar un registro adecuado de las transacciones económico financieras de la empresa.

Los comerciantes deben presentar el balance y demás estados financieros a las autoridades señaladas por ley, en los plazos señalados por las respectivas disposiciones bajo la propia responsabilidad del comerciante y/o del representante legal. Se deberá conservar archivados y ordenados los documentos que respalden los asientos en sus libros de contabilidad por el lapso de cinco años contados desde el cierre de aquellos o desde la fecha del último asiento, documento o comprobante de manera que facilite su verificación en cualquier momento.

El propio comerciante o sus representantes legales autorizados firmarán el balance del ejercicio y el Estado de Resultados, conjuntamente con el profesional interviniente asumiendo la fidelidad de los mismos.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA registra sus operaciones en orden cronológico en los comprobantes de traspaso, ingreso y egreso cuyas cuentas e importes se trasladan al libro mayor respectivo asimismo, cuenta con los libros de compras, de ventas y otros necesarios con el acta de apertura respectivo en cuál figura la utilización de los mismos, debidamente fechados, foliados y notariados por un Notario de Fe Pública para el cumplimiento fiscal establecido. El departamento de Contabilidad cumple con todos los artículos señalados en el Código de Comercio referente a la contabilización de las transacciones diarias y la exposición del movimiento económico financiero en los Estados Financieros como ser: Balance General,

---

---

Estado de Perdidas y Ganancias, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de la Posición Financiera entre otros necesarios cuyos responsables de la información que se brinda en estos son el Contador General y el Gerente General Administrativo de la empresa.

El Código de Comercio respecto a las sociedades comerciales señala:<sup>26</sup>

Se entiende por contrato de sociedad comercial a aquel contrato de dos o más personas en el cuál se obligan a efectuar aportes para aplicarlos al logro del fin común y repartirse entre sí los beneficios o soportar las pérdidas.

Con referencia a la tipicidad de las sociedades comerciales señala a la Sociedad Anónima como uno de los tipos permitidos al cuál pertenece OBM Y CIA. S.A.- BOLIVIA. En este tipo de sociedad el capital está representado por acciones, la responsabilidad de los socios queda limitada al monto de las acciones que hayan suscrito.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA cumplió con los requisitos necesarios para la constitución como Sociedad Anónima que marca el Código de Comercio en Bolivia según su Acta de Constitución.

Con referencia a los títulos valores que OBM Y CIA. – BOLIVIA utiliza para el desempeño de las labores en la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera son el llenado de letras de cambio que se adquieren en Impuestos Nacionales por una parte y por otra se reciben cheques como concepto de pago de mensualidades.

- La letra de cambio es un documento de crédito revestido de formalidad legal que se constituye en una orden de pago incondicional, que el girador (persona que emite la letra) dá al girado (persona que debe cumplir la orden del girador) de pagar una cierta suma de dinero a un tercero denominado beneficiario en época y lugar determinados.

---

<sup>26</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Comercio”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, Libro I, Título III, Capítulo I°, artículos 125°, 126° inciso 4), y 127°.

- El cheque es un título de crédito a cargo de un banco expedido por quién tiene fondos depositados en el y que contiene la orden incondicional de pagar una determinada suma de dinero a la vista, a la orden de una persona determinada o al portador.

## **2.15 LEY GENERAL DEL TRABAJO (Ley del 8 de diciembre de 1942)**

La Ley General del Trabajo comprende los derechos y obligaciones emergentes del trabajo asalariado que corresponde a empleados y obreros en:

- relación de dependencia
- prestación de trabajo por cuenta ajena
- Percepción de remuneración o salario.

Cuando el empleado es retirado de la empresa se le cancela el desahucio, la indemnización por el tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajado continuo y si los servicios no alcanzan a un año se prorratea en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros meses que se reputan de prueba excepto en los contratos de trabajo por tiempo determinado que no sufrirán ningún descuento de tiempo.

No se pagarán desahucios al empleado cuando exista alguna de las causales que marca esta ley.

El cálculo de la indemnización se hará tomando en cuenta el término medio de los sueldos o salarios de los tres últimos meses.

OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA otorga el descanso anual a los empleados con relación de dependencia laboral con goce de haberes por el tiempo de duración del descanso cuya vacación debe ser solicitada y coordinada con anticipación ante el Departamento de Recursos Humanos.

De igual manera en el momento de la contratación del personal se fija la

remuneración por el trabajo prestado a la empresa el cuál está estipulado en el Contrato de Trabajo.

Si alguna de las mujeres con relación de dependencia laboral con OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA se encuentra en la etapa de gestación se les otorga el descanso correspondiente a un mes antes y después del parto, asimismo se le dá una hora al día para que cumpla con la lactancia respectiva y goza de inamobilidad en su puesto de trabajo por el lapso de un año.

OBM Y CIA. – BOLIVIA otorga el beneficio del seguro social a sus empleados que sobrepasen el periodo de prueba que asciende a tres meses en la Caja Petrolera de Salud.

## **2.16 CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL (Ley del 14 de diciembre de 1956)**

Este código es un conjunto de normas que tiende a proteger la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, la aplicación de medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.<sup>27</sup>

El objetivo de este seguro es proteger a los trabajadores y sus familiares en los siguientes casos de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales y regímenes especial de asignaciones familiares.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA cumple y paga todas las asignaciones familiares que norma el Código de Seguridad Social sin excepción alguna cabe decir los subsidios prenatales, natales, lactancia, sepelio.

## **2.17 LEY DE PENSIONES (Ley Nº 1732 del 29 de NOVIEMBRE DE 1996)**

---

<sup>27</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código de Seguridad Social”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba – Bolivia, Título I, Capítulo I, Artículo 1º.

Con respecto a las cotizaciones la Ley indica que los afiliados al seguro social obligatorio, con relación de dependencia laboral, deben cotizar mensualmente el 10% de su total ganado con destino a una cuenta individual.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA retiene mensualmente el 12.5% sobre el total ganado de los dependientes cuyo importe cancela hasta el día 15 del mes siguiente de acuerdo a: 10% con destino a la cuenta individual del dependiente; 2% para la prima del Seguro de Invalidez y muerte causado por el riesgo común, 0.5% por concepto de comisión de Administración para la AFP.

## **2.18 CÓDIGO TRIBUTARIO (Ley Nº 2492 del 2 de agosto del 2003)**

El Código Tributario es una norma tributaria que se aplica a los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y sus relaciones jurídicas son aplicables a las obligaciones legales tributarias establecidas a favor de personas de derecho público descentralizadas y no estatales siempre que no existan disposiciones especiales.

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación prevista por Ley, independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.<sup>28</sup>

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA figura como contribuyente por que paga todos los impuestos respectivos de acuerdo a la actividad económica que desempeña, asimismo es agente de retención por que interviene en actos u operaciones en los cuáles debe efectuar la retención del tributo asumiendo la obligación de pagar el importe retenido al Fisco.

Base imponible o gravable es la unidad de medida, valor o magnitud, obtenidos de acuerdo a las normas legales respectivas, sobre la cual se aplica la alícuota para determinar el tributo a pagar.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código Tributario”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, Título I, Capítulo II, Artículos 9º incisos I) y II) y Artículo 10º.

<sup>29</sup> SERRANO TORRICO, Servando (editor autorizado), “Código Tributario”, Editorial SERRANO Ltda., Cochabamba - Bolivia, Título I, Capítulo III, Sección IV, Artículos 42º.



Las declaraciones juradas son la manifestación de hechos, actos y datos comunicados a la Administración Tributaria (Impuestos Nacionales) en la forma, medios, plazos y lugares establecidos por las reglamentaciones que ésta emita, se presumen fiel reflejo de la verdad y comprometen la responsabilidad de quienes las suscriben en los términos señalados por este Código. Podrán rectificarse a requerimiento de Impuestos Internos o por iniciativa del contribuyente.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA cumple con todas las obligaciones tributarias que marca este Código Tributario.

### **2.19 LEY GENERAL DE ADUANAS (Ley Nº 1990 del 28 de julio de 1999)**

Esta Ley es la que regula el ejercicio de las relaciones Jurídicas entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en los ingresos y salidas de las mercancías del territorio nacional.

La importación de mercancías extranjeras para el consumo sujeto a pago de tributos aduaneros bajo esta ley son hechos generadores de la obligación tributaria aduanera.

La determinación de la obligación tributaria aduanera se efectúa mediante la liquidación realizada por el despachante de aduana.

Entre los tributos aduaneros de importación contemplan al Gravamen Arancelario y los impuestos internos aplicables a la importación establecidos por Ley.

La importación es el ingreso legal de cualquier mercancía procedente de territorio extranjero a territorio aduanero nacional.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA importa el material didáctico de Colombia de la empresa OBM CORPORATION por lo menos dos veces al mes pagando las pólizas de importación correspondientes en cada despacho aduanero.

### **2.20 LEY Nº 843 (Ley Tributaria Nº 843 del 20 de mayo de 1986)**

---

---

Esta Ley crea dentro el territorio nacional a impuestos que se detallan a continuación los cuáles grava a la actividad económica de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

➤ **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Grava las ventas de bienes muebles situados o colocados en el territorio del país como también a las importaciones definitivas.<sup>30</sup>

Se constituye en la base imponible el precio neto de la venta de bienes que está consignado en la factura, nota fiscal o documento equivalente. En el caso de las importaciones la base imponible estará dada por el valor CIF aduana, establecido por la liquidación aceptada por la aduana respectiva, más el importe de los derechos y cargos aduaneros, y toda otra erogación necesaria para efectuar el despacho aduanero.

El Débito Fiscal surge del importe de las ventas o notas fiscales emitidas en el mes correspondiente al periodo de la liquidación.

Crédito fiscal es el importe que resulte de aplicar la alícuota del 13% sobre el monto de las compras o importaciones definitivas de bienes, o toda prestación o insumo de cualquier naturaleza, en la medida en que se vinculen con las operaciones gravadas, es decir, las que sean deducibles de acuerdo a la actividad de la empresa y correspondan al periodo fiscal.

La compensación entre el Débito y el Crédito Fiscal se la realiza restando los créditos de los débitos y pagando la diferencia al Fisco. Si los Créditos son mayores que los débitos se considera la diferencia como una saldo a favor del contribuyente para el siguiente mes computando su respectivo mantenimiento de valor a la par de los UFV's.

---

<sup>30</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley N° 843 del 20 de mayo de 1986, Título I, Capítulo I, Art. 1° inc.a) y c)

Se debe tomar en cuenta de igual manera el registro de las compras y ventas en el libro respectivo ya sea Libro de Compras o Ventas IVA en la cuál se asentarán cronológicamente las notas fiscales emitidas y recibidas respectivamente.

El formulario que se utiliza para su declaración es el 143 versión 1 y se debe pagar en forma mensual y en caso de la importación en el momento del despacho aduanero.

OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA paga este impuesto por la venta de material didáctico y en el momento de la importación del mismo, cuyo importe se constituye como crédito a favor del contribuyente y se compensa con las ventas realizadas en el periodo fiscal.

➤ **Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado (RC-IVA)**

Con el objeto de complementar el Régimen del Impuesto al Valor Agregado, se creó este impuesto sobre los ingresos de las personas naturales y sucesiones indivisas, provenientes de la inversión de capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos factores.

Se constituyen ingresos según esta norma a los sueldos, salarios, jornales, horas extras, primas, premios, bonos de cualquier clase o denominación, comisiones, viáticos, gastos de representación y toda retribución ordinaria o extraordinaria. Así como los provenientes del ejercicio de profesiones liberales u oficios.

El impuesto que se debe pagar es el 13% sobre la diferencia de los ingresos en cada periodo fiscal y podrán deducir, en concepto de mínimo no imponible el monto equivalente a dos salarios mínimos nacionales.

Los empleados deben entregar al Departamento de Recursos Humanos de OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA el formulario 87 adjuntando facturas originales hasta el día 15 de cada mes. Estas facturas serán válidas siempre y cuando su antigüedad no sobrepase los 120 días calendario al día de su presentación para amortiguar el descuento correspondiente a este impuesto; si después de los cálculos resultare

un saldo a favor del fisco la retención deberá ser pagada por el empleador en el formulario 98, pero, si el saldo fuere a favor del empleado la diferencia quedará como saldo a favor del mismo actualizando respectivamente.

El periodo de vencimiento del mismo es de acuerdo al último dígito del NIT. De igual manera la empresa figura como agente de retención a terceros de este impuesto y se paga en el formulario 94.1

### ➤ **Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)**

El impuesto sobre las Utilidades de las Empresas se aplica en todo el territorio del País sobre las utilidades resultantes de los estados financieros de las mismas al cierre de cada gestión anual, ajustados de acuerdo a lo que dispone esta Ley y su reglamento.

Para la determinación de la utilidad neta imponible se tomará como base la utilidad resultante de los estados financieros de cada gestión anual, elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con los ajustes necesarios según la norma indica.<sup>31</sup>

Para el pago de este impuesto OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA utiliza el formulario 80.1 que es de carácter anual y su vencimiento es de 120 días posteriores al cierre de gestión que de es de acuerdo a la actividad comercial de la empresa cuya alícuota es del 25%.

La empresa figura como agente de retención de este impuesto en compras sin factura (5% del total) y prestación de servicios sin factura (12.5% del total) cuya retención paga con el formulario 93.1 mensualmente.

### ➤ **Impuesto a las Transacciones (IT)**

---

<sup>31</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley N° 843 del 20 de mayo de 1986, Título III, Capítulo II, Art. 47°.

El impuesto a las transacciones grava dentro del territorio nacional al comercio, industria, profesión, oficio, negocio, alquiler de bienes, obras y servicios o de cualquier actividad - lucrativa o no - cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste.

Son contribuyentes de este impuesto las personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas y sociedades con o sin personalidad jurídica, incluidas las empresas unipersonales. Para el pago de este se determinará sobre la base de los ingresos brutos devengados durante el período fiscal por el ejercicio de la actividad gravada.<sup>32</sup>

La alícuota de este impuesto corresponde al 3% y se paga mensualmente de acuerdo al último dígito del número de NIT entre otras las personas jurídicas.

El impuesto resultante se liquidará sobre la base de declaración jurada efectuada en formulario 156.1 oficial por períodos mensuales, constituyendo cada mes calendario un período fiscal.

La empresa figura como agente de retención sobre las compras sin factura (3% del total) y servicios prestados sin factura (3% del total) cuyos importes se paga con el formulario 95.1 mensualmente.

## **TERCERA PARTE**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **2.21 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

OBM Y CIA. S.A. es una empresa que se dedica a comercializar programas pedagógico – prácticos en el área del idioma inglés dirigido a niños, adolescentes y

---

<sup>32</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley N° 843 del 20 de mayo de 1986, Título VI, Capítulo I, Art. 72°, 73° y 74°.

adultos, a través de la selección que se efectúa a personas que cumplan con ciertos requisitos, como la condición económica que avale la culminación del curso elegido. Esta compañía inició sus actividades el 3 de junio de 1996 como OBM Y CIA. LTDA. en Bogotá – Colombia con su producto Privateacher English Program, teniendo todos los derechos sobre el mencionado programa, expandiéndose de esta manera a lo largo de Latinoamérica como ser Ecuador, México, Costa Rica y Guatemala.

OBM Y CIA S.A. – BOLIVIA fué creada el 29 de marzo del año 2001 en la ciudad de La Paz por los socios Oscar Baracaldo Morales, Richard Monroy Moreno y Jorge Sánchez Rivera según Testimonio de Constitución bajo la denominación de ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL cuya sigla es OBM Y CIA. S.A. ante notario de Fe Pública del distrito de la ciudad de La Paz. Esta empresa desempeña sus funciones legalmente bajo todas las normas vigentes en Bolivia cabe decir el Código de Comercio, Código tributario, Leyes Tributarias vigentes, Ley General del Trabajo, Ley General de Aduanas entre otras.

Cuenta actualmente con 3 sucursales en el país que se encuentran en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz cuya sede central (administración nacional) está ubicada en la ciudad de La Paz.

## **2.22 MISIÓN**

“Nuestra razón de ser y existir son las personas. Somos la organización que se debe a ellas y trabaja por ellas, brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de la filosofía de servicio competitivo con altos estándares de calidad”<sup>33</sup>

## **2.23 VISIÓN**

---

<sup>33</sup> OBM Y CIA., “Good News”, editorial Génesis Comunicación Creativa, Bogota – Colombia 2003, Página 154

---

---

“En el inmediato futuro nuestra organización multinacional se convertirá en la opción más consolidada del mercado para la enseñanza de idiomas foráneos en América Latina, en relación directa con nuestras posibilidades humanas y tecnológicas”<sup>34</sup>

## **2.24 VALORES**

“Transparencia, Sensibilidad, Innovación, Mística, Fe.”<sup>35</sup>

## **2.25 OBJETIVO GENERAL**

Impartir capacitación a personas de todas las edades que necesiten y/o requieran enriquecer, mejorar, reforzar o aprender diferentes bagajes que enriquezcan su desarrollo socioeconómico.

## **2.26 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Brindar capacitación con carga horaria flexible y a ser programada por el usuario.
- Impartir capacitación sobre la base de la teoría de constructivismo humano, donde cada individuo es único.
- Impartir capacitación a través de sistemas de enseñanzas naturales y fáciles.
- Reforzar la capacitación a través de talleres y actividades lúdicas.

## **2.27 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura orgánica de OBM Y CIA. – BOLIVIA se presenta a continuación:

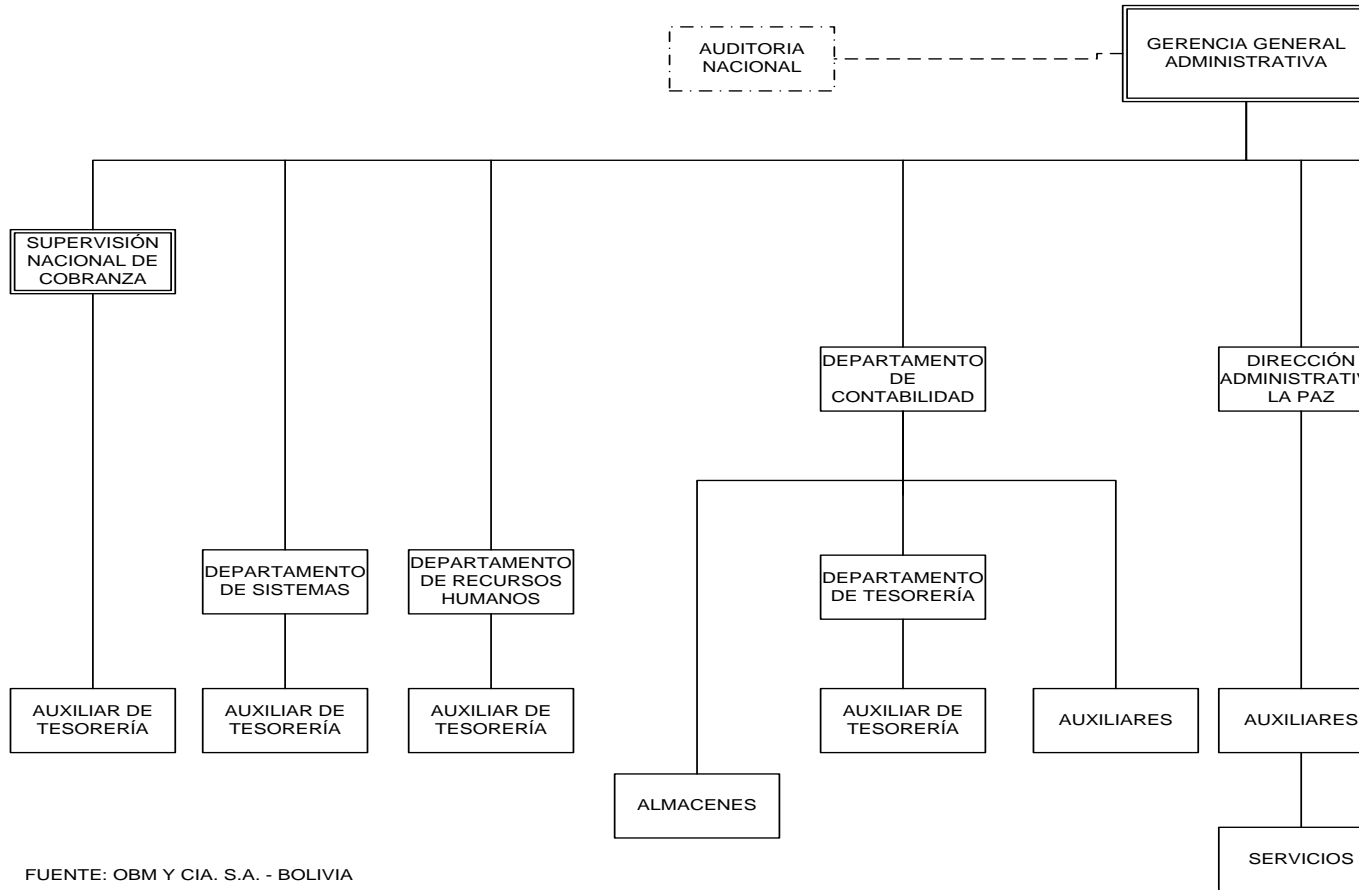
---

<sup>34</sup> OBM Y CIA., “Good News”, editorial Génesis Comunicación Creativa, Bogota – Colombia 2003, Página10.

<sup>35</sup> OBM Y CIA., “Good News”, editorial Génesis Comunicación Creativa, Bogota – Colombia 2003, Página10.

GRAFICO Nº 1

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA**



FUENTE: OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA



## **CAPITULO III**

### **ANALISIS ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 METODOLOGÍA APLICADA**

El objetivo principal del análisis organizacional es establecer una metodología con la aplicación de criterios y técnicas de organización administrativa, con el fin de contar con un instrumento eficaz para la aplicación en la elaboración de los manuales de procedimientos y el manual de descripción de cargos y funciones, para las unidades de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA, para este propósito se contemplaron 2 etapas, las cuales servirán como herramienta de apoyo para la elaboración de la propuesta que sea necesaria desarrollar para la empresa en función al diagnóstico que se encuentre, en cada una de las etapas se describen los elementos que intervienen en los procedimientos y las funciones, a saber:

- ✓ Etapa I Planeación e Investigación Documental
- ✓ Etapa II Diagnóstico Organizacional

##### **3.1.1 ETAPA I PLANEACIÓN E INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Para la elaboración de los manuales de Procedimientos y de Descripción de Cargos y Funciones se priorizaron las actividades a realizarse definiendo en primer



lugar el plan de trabajo, continuando con la recopilación, análisis, interpretación y clasificación de la información documental que se las detalla como sigue:

**3.1.1.1 Planeación**, es la etapa en la que se elaboró el Plan General de Trabajo definiendo objetivos, metodología, cronograma de trabajo (anexo N° 1), para obtener como resultado final el Manual de Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones.

**3.1.1.2 Investigación documental**, en esta etapa se recopiló y analizó información bibliográfica referente a las bases jurídicas que regulan el funcionamiento de OBM Y CIA. – BOLIVIA que son:

- ✓ La Constitución Política del Estado
- ✓ El Código de Comercio
- ✓ La Ley General del Trabajo
- ✓ Código de Seguridad Social
- ✓ La Ley de Pensiones
- ✓ El Código Tributario
- ✓ La Ley General de Aduanas
- ✓ La Ley N° 843 (Ley tributaria)

Habiéndose establecido que OBM Y CIA – BOLIVIA cumple con todos los requisitos normativos establecidos para el legal funcionamiento de una empresa.

**3.1.1.3 Metodología de la investigación**

**3.1.1.3.1 Tipo de Investigación**

Debido a que se trata de una investigación científica el método corresponde a la aplicación de un vínculo de acciones que están basadas en un marco conceptual lógico que permite de manera sistemática conocer, interpretar y analizar el tema de estudio. Razón por la cuál la presente investigación se elabora en base al método



descriptivo – explicativo que surge como respuesta a las necesidades para determinar cuál es la situación actual de las unidades de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA.

Para analizar la información emergente de la investigación se propuso la aplicación de dos pasos:

1. Relevamiento de Información
2. Análisis de la información.

### **1. Relevamiento de la Información**

Esta etapa permitió recabar la información necesaria para conocer la situación actual por la que atraviesa la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA para este efecto se utilizó los siguientes medios:

- ✓ **Investigación documental**, que fué realizada mediante la revisión de la documentación existente como ser el reglamento interno de la empresa, acta de constitución y otros proporcionada por los dependientes de los departamentos sujetos a estudio de OBM Y CIA. – BOLIVIA.
- ✓ **Investigación de campo**, fue realizada mediante la utilización de de los siguientes instrumentos y técnicas:
  - Entrevista, esta técnica consiste en la obtención de datos e información mediante el contacto personal o conversación de naturaleza profesional a partir de una guía de entrevistas que se efectuaron a Jefes de departamento, ejecutivos de cuenta y auxiliares de departamento.
  - Cuestionarios, estructuras que permitieron recabar información precisa de la situación actual por la que atraviesan los departamentos sujetos a estudio. (anexo 2).
  - Observación Directa, que permitió validar toda la información recabada de los cuestionarios.



- ✓ **Clasificación, ordenamiento, tabulación e interpretación de los datos,** en esta etapa se analizan las respuestas de los dependientes de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

## **2. Análisis de la información**

Los resultados de la investigación de campo son presentados en función a la aplicación de entrevistas a los empleados de los distintos departamentos sujetos a estudio.

Para el estudio y resultado que es la propuesta en la presente investigación se analiza el trabajo de la siguiente manera:

- ✓ Análisis y sistematización de la información documental
- ✓ Análisis y sistematización obtenida en la investigación de campo
- ✓ **Análisis y sistematización de la información documental**

Se realizó un análisis de la documentación con la que cuentan las unidades sujetas a estudio más propiamente la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A.- BOLIVIA así como se mostrarán en el cuadro N° 1 y el cuadro N°2.

- ✓ **Análisis y sistematización de la información obtenida en la investigación de campo**

Para realizar este análisis se empleó el método causa – efecto de toda la información que se obtuvo del personal de las unidades sujetas a estudio.

La información obtenida será presentada en una matriz que se presenta en el cuadro N° 3 y el cuadro N° 4.

### **❖ Análisis Causa-Efecto,**



El método causa- efecto es un método que permite realizar un análisis identificando los posibles problemas y las posibles causas y los efectos que originan estos a su vez.

### **3.1.2 ETAPA II DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA se realiza teniendo en cuenta la importancia de conocer la situación actual por la que atraviesan estas unidades organizacionales.

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico se constituyen en la base para la elaboración de los manuales de Procedimientos y Descripción de Cargos y Funciones en procura de la eficiencia de la empresa.

#### **3.1.2.1 Definición de diagnóstico**

En cuanto a la definición de la palabra “diagnóstico”, las raíces etimológicas del termino permite deducir su significado científico: día (a través) y gnosis (conocer) por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de”<sup>36</sup>

Por lo tanto se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

Asimismo es importante señalar que el diagnostico tiene carácter sistemático integral y periódico.

#### **3.1.2.2 Objetivo del diagnóstico**

El objetivo primordial es determinar la situación actual por la que atraviesan la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA.

---

<sup>36</sup> MARTINEZ Víctor Manuel, “teoría y Práctica del diagnóstico Administrativo”. Editorial Trillas, Página 20

### 3.1.2.3 Alcance del diagnóstico

La Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad propiamente, forman parte primordial del objeto de estudio del diagnóstico, considerando para esta labor a los recursos humanos dependientes de los mismos debido a que este recurso es la base primordial sobre la cuál funcionan dichos departamentos.

### 3.1.3 Desarrollo de la investigación de campo

En la investigación de campo realizada se desarrollo una entrevista dirigida al personal dependiente de las unidades sujetas a estudio en dos niveles uno para jefes de departamento y otro para el nivel operativo mediante un cuestionario no estructurado el que se refleja en el anexo N° 2.

#### 1) ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A JEFES DE UNIDAD DE LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA Y DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y CIA. – BOLIVIA

##### 1. ¿Se elabora una programación de operaciones anual en el departamento?

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 5

GRAFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En OBM Y CIA. – BOLIVIA y más propiamente en las unidades de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y en el Departamento de Contabilidad no se elabora un programa de operaciones anual, en el cuál se definan objetivos de

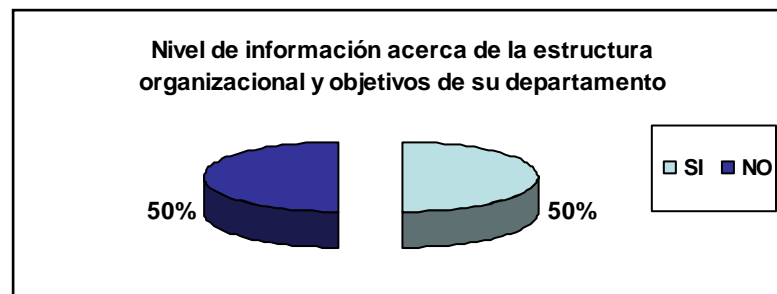
gestión, se determinen los resultados esperados, los indicadores que puedan medir los resultados, determinar los medios posibles de verificación y la determinación del presupuesto que implica.

#### 4. ¿Cómo evalúa la ejecución de las actividades u operaciones del personal bajo su cargo respecto a la programación de operaciones?

Si no realiza un programa de operaciones no se pueden evaluar la ejecución de las actividades con respecto a esta programación.

#### 5. ¿Cuando usted ingresó a la empresa se le informó sobre la estructura organizacional y el objetivo que persigue el departamento en el que trabaja actualmente?

GRAFICO N° 3



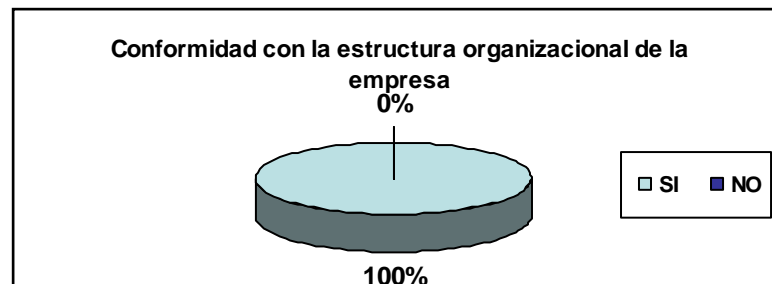
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 50% de los jefes de departamento indican que se les informó sobre la estructura organizacional mediante el organigrama en el cuál se definen las líneas de autoridad vigentes en la empresa, de igual manera el objetivo principal que persigue la unidad en la cuál desempeñarían sus funciones se las hizo mediante una capacitación por parte de la Gerencia General Administrativa. Al restante 50% si bien se les informó acerca de la estructura organizacional mediante el organigrama de la empresa no se les informó acerca de los objetivos que persigue la unidad en la cuál ejercerían sus funciones lo que ocasiona que no existan procedimientos para la inducción de personal como también que ante la ausencia del manual de descripción de cargos y funciones no se establezcan

funciones para difundir los objetivos que persigue el departamento en el cuál trabajan actualmente.

**6. ¿La actual organigrama que comprende los diferentes puestos de su departamento facilita el logro de los objetivos?**

GRAFICO N° 4

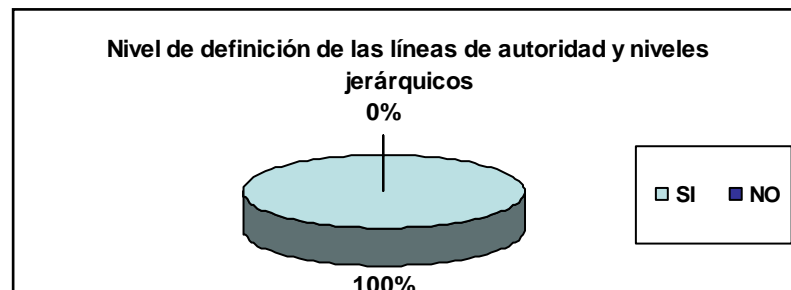


**Fuente: Elaboración propia.**

**Interpretación:** El 100% de los jefes de unidad indican que si están de acuerdo y conformes con la estructura organizacional de su unidad por que cuentan con el personal necesario para el logro de los objetivos de su unidad.

**7. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

GRAFICO N° 5



**Fuente: Elaboración propia**

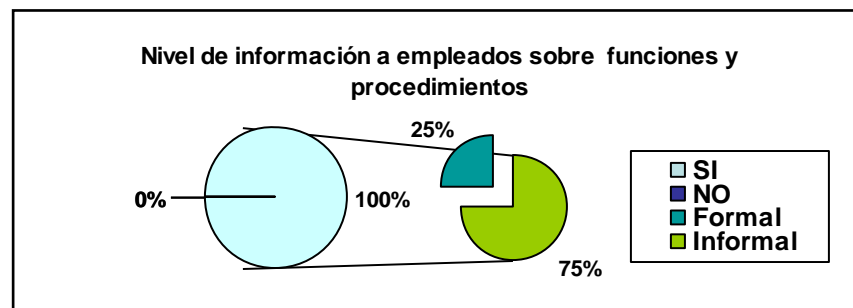


**Interpretación:** El 100% de los jefes de unidad indican que si, están claramente definidos los niveles de autoridad y los niveles jerárquicos por que saben de que unidades organizacionales deben recibir instrucciones y cuál es el nivel jerárquico en la empresa.

## 2) ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEPENDIENTE DE LA SUPERVISIÓN NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA Y DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE OBM Y CIA. – BOLIVIA

### 1. ¿Cuando ingresó a la empresa, se le informó sobre cuáles eran las funciones y procedimientos que involucran al cargo que usted desempeña?

GRAFICO N° 6



**Fuente:** Elaboración propia.

**Interpretación:** Al 75% de los encuestados los Jefes de las unidades les instruyeron de manera informal acerca del trabajo que deberían realizar, lo que ocasiona retraso, confusión, desorden en el cumplimiento de las funciones que involucran al cargo que desempeñan; mientras que al otro 25% del total de los empleados encuestados se les instruyó de manera formal cabe decir, con un documento en el cuál mencionan las funciones que deben cumplir específicamente cada auxiliar del Departamento de Contabilidad pero este documento se encuentra incompleto y desactualizado pero, no existe algún documento que norme los procedimientos que deberían seguir en el desempeño de sus tareas cada uno de los

dependientes de esta unidad lo que ocasiona el retraso de el cumplimiento de las tareas especificadas en el cronograma de actividades del departamento en su conjunto.

**2. ¿Usted cuenta con algún manual a su disposición para su consulta en el que se indique cuáles son las funciones y procedimientos que involucra al cargo que desempeña?**

GRAFICO Nº 7

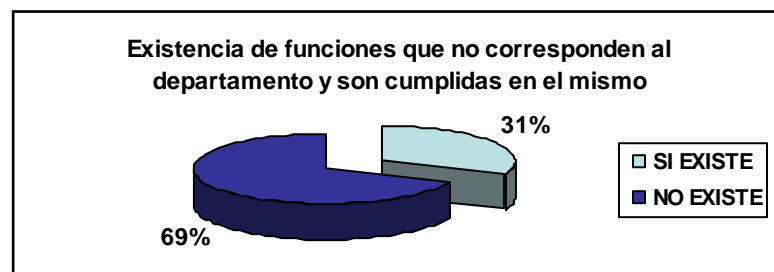


**Fuente: Elaboración propia.**

**Interpretación:** El 94% de los empleados encuestados no cuentan con un manual que norme los procedimientos y funciones que involucran al cargo que desempeñan mientras que el otro 6% cuenta con un mal llamado manual de funciones en el cuál menciona a grandes rasgos las funciones que deben realizar los empleados pero, este se encuentra desactualizado e incompleto. Cabe resaltar que este manual fue elaborado de manera empírica por el Jefe del Departamento de Contabilidad con el afán de normar las funciones de sus empleados.

**3. ¿Existen funciones que no correspondan a su unidad, pero que son cumplidas por esta?**

GRAFICO Nº 8



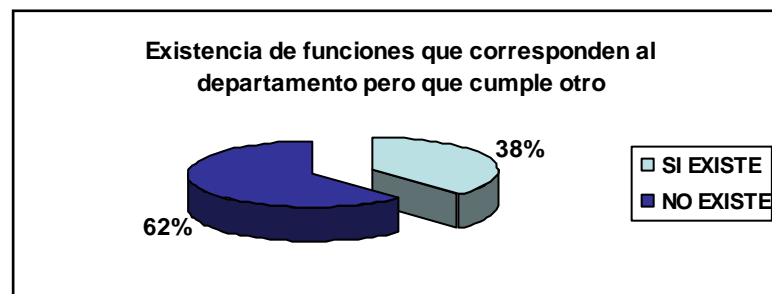
**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 69% de los empleados encuestados no realizan funciones que no le corresponden a su departamento mientras que el otro 31% realizan funciones que competen a otros departamentos como fotocopiar las tarjetas de cobranza, elaborar cartas para titulares de cuentas de cartera normal ya que estas son funciones a cargo de la Dirección Administrativa, elaborar cartas y controlar la asistencia de los alumnos con control record cuyos titulares no quieren pagar el resto del programa estas funciones corresponden a la Coordinación Nacional de Servicio y Desarrollo y no corresponden a la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera.

La elaboración del cierre de cobranza de cuentas correspondientes a la ciudad de La Paz, el control de las facturas físicas emitidas por la empresa estas son funciones corresponden a las Direcciones Administrativas de cada ciudad y no así al Departamento de Contabilidad.

**4. ¿Existen funciones que corresponden a su unidad pero que son cumplidas por otra?**

GRAFICO Nº 9



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 38% de los empleados encuestados indican que existen funciones que son cumplidas por otros departamentos y/o unidades como la Dirección Administrativa mediante las recepcionistas que realizan el cobro de cuentas de cartera normal cuando los titulares pagan en dichas recepciones ya que el seguimiento de cada cuenta es personalizado por cada ejecutivo de cuenta. Pero, el otro 62% de los encuestados cumplen todas las funciones que les corresponden dentro de su unidad.

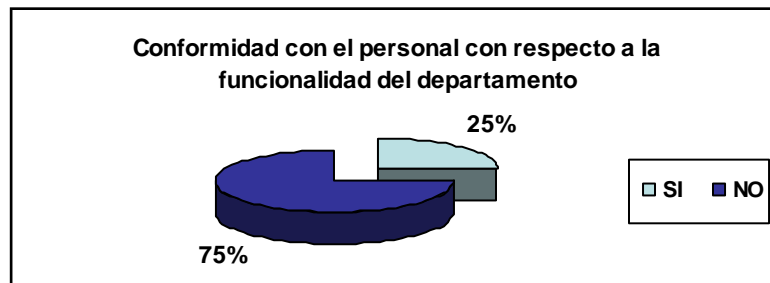
**5. Mencione la unidad que cumpla funciones similares a los de su departamento.**

Los empleados encuestados mencionaron que existen otros departamentos que realizan las mismas funciones que ellos como ser:

- Control de cartera por Auditoria Nacional y la Dirección Administrativa.
- Revisión del descargo de facturas del RC-IVA por Auditoria Nacional y el Departamento de Recursos Humanos
- Cobro de mensualidades de cartera normal por la Dirección Administrativa.

**6. ¿El personal de su departamento es adecuado y suficiente respecto a las necesidades funcionales de la misma?**

GRAFICO N° 10

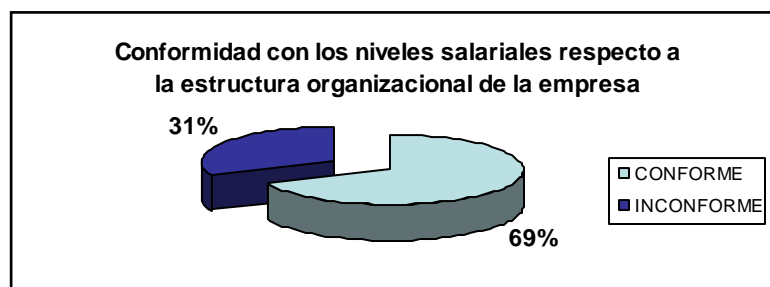


**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 75% de los empleados encuestados indican que están de acuerdo con el personal que cuentan en su unidad, por que los mismos tienen formación profesional y la experiencia necesaria para el desempeño de las funciones que les compete realizar, mas aún por que trabajan en equipo. Mientras que el 25% no cree que su departamento cuente con el personal suficiente debido a que el número de cuentas en mora en cartera prejurídica es considerable por una parte y por otra por que creen que algunos ejecutivos de cobranza no tienen la experiencia necesaria para realizar los cobros.

**7. ¿Los niveles salariales corresponden a la estructura organizacional?**

GRAFICO N° 11

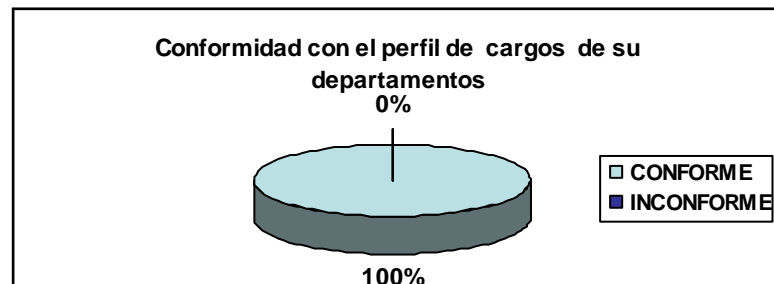


**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 69% de los empleados encuestados indican que están de acuerdo con el nivel de sueldos que perciben con relación a los demás cargos, entre los cuales están los ejecutivos de cobranza ya que se les paga por el porcentaje de cobranza que alcanzan al cierre de cartera a nivel nacional y por concursos e incentivos que les brinda la Gerencia General Administrativa y La Supervisión Nacional de Crédito y Cartera de la empresa. Mientras que el restante 31% de los empleados encuestados indican que no están de acuerdo, ya que muchas veces trabajan horas extras, esto por que la empresa los evalúa por los resultados obtenidos cuyas horas en algunos casos no son remuneradas.

**8. ¿El perfil de los cargos en su departamento es el adecuado?**

GRAFICO Nº 12

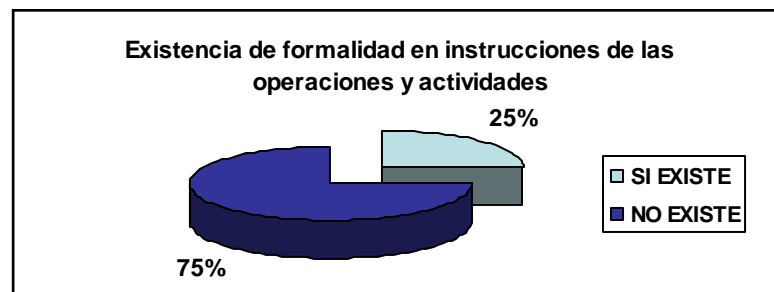


**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 100% de los empleados encuestados están de acuerdo el perfil que deben cumplir los ocupantes de los cargos respectivos en su departamento.

**9. ¿Las operaciones y actividades que efectúa son instruidas de manera formal?**

GRAFICO Nº 13



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** Al 25 % de los empleados encuestados les instruyen las actividades y tareas que deben realizar de manera formal principalmente, la Gerencia General Administrativa y control interno cabe decir Auditoria Nacional a los Jefes de Departamento por medio de Memorandos y estos a su vez emiten dichas instrucciones mediante Comunicados y Notas Internas a su personal dependiente. Mientras que el restante 75% de los encuestados indican que no reciben las instrucciones de manera formal o por escrito ya que ellos obvian este procedimiento por la demora en el tiempo que implica esta formalidad.

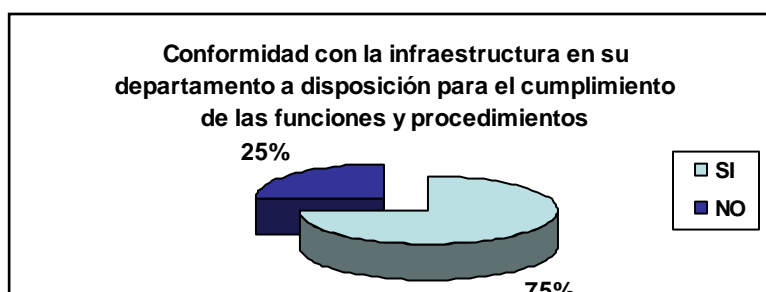
**10. ¿Cuales son los principales problemas por los que atraviesa su departamento para el desarrollo de sus funciones y procedimientos?**

Los problemas por los cuales atraviesan los departamentos en el desarrollo de las funciones y procedimientos son:

- Falta de un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa.
- Insuficiencia en la infraestructura.
- Deficiencia en la coordinación con las filiales del interior del país
- Problemas en equipos de computación ya que estos se encuentran en mal estado.
- Falta de coordinación entre departamentos.

**11. ¿La infraestructura de la que dispone en su departamento es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus funciones y procedimientos?**

GRAFICO N° 14



Fuente: Elaboración propia

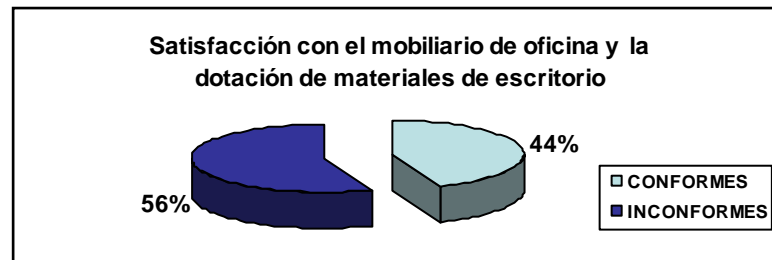


**Interpretación:** El 25% de los empleados encuestados indican que están inconformes con la infraestructura que disponen en su departamento para el cumplimiento de sus funciones y sus procedimientos esto debido a que por ejemplo en el departamento de contabilidad no cuentan con espacio suficiente para el archivo de la documentación respaldatoria del movimiento económico – financiero de la empresa.

Mientras que el 75% restante de los empleados encuestados están conformes con la infraestructura de su departamento ya que sus oficinas son las adecuadas para la atención a titulares que desean pagar sus mensualidades en oficinas de la empresa.

## 12. ¿El mobiliario y los materiales de escritorio de los que dispone son suficientes y adecuados?

GRAFICO Nº 15

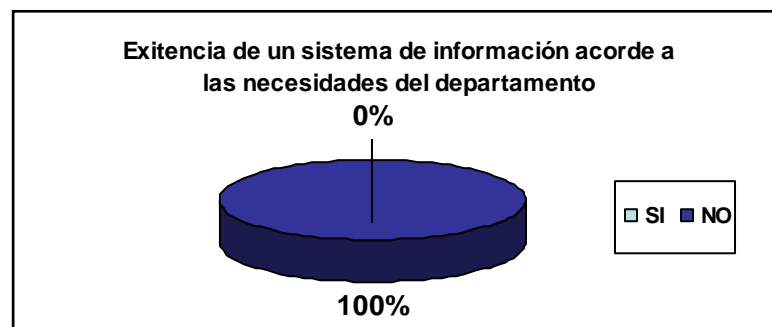


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 44% de los empleados encuestados están inconformes con la dotación oportuna de material de escritorio y la falta de mobiliario de oficina para el archivo de la documentación correspondiente. Empero el restante 56% de los encuestados están conformes con la dotación de material de escritorio y cuentan con el mobiliario necesario para el desempeño de sus actividades.

## 13. ¿Cuenta con un sistema de información que facilite el desarrollo de las actividades en su departamento?

GRAFICO Nº 16





**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:** El 100% de los empleados encuestados no cuentan con algún sistema de información que facilite o simplifique las tareas rutinarias y si existe no es acorde con las necesidades que implican estas.

**3.1.3.1 Análisis y sistematización de la información documental**

Se realizó un análisis de la documentación con la que cuentan las unidades sujetas a estudio cuyo resultado se muestra en los cuadros 2 y 3 que se presentan más adelante.

**3.1.3.2 Análisis y sistematización de la información obtenida en la investigación de campo**

Para realizar este análisis se empleó el método causa – efecto de toda la información que se obtuvo de los jefes de unidad sujetos a estudio cuyo resultado se presenta en los siguientes cuadros 4 y 5 que se presentan más adelante:





**CUADRO Nº 2**  
**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL**

<b>UNIDAD</b>	<b>DETERMINACION DE DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>RESULTADO</b>
---------------	---	------------------



<p><b>SUPERVISIÓN</b></p> <p><b>NACIONAL DE</b></p> <p><b>CREDITO Y</b></p> <p><b>CARTERA</b></p>	<p>* Manual de Descripción de Cargos y Funciones que permita delimitar las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera.</p> <p>* Manual de Procedimientos el mismo que permitirá establecer una secuencia lógica de las tareas que se realizan dentro la Supervisión.</p> <p>* Organigrama donde se describan el grado de dependencia y responsabilidad de los empleados.</p> <p>* Plan Operativo Anual donde se especifiquen todos los proyectos a ejecutarse, etc.</p> <p>* Reglamento Interno</p>	<p>Inexistencia de un Manual de Descripción de Cargos y funciones.</p> <p>Inexistencia del Manual de Procedimientos.</p> <p>Existencia de un organigrama aprobado por la Gerencia General Administrativa ya que ilustra los niveles de autoridad y las líneas de comunicación.</p> <p>Inexistencia de un Plan Operativo Anual aprobado por la Gerencia General Administrativa.</p> <p>Existencia del Reglamento Interno de la empresa.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO Nº 3**  
**ANALISIS DE LA INFORMACION DOCUMENTAL**



UNIDAD	DETERMINACION DE DOCUMENTOS REQUERIDOS	RESULTADO
<p style="text-align: center;"><b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b></p>	<p>*Manual de Funciones.</p> <p>* Manual de Descripción de Cargos.</p> <p>* Manual de Procedimientos.</p> <p>* Organigrama en el cual se describan el grado de dependencia y responsabilidad de los empleados.</p> <p>* Plan Operativo Anual donde se especifiquen todos los proyectos a ejecutarse en el departamento.</p> <p>* Reglamento Interno</p> <p>* Acta de Constitución de la empresa</p>	<p>Existencia de un mal llamado Manual de Funciones que está desactualizado independientemente de su mala elaboración.</p> <p>Inexistencia del Manual de Descripción de Cargos y Funciones.</p> <p>Inexistencia de un Manual de Procesos y Procedimientos que definan las actividades y los responsables de la ejecución de los procedimientos.</p> <p>Existencia de los reglamentos necesarios.</p> <p>Inexistencia de un POA del departamento con la debida aprobación de la Gerencia General Administrativa</p> <p>Existencia de un Reglamento Interno de la empresa.</p> <p>Existencia del Acta de Constitución de la empresa que está en poder del Departamento de contabilidad.</p>

**Fuente: Elaboración propia**



**CUADRO Nº 4  
MATRIZ CAUSA – EFECTO**

Departamento	Problema	Causa	Efecto	Solución
<b>SUPERVISION  NACIONAL DE  CRÉDITO Y  CARTERA</b>	<p>*Se evidenció que no se cuenta con el Manual de Descripción de Cargos y Funciones que permita conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.</p> <p>*Se constató que se ejecutan una serie de procedimientos que no están plasmados en un manual o un documento específico que describa procedimientos relacionados con el control de la cobranza de cartera normal, prejurídica y Jurídica como también el cierre de cobranzas y otras actividades adyacentes a estas.</p>	<p>Carencia de personal que elabore, diseñe y actualice el mencionado manual.</p> <p>Carencia de personal que elabore, diseñe y actualice el manual de procedimientos o algún documento equivalente que normen y generen responsabilidad en la ejecución de los procedimientos en el cumplimiento de las actividades relacionadas con cobranza.</p>	<p>Incumplimiento y retraso de actividades realizadas por los dependientes dentro del la Supervisión.</p> <p>Incumplimiento, demora en la elaboración de las tareas realizadas por los dependientes de la Supervisión mas propiamente por los ejecutivos de cuenta: Como ser : - Retraso en la cobranza de cartera. - Archivo inadecuado de la documentación de respaldo como no-tas internas, tarjetas de cobranza y otros.</p>	<p>Elaboración de un instrumento normativo administrativo como ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Manual de Descripción de Cargos y Funciones</li> </ul> <p>El mismo que permitirá delimitar las funciones tareas y responsabilidades que deben desempeñar cada uno de los empleados dependientes de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y que a su vez estos tengan conocimiento de la ubicación de su cargo dentro de la estructura de su unidad y de la empresa en su conjunto.</p> <p>Elaboración del Manual de Procedimientos. El mismo que permitirá contar con una descripción de los procedimientos y que a su vez ayudará a comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina de los dependientes de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones en su rendimiento.</p>



<b>Departamento</b>	<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Solución</b>
<b>SUPERVISION NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de coordinación con el Departamento de Asesoría Académica respecto a los Control Record.</li><li>- Falta de comunicación con la Dirección Administrativa respecto a cobro de cuentas con puntos dobles entre otros.</li></ul>	

**Fuente: Elaboración propia**





<b>Departamento</b>	<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Solución</b>
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de control en los inventarios.</li><li>- Liquidación de impuestos incorrectos.</li><li>- Retraso en la entrega de documentación a Control Interno.</li><li>- Sistema de información inadecuado</li></ul>	

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.1.3.3 Conclusiones**

Después de examinar la situación actual por la que atraviesan la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de contabilidad se llegó a las siguientes conclusiones:

Se establece la necesidad de que las Unidades Operativas cuenten con Instrumentos Administrativos que coadyuven al logro eficiente de objetivos.

- Se establece la necesidad de que las unidades cuenten con Instrumentos Administrativos que coadyuven el logro eficiente de los objetivos. De esta manera se permita la optimización y el ideal desempeño de las funciones y la ejecución de procedimientos.
- A la mayor parte de los empleados no se les informó de manera formal mediante documentos como memorandos, notas internas, circulares u otros documentos equivalentes como el Manual Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos y Funciones acerca de las funciones y procedimientos que deben seguir en el cumplimiento de sus labores cotidianas.
- El perfil del personal es adecuado para el desempeño de las funciones de las unidades pero, no existe capacitación ni inducción en el ingreso de personal nuevo o transferido de otras unidades.
- La infraestructura responde a las necesidades para el cumplimiento de las funciones de los empleados.
- No hay coordinación regular con las demás unidades principalmente con las Direcciones Administrativas.



## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez realizado el análisis organizacional que considera los resultados obtenidos en la entrevista, asimismo luego de efectuar un estudio en la base legal y teórica se procedió a la elaboración de la propuesta.

Es importante elaborar el Manual de Procedimientos por que no existe un documento que incorpore información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad organizacional para la realización de funciones, actividades o tareas específicas en la empresa.

Asimismo la elaboración del Manual de Descripción de Cargos y funciones para OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA permitirá contar con un instrumento para objetivizar con detalle la estructura de cargos de la empresa que describa la naturaleza del cargo, su objetivo, el nivel de autoridad, las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para el ejercicio de cada cargo.

Estos manuales contribuirán a mejorar la imagen de la empresa al lograr que los procedimientos sean menos burocráticos, como también permitirá conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva además de mejorar la coordinación entre las unidades dependientes de la empresa.

Con la colaboración de Control Interno más propiamente Auditoria Nacional que es la unidad que norma y controla el cumplimiento de los procedimientos de la empresa se establecieron las bases de la compatibilidad de las operaciones con las de las unidades sujetas a estudio.

#### **4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

El objetivo de los Manuales es proporcionar a la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y al Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA un

instrumento de consulta el cuál orientará y servirá de modelo a los dependientes de estas unidades para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y transparente de este modo contribuir al logro de los objetivos de estas unidades y de la empresa en su conjunto.

#### **4.3 AREAS DE APLICACIÓN**

El área de aplicación es la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad que a su vez forman parte de la administración central de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

#### **4.4 RESULTADOS**

El diseño y elaboración del Manual de Procedimientos para la unidad de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y el Departamento de Contabilidad de la empresa OBM Y CIA. – BOLIVIA permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- 1) Procedimientos eficientes, eficaces y transparentes apropiados a la cobranza de cartera y al registro oportuno de las transacciones económico financieras para permitir obtener información clara sobre la posición financiera de la empresa que incorporan los controles necesarios
- 2) Definición clara de los responsables, el tiempo que implica la ejecución de las tareas, los insumos necesarios para el desarrollo y ejecución de los procedimientos.

Asimismo el diseño y la elaboración del Manual de Descripción de Cargos y Funciones de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- 1) Establecer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.
- 2) Permitir conocer las funciones (tareas) y responsabilidades, como también la ubicación de cada cargo dentro de la estructura de cada área funcional y de la empresa en su conjunto.

## 4.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 4.5.1 MODELO DEL MANUAL

Se ha elaborado el Manual de Procedimientos de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad con el propósito de estandarizar los criterios básicos para su análisis.


A continuación se presentan como ejemplo de la propuesta del Manual de Procedimientos de las unidades de Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento Contabilidad de OBM Y CIA. – BOLIVIA los siguientes procedimientos:

- 1) Solicitud de letra de cambio en pagos finales
- 2) Cobranza en efectivo de pagos finales
- 3) Devolución de la letra de cambio
- 4) Reporte de cobranza en efectivo de pagos finales
- 5) Elaboración del comprobante de traspaso de pago a proveedores
- 6) Pago a proveedores con previa autorización del comité de pagos
- 7) Archivo del comprobante de traspaso en pago a proveedores.

Estos procedimientos se presentan de la siguiente forma:

- 1) La descripción del procedimiento
- 2) Los diagramas de flujo
- 3) Los formularios utilizados.

Cabe resaltar que el Manual de Procedimientos de las unidades fue presentado y entregado en su integridad a OBM Y CIA. – BOLIVIA.

 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA	Página: 1 de 2
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/19
<b>PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE LETRA DE CAMBIO PARA SU DEVOLUCIÓN EN PF CUANDO CANCELAN EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			



**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para realizar la solicitud de la letra de cambio para su correspondiente devolución al titular cuando este cancela su última mensualidad.

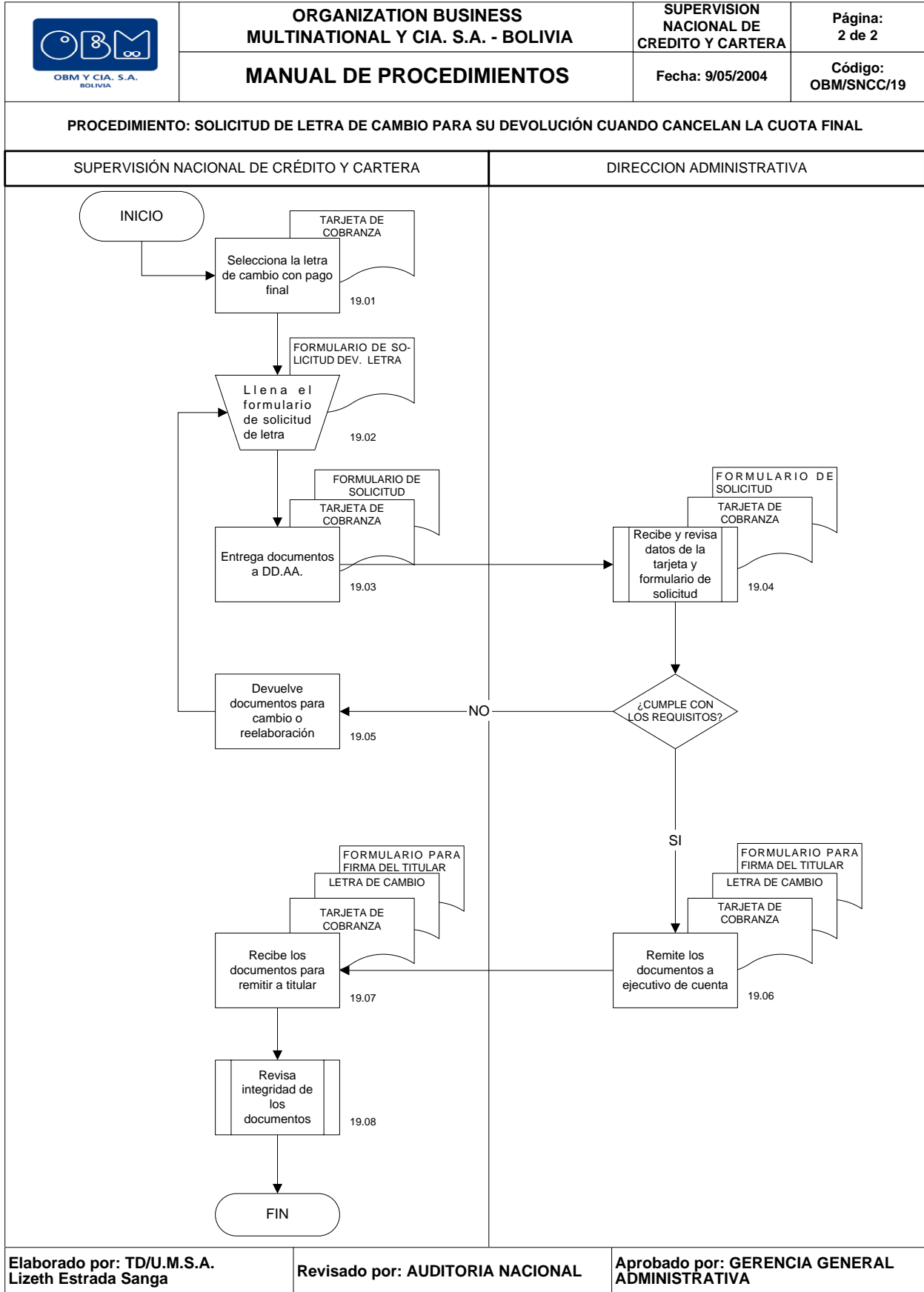
**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** formulario de solicitud de letra de cambio.

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
19.01	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Selecciona la tarjeta de cobranza de aquel titular que adeuda la última mensualidad (pago final).
19.02	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Con los datos de la tarjeta de cobranza de la cuenta que se convertirá en Pago Final procede a llenar el formulario de solicitud de devolución de letra de cambio completando los siguientes datos: el nombre del titular, número de cuenta, número de letra de cambio, valor de la letra, fecha, nombre del ejecutivo, número de contrato.
19.03	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Una vez consignados todos los datos necesarios en el formulario de solicitud letra de cambio para su devolución procede a entregar el mismo junto con la tarjeta de cobranza al Director Administrativo para su respectiva revisión.
19.04	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Recibe los documentos y los revisa comparando los datos de la letra de cambio y de la tarjeta de cobranza con el formulario de solicitud de letra de cambio, así como la fecha de entrega de la letra de cambio al titular.
19.05	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Rechaza el formulario de solicitud de devolución de la letra de cambio si existe algún error en su llenado e instruye al ejecutivo de cuenta rehacerlo para que posteriormente esta instancia de curso con su solicitud.
19.06	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Si todos los documentos están en orden procede a entregar la letra de cambio al ejecutivo de cuenta para su respectiva devolución al titular.
19.07	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Recibe estos documentos de Dirección Administrativa y debe seleccionar los mismos para su respectiva revisión y posterior entrega al titular. Comprometiéndose a tramitar la firma del titular de la cuenta el formulario de devolución de la letra de cambio.
19.08	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Revisa si la letra de cambio corresponde a la cuenta que se hará Pago Final comparándola con la tarjeta de cobranza y verificando sobre todo si la letra de cambio esta físicamente bien conservada debido a que la Letra de Cambio es la única garantía que tiene la empresa con el titular para que este haga efectivo todas las mensualidades pactadas en el contrato.

**Elaborado por:** TD/U.M.S.A.  
Lizeth Estrada Sanga

**Revisado por:** AUDITORIA  
NACIONAL

**Aprobado por:** GERENCIA GENERAL  
ADMINISTRATIVA





**FORMULARIO DE SOLICITUD DE  
DEVOLUCIÓN DE LETRA DE CAMBIO  
N°.....**

**LETRA DE CAMBIO N°** .....

**CUENTA N°** .....

**CUOTA N°** .....

**FECHA DE ENTREGA** .....


**EJECUTIVO DE CUENTA** .....

**TITULAR DE LA CUENTA** .....

**VALOR** .....

Cualquier diferencia en el pago del presente formulario será de entera responsabilidad del Ejecutivo de Cuenta correspondiente

-----  
**FIRMA DE RECEPCIÓN DE LETRA DE CAMBIO**

 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>SUPERVISION NA- CIONAL DE CREDI- TO Y CARTERA</b>	Página: 1 de 2
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/20
<b>PROCEDIMIENTO: COBRO AL TITULAR DE LA MENSUALIDAD CUANDO ES PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los lineamientos para realizar una cobranza adecuada en efectivo o con cheque al día cuando el titular cancela la última mensualidad adeudada.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: Recibo oficial de dinero,

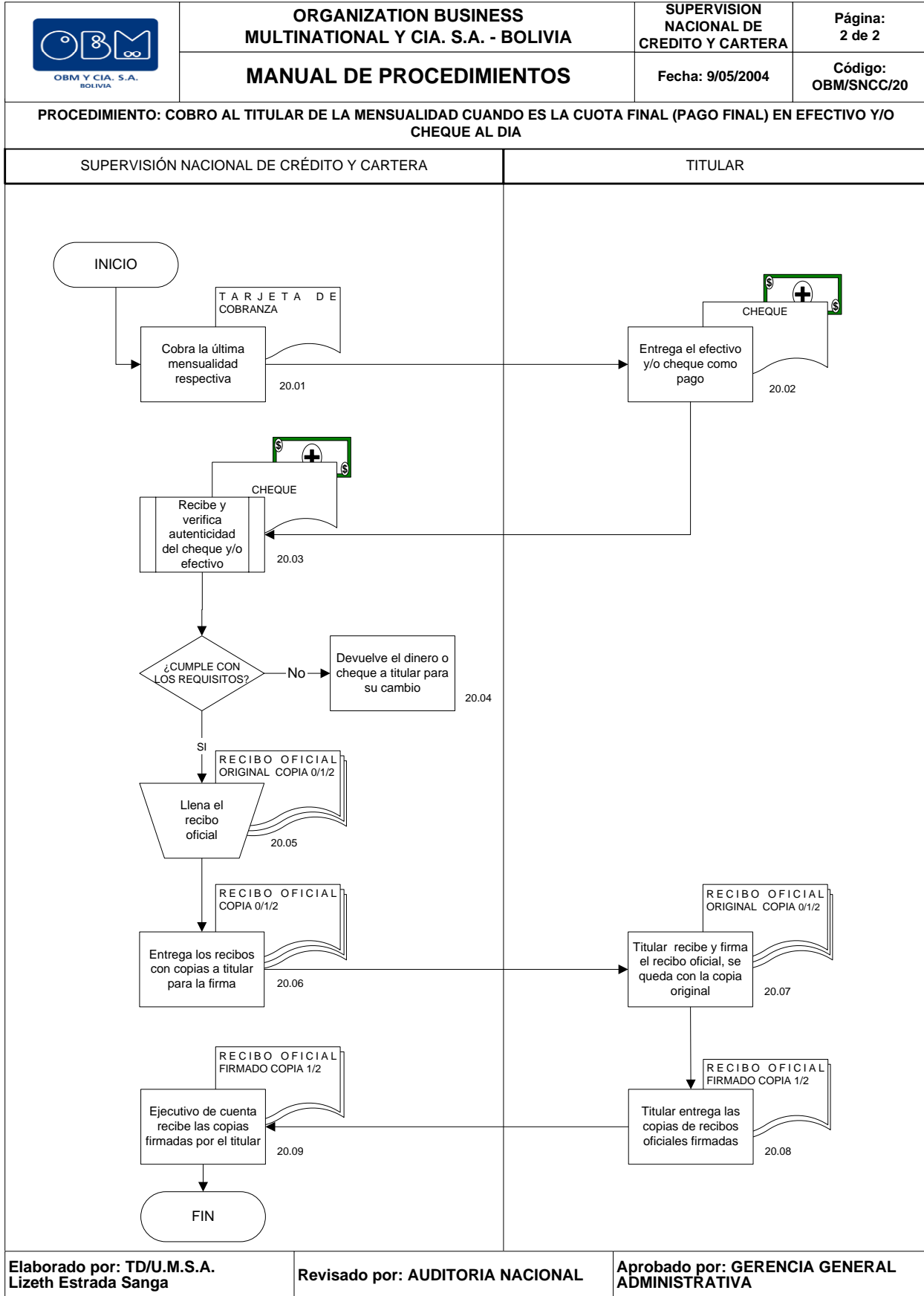
Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
20.01	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Cobra la última mensualidad al titular de manera cordial y educada especificando el monto de la cuota ya sean en bolivianos o dólares.
20.02	Titular de la cuenta	Entrega el dinero o cheque correspondiente como pago de su última mensualidad a ejecutivo de cuenta.
20.03	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Recibe y verifica la autenticidad de los billetes y/o del cheque al día ya sean en dólares o en bolivianos. (Es importante que los Ejecutivos de Cuenta sean prudentes al recibir los billetes o los cheques por concepto de pago ya que estos podrían ser falsos y la responsabilidad la asumirán ellos según políticas de la empresa)
20.04	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Devuelve el cheque o los billetes que recibieron como concepto de pago de la última mensualidad al titular para su respectivo cambio, debido a que se detectó la falsedad de los mismos y a su vez para que los reemplacen con otros billetes originales.
20.05	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Llena el Recibo Oficial de dinero con 2 copias (amarilla y celeste) que respalda la entrega del pago de la última mensualidad por parte del titular. Se debe consignar en el recibo oficial nombre del titular, fecha, número de cuenta, número de contrato, número de cuota, valor de la cuota, cédula de identidad, dirección, número de teléfono, etc.
20.06	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Entrega al titular el Recibo Oficial con sus dos copias para que este lo revise y posteriormente lo firme dando su conformidad en el pago de la última mensualidad.
20.07	Titular	Recibe y firma el Recibo Oficial con sus 2 copias como constancia de cancelación de la última mensualidad.
20.08	Titular	Entrega las copias 1 y 2 del recibo oficial después de firmarla al ejecutivo de cuenta para su respectivo descargo ante la Dirección Administrativa y se queda con la copia original.
20.09	Supervisión Nacional de Crédito Cartera /	Recibe las copias 1 y 2 del Recibo Oficial para que este posteriormente pueda descargar sus recibos y pueda de esta manera reportar la



	Ejecutivo de Cuenta	cobranza a Dirección Administrativa.
--	---------------------	--------------------------------------

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--









RECIBO OFICIAL

1

Nº 022201

Sede Central  
Calle 20 N° 8090 y Av. Ballivián, Calacoto  
Telf.s 2790519 - 2790477 · Telefax: 2793969  
La Paz, Bolivia  
Website:www.obmglobal.com  
e-mail.servilinea@obmglobal.com



OBM Y CIA. S.A.  
BOLIVIA

“PRIVATEACHER”  
ENGLISH PROGRAM

Factura N°	Cuenta N°	Contrato N°
Fecha		


Apreciado Usuario: Sus comentarios o sugerencias son muy importantes para nosotros. Por favor dirijalos a auditoria: OBM Y CIA S.A. e-mail: auditoria.int@obmglobal.com

Recibimos de:		C.I.
Dirección:		Teléfono
La Suma de:		\$us.
Por concepto de cuota N° /		N° de Ingreso
Efectivo <input type="checkbox"/>	Ch. N°	Código Banco
Al día <input type="checkbox"/>	Postechado <input type="checkbox"/>	Fecha para depositar
Visa <input type="checkbox"/>	Diners <input type="checkbox"/>	
T.C. Master Card <input type="checkbox"/>	Credencial <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>
N° Voucher		
Saldo anterior \$us.	Nombre Ejecutivo de Cuentas	
Valor cuota \$us.	RECIBIDO	RECIBIDO
Desc. p/pronto pago \$us.		
Saldo actual \$us.	Firma del Alumno	Firma del Ejecutivo

Si desea efectúe sus pagos en persona en nuestras oficinas oportunamente, evitando recargos por mora.

OBM/COH-004

Original Blanco Usuario - Copia Amarilla Fila - Copia Celeste Contabilidad

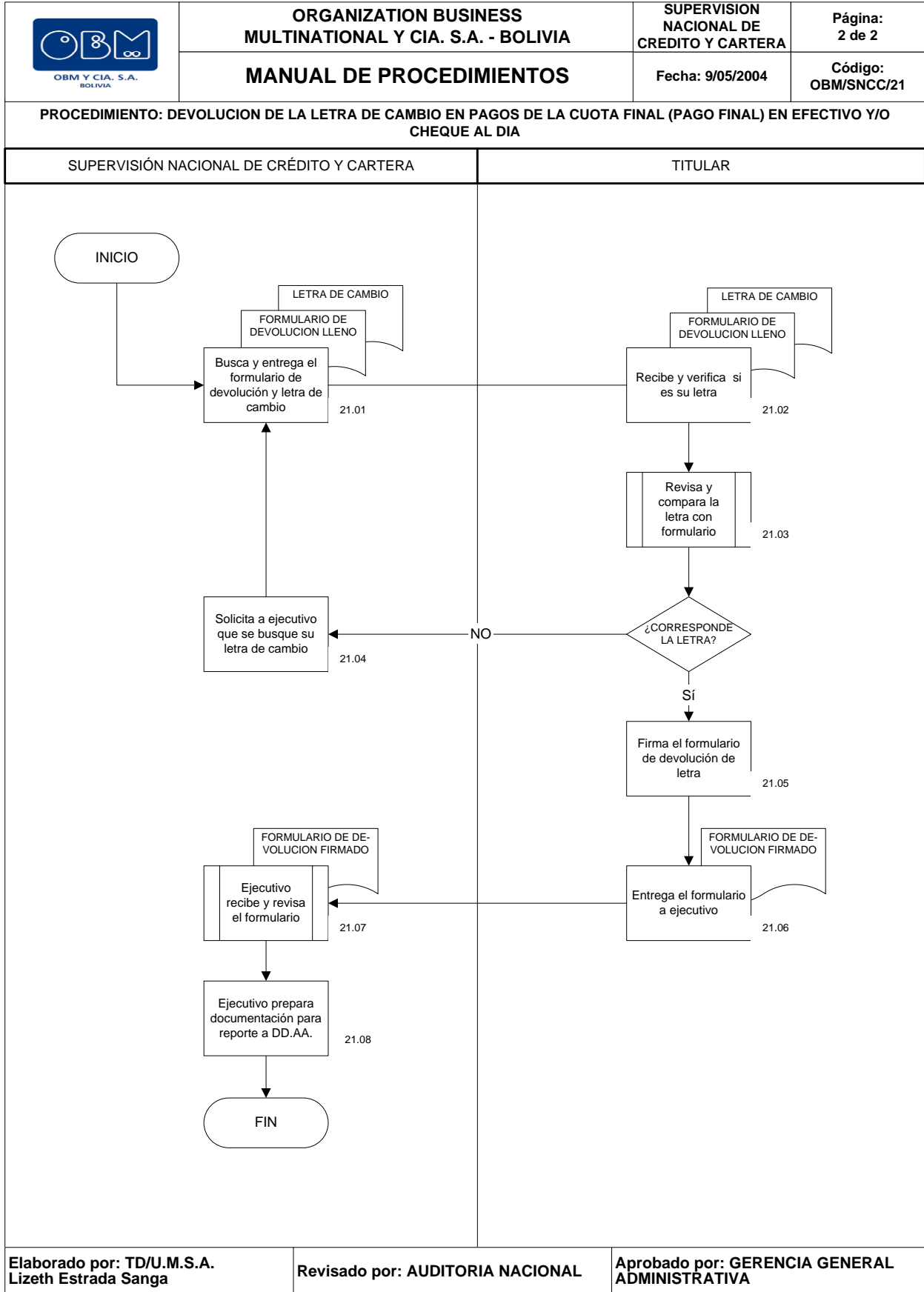
 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 1 de 2
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/21
<b>PROCEDIMIENTO: DEVOLUCION DE LA LETRA DE CAMBIO EN PAGOS FINALES EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los lineamientos para la devolución correcta de la letra de cambio cuando el titular canceló en efectivo o con cheque al día la última mensualidad adeudada (pago final).

**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** Formulario de devolución de letra de cambio

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
21.01	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Selecciona la letra de cambio y el formulario de devolución de letra de cambio correspondiente para entregar los mismos al titular de la cuenta que pagó la última mensualidad. Es importante que el ejecutivo de cuenta pregunte al titular si quiere conservar esta letra respectiva o desea que se la destruya en su presencia.
21.02	Titular	Recibe la letra de cambio junto con el respectivo formulario y revisa estos documentos, verifica si es efectivamente la letra que el firmó en la verificación del material comprometiéndose a pagar toda la deuda contraída con nuestra empresa.
21.03	Titular	Compara la letra de cambio con el formulario de devolución de letra de cambio así como los datos registrados en el formulario como ser: el nombre del titular, el número de letra de cambio, el nombre del ejecutivo que la solicitó, número de cuenta, número de matrícula, la fecha de devolución de la letra de cambio.
21.04	Titular	Rechaza la letra de cambio cuando no es la letra que firmó en el momento de la verificación, de igual manera si no existe consistencia entre el formulario de devolución y la letra de cambio.
21.05	Titular	Firma el formulario de devolución de la letra de cambio dando su conformidad en dicha entrega si la letra es la correcta y no existe ningún problema en el llenado del formulario de devolución respectiva.
21.06	Titular	Devuelve el formulario de devolución de letra de cambio después de firmar el mismo para que el ejecutivo de cuenta descargue ante la empresa la devolución.
21.07	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Recibe el formulario firmado revisa la integridad del mismo para su posterior reporte de la cuenta a Dirección Administrativa.
21.08	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Prepara la documentación conjuntamente el formulario de devolución de letra de cambio para el reporte ante la Dirección Administrativa en el reporte de cobranza.

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--





OBM Y CIA. S.A.  
BOLIVIA

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DE LETRA DE CAMBIO

N°.....

**LETRA DE CAMBIO N°** .....

**CUENTA N°** .....

**CUOTA N°** .....

**FECHA DE ENTREGA** .....

**EJECUTIVO DE CUENTA** .....


**TITULAR DE LA CUENTA** .....

**VALOR** .....

Cualquier diferencia en el pago del presente formulario será de entera responsabilidad del Ejecutivo de Cuenta correspondiente

-----  
**FIRMA DE RECEPCIÓN DE LETRA DE CAMBIO**



	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 1 de 2
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/22
<b>PROCEDIMIENTO: DEPOSITO DE DINERO COBRADO POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para un correcto depósito al banco receptor del cobro de última cuota (pago final) en efectivo o con cheque al día.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: ninguno

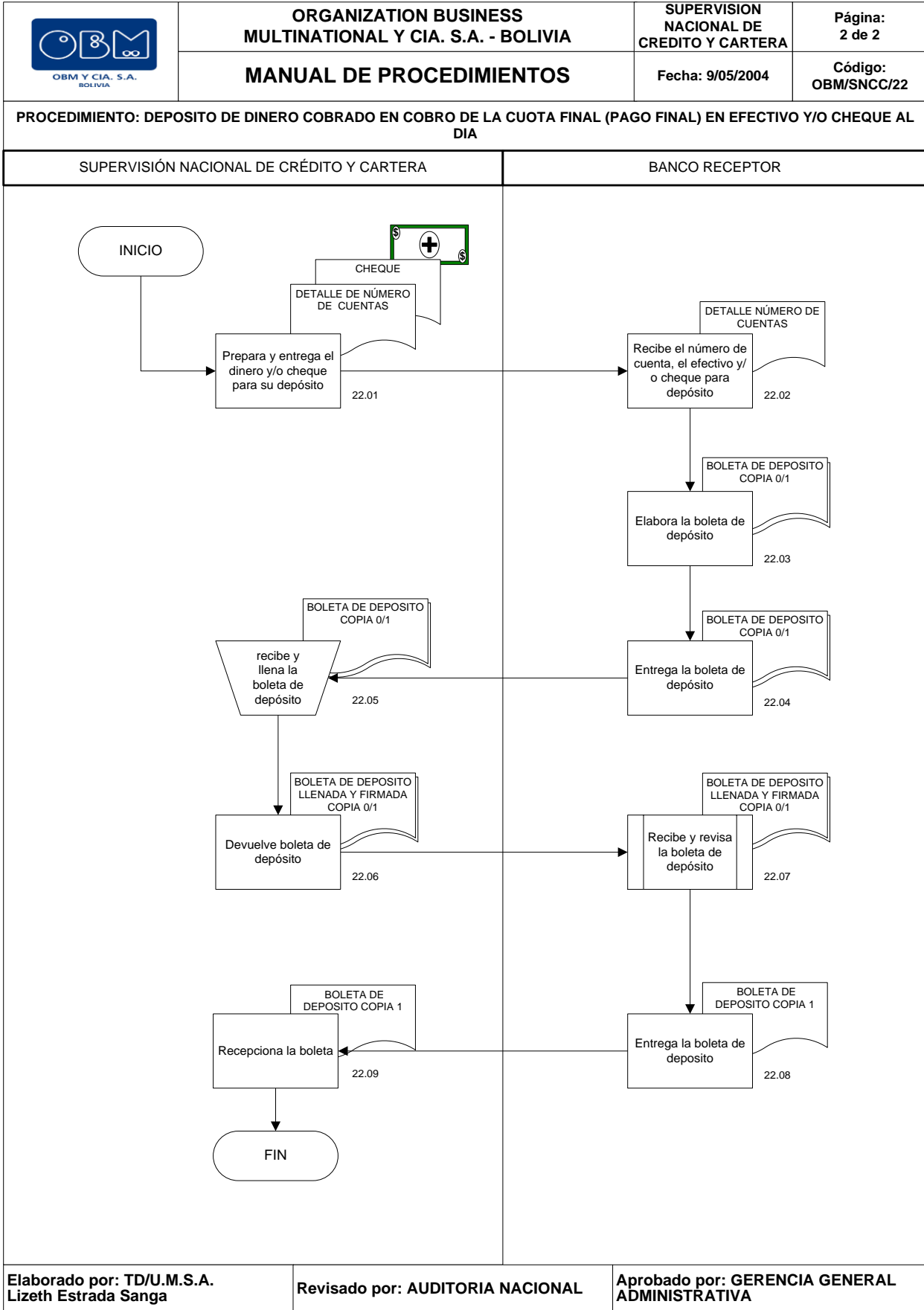
Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
22.01	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Selecciona el dinero o alista el cheque para depositarlo, si es un depósito en dólares lo hace en las cuentas bancarias en dólares y si es en bolivianos los deposita en las cuentas bancarias en bolivianos. A su vez entrega al cajero del banco receptor la relación del número de cuentas bancarias para depósito conjuntamente el dinero y/o cheque respectivo.
22.02	Banco Receptor / Cajero	Recepciona el dinero o el cheque para depósito más el detalle de número de cuenta.
22.03	Banco Receptor / Cajero	Registra en el sistema el depósito del efectivo o cheque según el número de cuenta que figura en el detalle que le proporcione el ejecutivo de cuenta.
22.04	Banco Receptor / Cajero	Entrega de la boleta de constancia del depósito copia 0 y 1 a ejecutivo de cuenta para que este pueda llenar sus datos personales en el mismo.
22.05	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Recibe y registra con sus datos personales la boleta de depósito con sus copias. Debe llenar su nombre completo, número de carnet de identidad, número telefónico, fecha, dirección y su firma. De igual manera verifica el número de cuenta que figura en la boleta de depósito.
22.06	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Devuelve al cajero del banco receptor después de consignar sus datos en dicha boleta con sus copias para su respectiva verificación.
22.07	Banco Receptor / Cajero	Revisa los datos que registro el ejecutivo de cuenta en la boleta de constancia de depósito.
22.08	Banco Receptor / Cajero	Devuelve la boleta de constancia de depósito copia 1 a ejecutivo de cuenta.
22.09	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de cuenta	Recibe la boleta de constancia de depósito copia 1 para su posterior reporte a Dirección Administrativa.




--	--	--

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--








	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 1 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/23
<b>PROCEDIMIENTO: REPORTE Y LLENADO DE LA TARJETA DE COBRANZA POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para el reporte adecuado a la Dirección Administrativa de la cobranza de cartera normal en pagos finales canceladas en efectivo o cheque al día.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: Tarjeta de cobranza, Control correlativo de recibos oficiales

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
23.01	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Llena la tarjeta de cobranza acorde con los datos del recibo: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fecha de cobro</li> <li>➤ Número de cuota determinar cobro PF</li> <li>➤ Mes de pago</li> <li>➤ Valor de la cuota</li> <li>➤ Saldo</li> <li>➤ Tipo de pago</li> <li>➤ Número de recibo</li> <li>➤ Ejecutivo de cobranza</li> </ul>
23.02	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Completa los datos necesarios del control correlativo de recibos oficiales descargando el número del recibo oficial que utilizó para la cobranza de la última cuota así como los recibos oficiales que anuló.
23.03	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Revisa los documentos necesarios para remitir estos a la Dirección Administrativa correspondiente en el reporte de cobranza. Si estos documentos no están correctamente ordenados se podría complicar el reporte de dicho cobro de cuentas).
23.04	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Acude a la Dirección Administrativa para solicitar a esta instancia el reporte de la cobranza con la tarjeta de cobranza, la boleta de constancia de depósito copia 1, el recibo oficial copia 1 y 2, el detalle de control de correlativos de recibos oficiales y el formulario de solicitud de devolución de letra de cambio.
23.05	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Entrega toda la documentación necesaria del cobro de la última mensualidad a la Dirección Administrativa para su reporte.
23.06	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Recibe toda la documentación que respalda el cobro de la última mensualidad y posterior reporte de cobranza.
23.07	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Solicita a ejecutivo de cuenta registrar en el formato de control de devolución de letra de cambio en el que figuran los mismos datos del formulario de solicitud la respectiva devolución de la letra al titular.

Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	Revisado por: AUDITORIA NACIONAL	Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
--	----------------------------------	---

 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 2 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/23
<b>PROCEDIMIENTO: REPORTE Y LLENADO DE LA TARJETA DE COBRANZA POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para el reporte adecuado a la Dirección Administrativa de la cobranza de cartera normal en pagos finales canceladas en efectivo o cheque al día.

**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** Tarjeta de cobranza, Control correlativo de recibos oficiales

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
23.08	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Procede a consignar los datos del formato de control de devolución de letra de cambio al titular. Este formato de control consta de: número de letra de cambio, número de cuenta, número de contrato, nombre del titular, valor de la letra de cambio, nombre del ejecutivo de cuenta, fecha de devolución de letra, observaciones.
23.09	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Devuelve el formato de devolución de letra de cambio al Director Administrativo una vez que llenó todos los datos necesarios del formato de control de devolución de letra de cambio
23.10	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Recibe del ejecutivo de cuenta el formato de control de devolución de letra de cambio debidamente llenado para su respectiva revisión.
23.11	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Revisa los documentos de respaldo del reporte de cobranza que son: formulario de devolución de letra de cambio, recibo oficial copias 1 y 2, boleta de depósito copia 1, tarjeta de cobranza, control de correlativo de recibos oficiales.
23.12	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Devuelve los documentos a ejecutivo de cuenta en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si el Recibo Oficial esta mal llenado el ejecutivo de cuenta debe acudir al titular para su cambio.</li> <li>➤ Si la tarjeta de cobranza está mal descargada el ejecutivo de debe corregir su descargo en la tarjeta.</li> <li>➤ Si el registro en el control de correlativo de recibos no es el correcto el ejecutivo de cuenta debe modificar el descargo del mismo.</li> </ul>
23.13	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Firma la Tarjeta de Cobranza si el descargo es el correcto para validar el reporte del cobro de la última mensualidad en el cierre de cobranza.
23.14	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Firma el control de correlativo de Recibos Oficiales si el descargo en el mismo es el correcto y así validar la utilización de los recibos en el cobro de la última mensualidad que adeuda el titular.

<b>Elaborado por:</b> TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	<b>Revisado por:</b> AUDITORIA NACIONAL	<b>Aprobado por:</b> GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
---	--	---

	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA. C.A.	<b>SUPERVISION NA- CIONAL DE CREDI- TO Y CARTERA</b>	Página: 3 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/23
<b>PROCEDIMIENTO: REPORTE Y LLENADO DE LA TARJETA DE COBRANZA POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para el reporte adecuado a la Dirección Administrativa de la cobranza de cartera normal en pagos finales canceladas en efectivo o cheque al día.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: Tarjeta de cobranza, Control correlativo de recibos oficiales

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
23.15	Dirección Administrativa / Director Administrativo	Entrega el control de correlativo de recibos oficiales al ejecutivo de cuenta que reportó la cobranza una vez que avaló el descargo de la utilización del recibo oficial.
23.16	Supervisión Nacional de Crédito Cartera / Ejecutivo de Cuenta	Recibe control de correlativos de recibos oficiales y conserva el mismo hasta el momento en que vuelva a reportar el cobro de otra mensualidad o pago final.



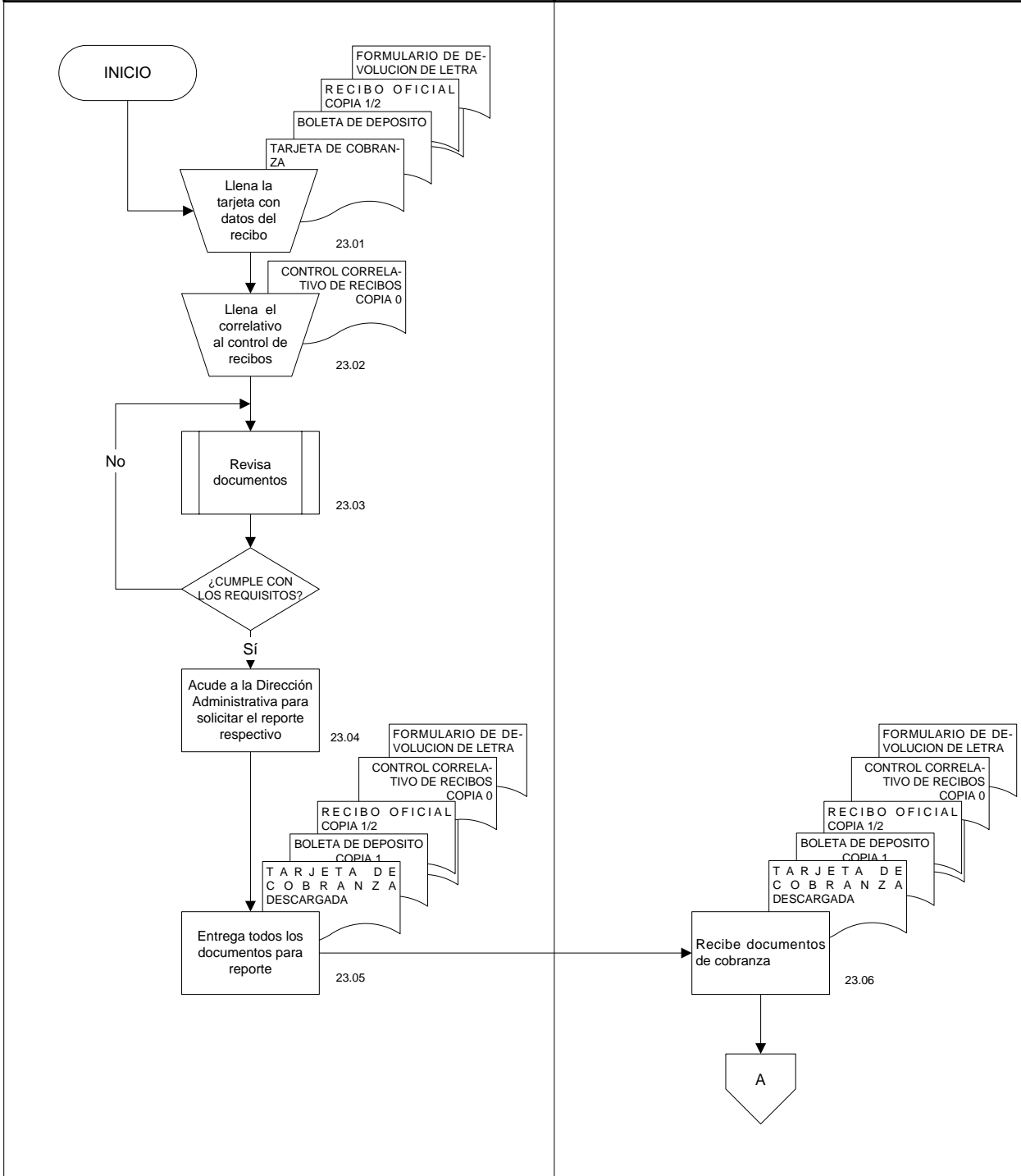
--	--	--

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--

 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	<b>ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA. S.A. - BOLIVIA</b>	<b>SUPERVISION NACIONAL DE CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 4 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2004	Código: OBM/SNCC/23

**PROCEDIMIENTO: REPORTE Y LLENADO DE LA TARJETA DE COBRANZA POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA**

SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA	DIRECCION ADMINISTRATIVA
---	--------------------------



Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	Revisado por: AUDITORIA NACIONAL	Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
--	----------------------------------	---

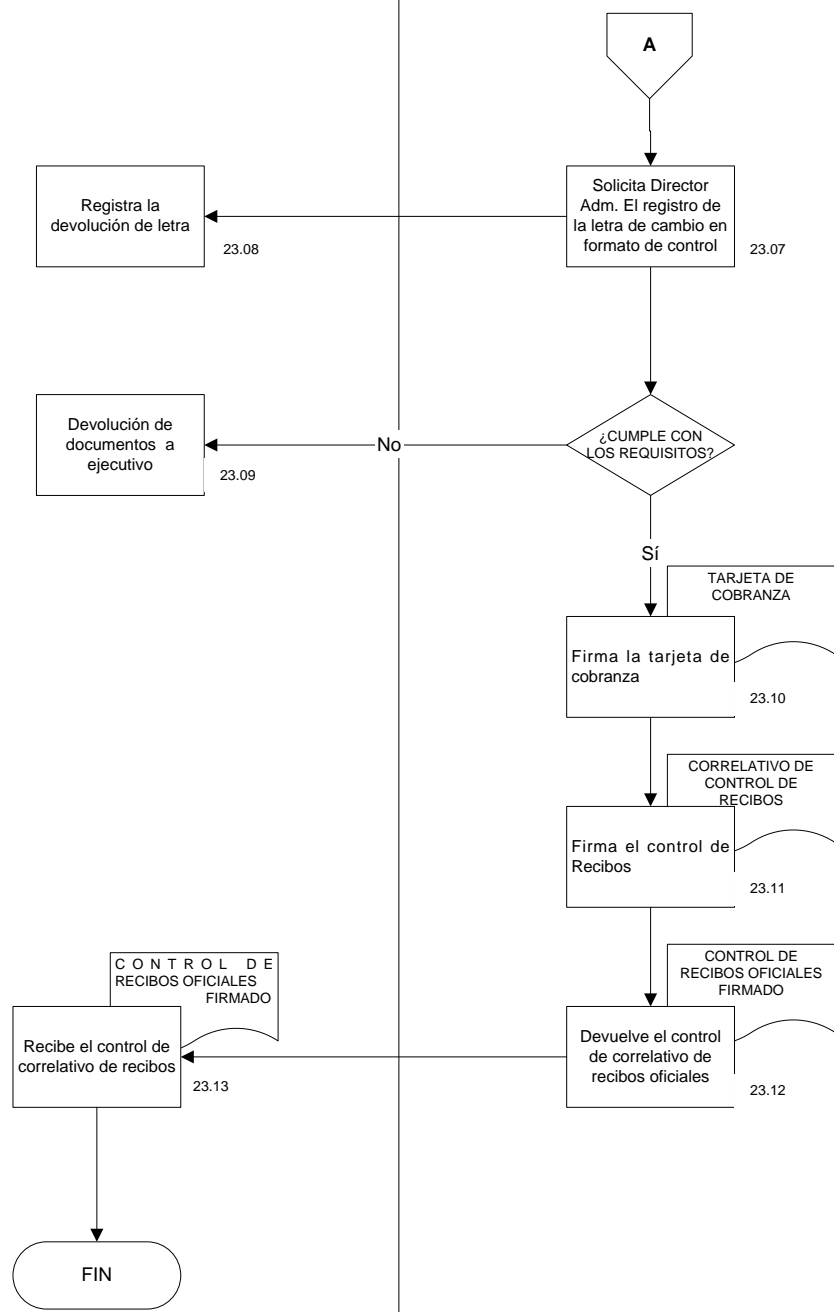




	<b>ORGANIZATION BUSINESS                  MULTINATIONAL Y CIA. S.A. - BOLIVIA</b>	<b>SUPERVISION                  NACIONAL DE                  CREDITO Y CARTERA</b>	Página: 5 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/SNCC/23

**PROCEDIMIENTO: REPORTE Y LLENADO DE LA TARJETA DE COBRANZA POR PAGO FINAL EN EFECTIVO Y/O CHEQUE AL DIA**

SUPERVISIÓN NACIONAL DE CRÉDITO Y CARTERA	DIRECCION ADMINISTRATIVA
---	--------------------------




Elaborado por: TD / U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	Revisado por: AUDITORÍA NACIONAL	Aprobado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
--	----------------------------------	---









 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA. S.A. BOLIVIA	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	Página: 1 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/DC/01
<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL COMPROBANTE DE TRASPASO EN PAGO A PROVEEDORES</b>			


**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para la elaboración y revisión del comprobante de traspaso en el cuál se registra el pago devengado a proveedores según leyes tributarias y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** Comprobante de traspaso, detalle de entrega de comprobante traspaso

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01.01	Departamento de Tesorería / Auxiliar de Departamento	Remite la factura de proveedores al auxiliar de contabilidad en físico conjuntamente un cuaderno de registro en el cuál consta la entrega de dicha factura para iniciar el proceso del devengado del pago a proveedores.
01.02	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Recibe la factura firma en el cuaderno de registro de entrega de facturas y a partir de ese momento el auxiliar se hace responsable de estos documentos.
01.03	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Revisa la autenticidad de la factura tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El número de NIT descrito en la factura que debe ser de la empresa.</li> <li>▪ La factura debe estar emitida a nombre de la empresa.</li> <li>▪ La fecha de emisión de la factura debe corresponder a la fecha en que se incurrió el gasto.</li> <li>▪ Verifica en la factura si la cantidad en numeral es la misma que la descrita en literal.</li> <li>▪ El detalle del gasto debe tener la autorización de Gerencia General Administrativa y el visto bueno de Control Interno.</li> </ul>
01.04	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Devuelve la factura al departamento de tesorería para que esta instancia canalice el cambio de la misma una vez revisada la factura el proveedor.
01.05	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Procede a elaborar el comprobante de traspaso una vez determinada la veracidad de la factura contabilizando el gasto de la cuenta de proveedor cuyas cuentas figuran en el plan de cuentas de la empresa, de igual manera elabora la glosa respectiva de la transacción de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y leyes tributarias vigentes.
01.06	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Contabiliza el crédito fiscal que corresponde al 13% del gasto que se realice a nombre de la empresa siempre y cuando este sea deducible cabe decir de acuerdo con la actividad económica gravada por la empresa ante Impuestos Internos y se introduce el mismo automáticamente a la base de datos del libro de compras. El que

		consigna la fecha, el número de NIT, el nombre o razón social de la empresa del proveedor, el importe de la compra y la determinación del Crédito Fiscal.
--	--	---

<b>Elaborado por:</b> TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	<b>Revisado por:</b> AUDITORIA NACIONAL	<b>Autorizado por:</b> GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
---	--	---

	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	Página: 2 de 5
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/DC/01

**PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL COMPROBANTE DE TRASPASO EN EL PAGO A PROVEEDORES**

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para la elaboración y revisión del comprobante de traspaso en el cuál se registra el pago devengado a proveedores según leyes tributarias y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.


**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** Comprobante de traspaso, detalle de entrega de comprobante traspaso

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01.07	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Revisa detalladamente en el comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores la apropiación de las cuentas (que debe ser acorde con el plan de cuentas de OBM Y CIA. S.A. - BOLIVIA), la coherencia de la glosa con la transacción, los importes de las cuentas, la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Internacionales de Contabilidad.
01.08	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Instruye la reelaboración del comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores al auxiliar de contabilidad encargado de traspasos si el comprobante no cumple con la aplicación de los P.C.G.A o las N.I.C., la aplicación de las leyes tributarias vigentes o con la consistencia que debe existir con las cuentas que están expuestas en el plan de cuentas de la empresa.
01.09	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Firma el comprobante de traspaso en la casilla de revisado lo cuál avala la correcta aplicación de principios y otros detalles indispensables en la elaboración de comprobantes de traspasos en pago a proveedores esto debido a que el auxiliar de contabilidad encargado de traspasos cumplió con todos los requisitos necesarios en la elaboración del mismo.
01.10	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Registra en el detalle de entrega de comprobantes de traspaso la remisión del mismo al auxiliar del departamento de tesorería para que dicho auxiliar firme como constancia de recepción del comprobante con sus respaldo y a su vez se responsabilice del comprobante de traspaso de pago a proveedores mientras se procese la emisión del cheque y el respectivo comprobante de egreso en el pago del gasto.
01.11	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Remite toda la documentación para proceso de pago a proveedores el comprobante de traspaso copia 0/1/2, la factura original del proveedor y el detalle de entrega de comprobantes con sus respaldo este para que firme el auxiliar de tesorería.
01.12	Departamento de	Recepciona la documentación para comenzar el proceso de pago con la



01.13	Tesorería / Auxiliar de Departamento	emisión del comprobante de egreso y el cheque respectivo.
	Departamento de Tesorería / Auxiliar de Departamento	Firma como constancia de recepción del comprobante de traspaso de pago a proveedores y sus respaldos en el detalle de entrega de comprobantes de traspasos la recepción.

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Autorizado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--

	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	<b>Página: 3 de 5</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Fecha: 9/05/2005</b>	<b>Código: OBM/DC/01</b>
<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL COMPROBANTE DE TRASPASO EN EL PAGO A PROVEEDORES</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para la elaboración y revisión del comprobante de traspaso en el cuál se registra el pago devengado a proveedores según leyes tributarias y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

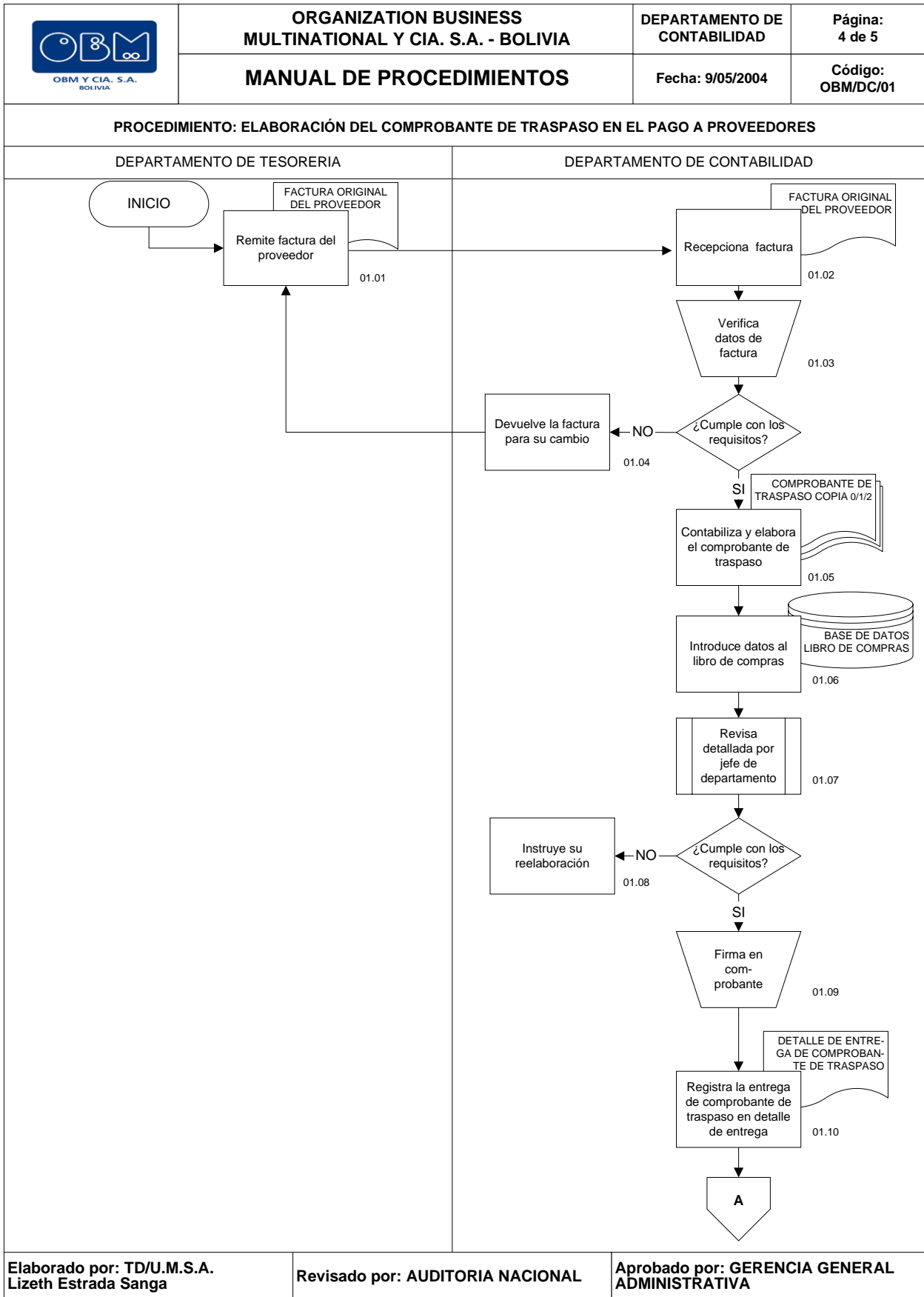
**FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO:** Comprobante de traspaso, detalle de entrega de comprobante traspaso

<b>Nº DE OPERACION</b>	<b>DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
01.14	Departamento de Tesorería / Auxiliar de Departamento	Devuelve el detalle de entrega de comprobante de traspaso con respaldos al auxiliar de contabilidad encargado de la elaboración de estos comprobantes de traspasos para su respectivo respaldo.
01.15	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad Traspasos	Recibe el detalle de entrega del comprobante de traspaso y lo conserva para la elaboración y entrega del próximo comprobante de traspaso necesario. Este detalle consigna la fecha, el número de comprobante, el detalle del gasto devengado, razón social de la empresa, nombre de la persona que recibe el comprobante y la firma de la misma.



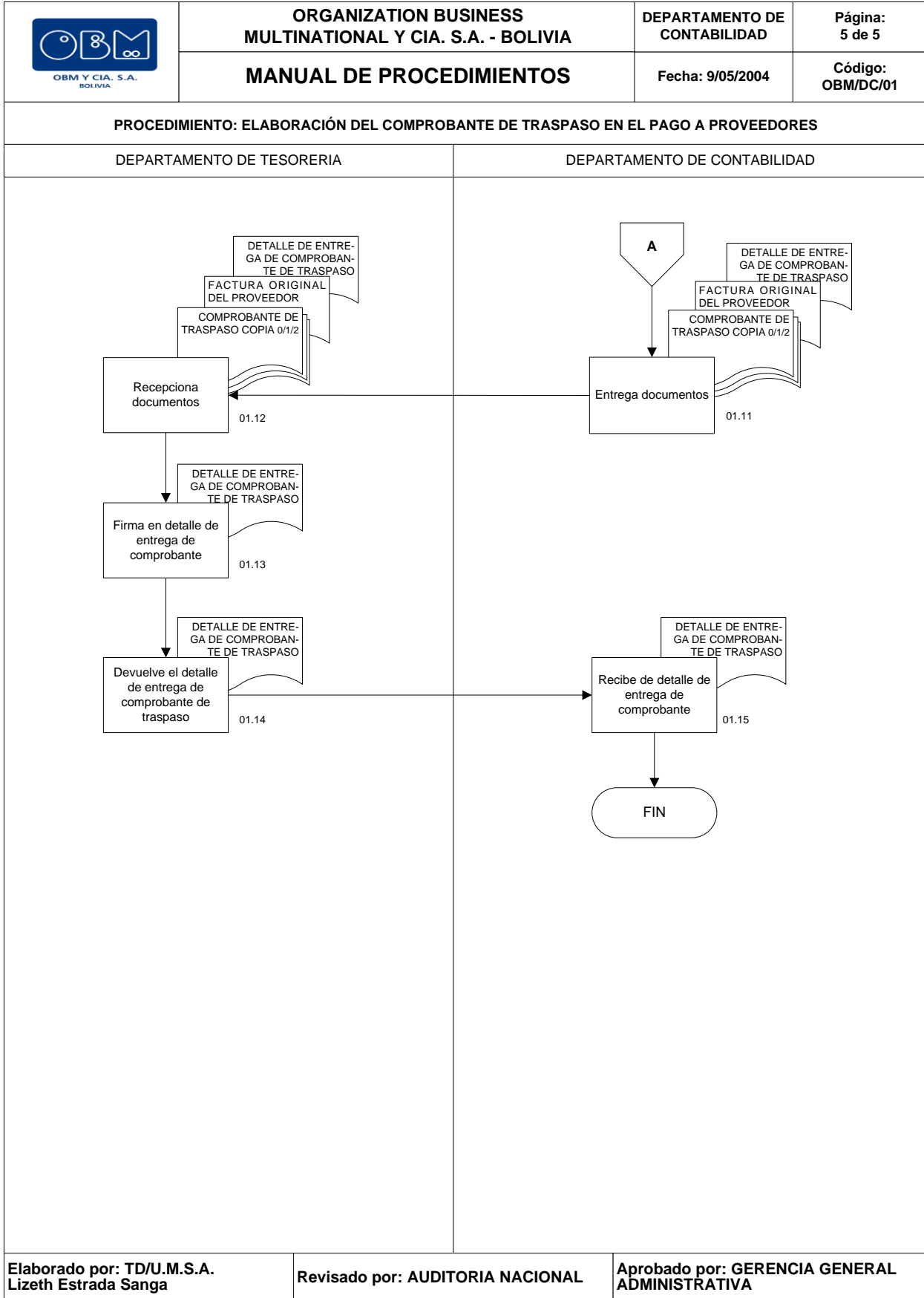
--	--	--

<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Autorizado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--














<b>ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL</b>				
OBM Y CIA. S.A. RUC: 9963537				
<b>COMPROBANTE DE TRASPASO N°</b>				
(Expresado en Bs.)				
<i>Fecha:</i>				
<i>Concepto:</i>		<i>Tipo de cambio:</i>		<i>Hoja:</i>
Cuenta	Glosa	Debe	Haber	Cheque
Son:		<b>TOTALES:Bs.</b>		
		<b>\$us.</b>		
_____ ELABORADO POR	_____ REVISADO POR	_____ APROBADO POR		







 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	Página: 1 de 3
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/DC/02
<b>PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES CON PREVIA AUTORIZACIÓN DEL COMITÉ DE PAGOS</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para la revisión de consistencia en entre el comprobante de traspaso y el comprobante de egreso según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados aplicados en las cuentas debitadas y acreditadas.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: Comprobante de egreso

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
02.01	Departamento de Tesorería / Jefe de Departamento	Remite el comprobante de egreso con todos sus respaldos que son el comprobante de traspaso copia 0/1/2, la hoja de ruta de cheques copia 0/1 y los cheques para la revisión de consistencia de los mismos.
02.02	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Recibe y se hace responsable mientras el comprobante de egreso copia 0/1/2, el cheque, comprobante de traspaso copia 0/1/2, la factura del proveedor y la hoja de ruta permanezcan en el departamento para su revisión.
02.03	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Compara el número de los cheques girados con los detallados en la hoja de ruta de cheques, de igual manera el nombre de la orden de pago de cada uno.
02.04	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Revisa la consistencia que debe existir entre las cuentas apropiadas en el comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores y las cuentas que apropiaron en el comprobante de egreso. Asimismo compara la cantidad girada en el cheque con la cantidad abonada que figura en el comprobante de egreso.
02.05	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Rechaza el comprobante de egreso y solicita al Departamento de Tesorería la modificación y/o corrección de las cuentas del comprobante de egreso si este no tiene consistencia con las cuentas apropiadas en el comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores elaborado por el auxiliar de contabilidad. En el momento que se devuelve el comprobante de egreso se debe acompañar con todos los respaldos del mismo para su corrección.
02.06	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Firma el comprobante de egreso en la casilla de revisado dando legalidad a su elaboración cuando las cuentas apropiadas en este comprobante tienen consistencia con las apropiadas en el comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores.
02.07	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Firma el cheque cuando determina la correcta elaboración del comprobante de egreso ya que el Contador conjuntamente el Gerente General Administrativo de la empresa están autorizados mediante registro de firmas ante el banco para la firma de cheques o cualquier movimiento de fondos de la empresa.



<b>Elaborado por:</b> TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga	<b>Revisado por:</b> AUDITORIA NACIONAL	<b>Autorizado por:</b> GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA
---	--	---

	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	Página: 2 de 3
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/DC/02

**PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES CON PREVIA AUTORIZACIÓN DEL COMITÉ DE PAGOS**

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los pasos para la revisión de consistencia en entre el comprobante de traspaso y el comprobante de egreso según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados aplicados en las cuentas debitadas y acreditadas en el devengado del gasto de pago a proveedores.

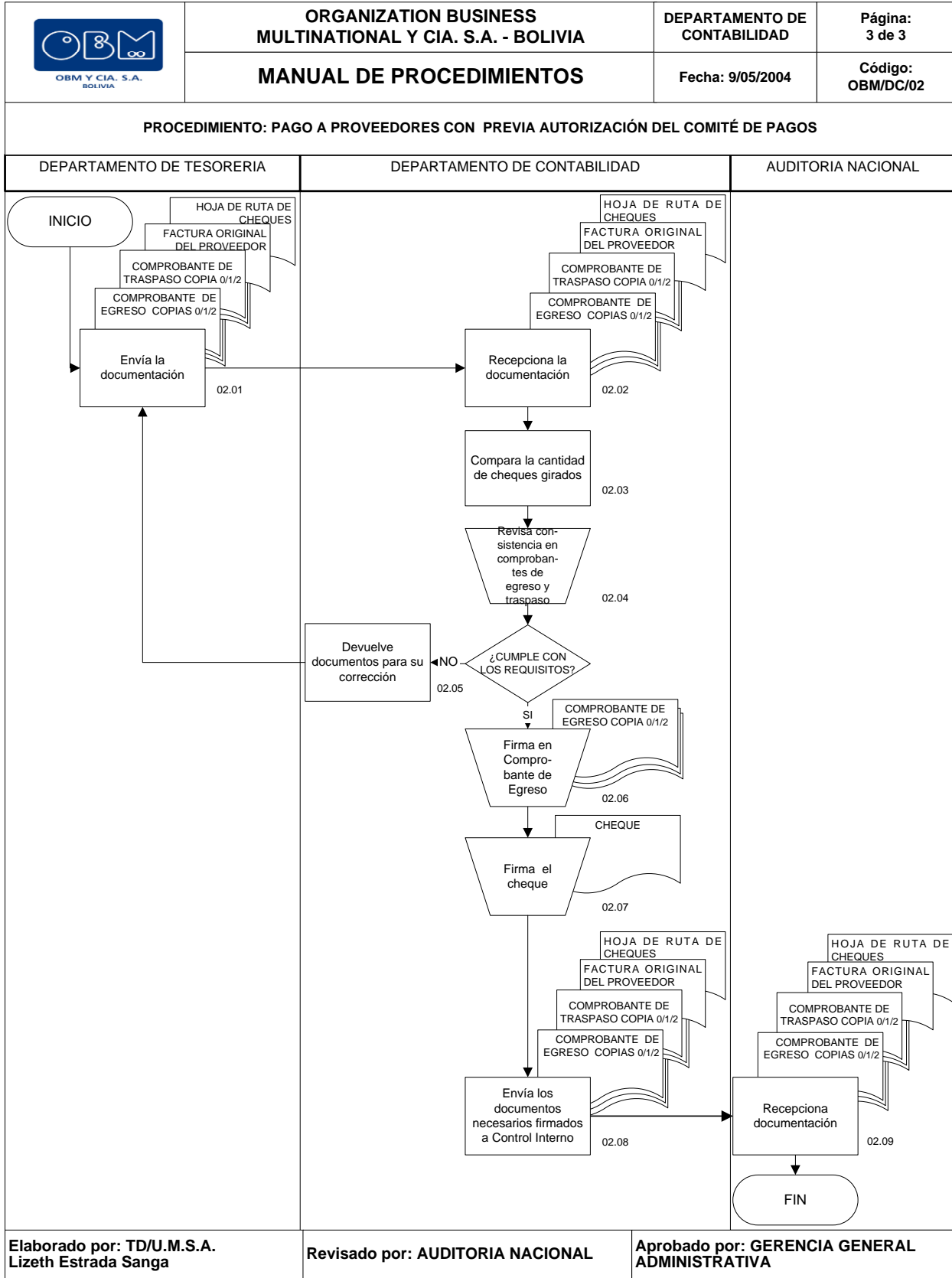
FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: Comprobante de egreso

Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
02.08	Departamento de Contabilidad / Jefe de Departamento	Envía toda la documentación recibida cabe decir la hoja de ruta de cheques, la factura original, el comprobante de traspaso del pago devengado a proveedores copia 0/1/2 y el comprobante de egreso copia 0/1/2 y por ende el cheque que está inmerso en dicho comprobante a control interno cabe decir a Auditoria Nacional para su respectiva revisión y así esta instancia dé su visto bueno para dar curso al pago efectivo de este gasto.
02.09	Auditoria Nacional / Auditor Nacional	Recibe el comprobante de Egreso con todos sus respaldos para la respectiva revisión detallada del mismo.



--	--	--


<b>Elaborado por: TD/U.M.S.A. Lizeth Estrada Sanga</b>	<b>Revisado por: AUDITORIA NACIONAL</b>	<b>Autorizado por: GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA</b>
--	---	--







<b>ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL</b>				
OBM Y CIA. S.A. RUC: 9963537				
<b>COMPROBANTE DE EGRESO N°</b>				
(Expresado en Bs.)				
<i>Fecha:</i>				
<i>Pagado a:</i>		<i>Tipo de cambio:</i>		<i>Hoja:</i>
Cuenta	Glosa	Debe	Haber	Cheque
Son:		<b>TOTALES:Bs.</b>		
		<b>\$us.</b>		
_____ ELABORADO POR	_____ REVISADO POR	_____ APROBADO POR	Nombre: _____ C.I.: _____ _____ RECIBI CONFORME	

 OBM Y CIA. S.A. BOLIVIA	ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL Y CIA.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	Página: 1 de 2
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha: 9/05/2005	Código: OBM/DC/03
<b>PROCEDIMIENTO: ARCHIVO DEL COMPROBANTE DE TRASPASO EN EL PAGO A PROVEEDORES</b>			

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Establecer los parámetros para el archivo de los comprobantes de traspaso con todos sus respaldos por que se debe conservar la documentación económica financiera por el lapso de 5 años calendario según norma el Código de Comercio a partir del día de la emisión del comprobante.

FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO: ninguno

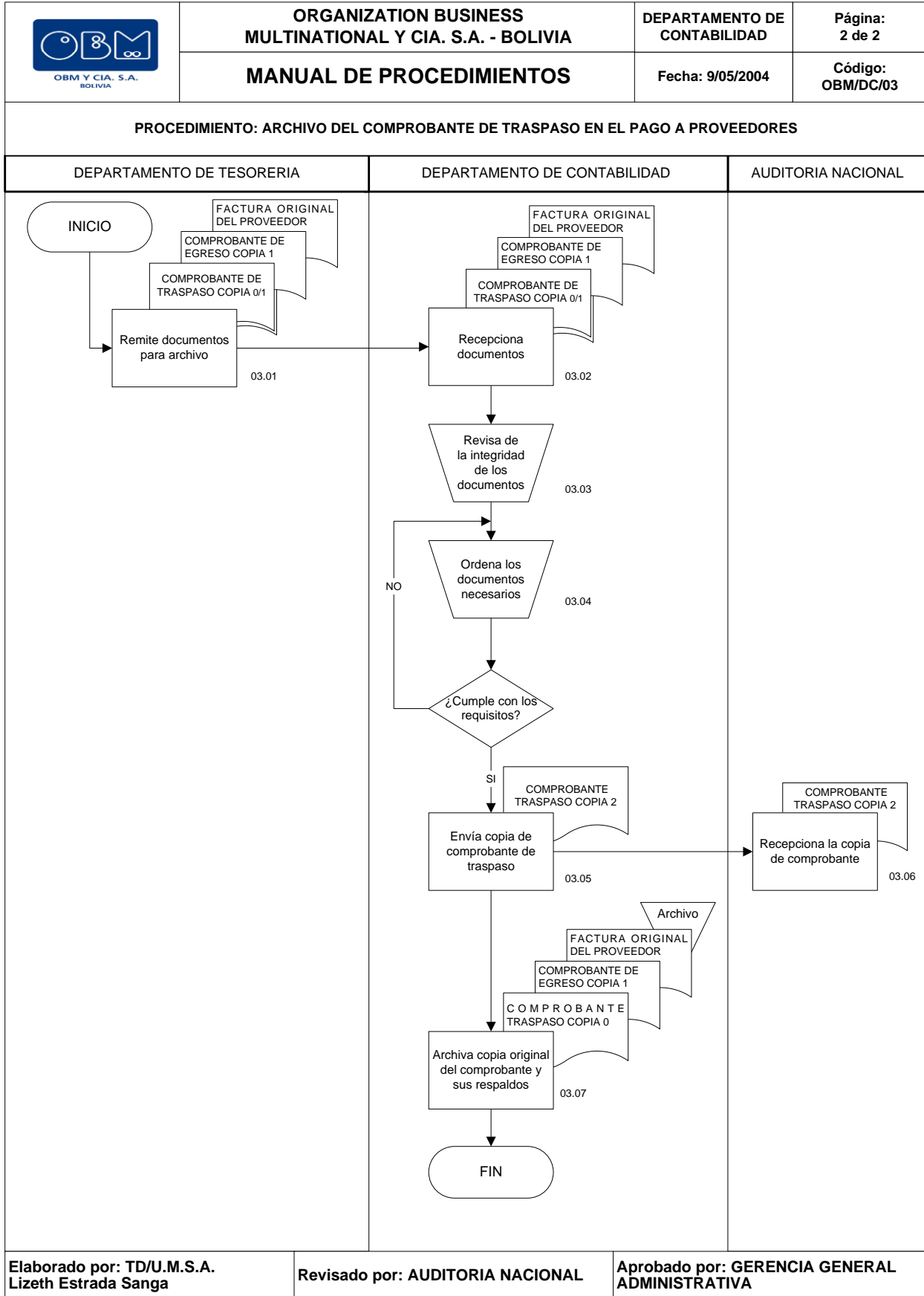
Nº DE OPERACION	DEPARTAMENTO / CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
03.01	Departamento de Tesorería / Auxiliar de Departamento	Remite el comprobante de traspaso del pago devengado de proveedores copia 0/2, comprobante de egreso copia 1, la factura original del proveedor. A su vez este departamento se queda con la copia 1 del comprobante de traspaso para su respectivo respaldo de esa unidad en la salida de efectivo.
03.02	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad - traspasos	Recepciona el comprobante de traspaso copias 0/1 con todos sus respaldos para su posterior archivo
03.03	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad - traspasos	Revisa la integridad de los documentos por que estos se deben conservar en buen estado (completos y con sus descargos), por que son los respaldos en la elaboración de los Estados Financieros de la empresa en cierta manera de la historia de la misma.
03.04	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad - traspasos	El auxiliar de contabilidad traspasos ordena los documentos bajo el siguiente patrón: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero debe ir el comprobante de traspaso copia 0 del pago devengado a proveedores.</li> <li>• Segundo debe ir el comprobante de egreso copia 1.</li> <li>• Tercero la factura original del proveedor.</li> </ul> Si no están bien ordenados el auxiliar debe ordenar todos los documentos según este parámetro.
03.05	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad - traspasos	Envía la copia 2 del comprobante de traspaso de pago a proveedores a Control Interno cabe decir Auditoria Nacional para su respectiva revisión y emita esta instancia su visto bueno.
03.06	Departamento de Contabilidad / Auxiliar de contabilidad - traspasos	El auxiliar de contabilidad archiva la copia del comprobante de traspaso por orden correlativo con todos sus respaldos necesarios en un archivador de palanca distinto por cada mes.



**Elaborado por: TD/U.M.S.A.  
Lizeth Estrada Sanga**

**Revisado por: AUDITORIA  
NACIONAL**

**Autorizado por: GERENCIA GENERAL  
ADMINISTRATIVA**







## 4.5.2 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Se presenta un inventario de todos los procedimientos de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>
OBM/DC/01	Departamento de Contabilidad	Elaboración del Comprobante de Traspaso de Pago a Proveedores
OBM/DC/02	Departamento de Contabilidad	Pago a Proveedores con previa autorización del comité de pagos
OBM/DC/03	Departamento de Contabilidad	Archivo del Comprobante de Traspaso de Pago a Proveedores
OBM/DC/04	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso de Servicio de seguridad y vigilancia
OBM/DC/05	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso de la Importación de Mercadería
OBM/DC/06	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso del Pago de Alquileres de Oficina
OBM/DC/07	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso del Pago de Viáticos al Personal
OBM/DC/08	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso del Servicio de Auditoria Externa
OBM/DC/09	Departamento de Contabilidad	Registro y Archivo de comprobante de traspaso de Pago de Gastos Bancarios
OBM/DC/10	Departamento de Contabilidad	Revisión de la carta, Registro y Archivo de comprobante de traspaso de la Transferencia de fondos a bancos Internacionales
OBM/DC/11	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso de fondos a rendir.
OBM/DC/12	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso de fondos para servicio de té y refrigerio
OBM/DC/13	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el consumo de teléfonos celulares
OBM/DC/14	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para pago de consumo de teléfonos fijos
OBM/DC/15	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el Anticipo a Proveedores
OBM/DC/16	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso del Pago de Alquileres para el Pago a Socios
OBM/DC/17	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso del Pago de Comisiones a Socios.
OBM/DC/18	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el Pago de Comisiones de Verificación
OBM/DC/19	Departamento de Contabilidad	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el Pago de Bonos de Cobranza
OBM/DC/20	Departamento de Contabilidad	Revisión de liquidación, Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso del Pago de Beneficios Sociales
OBM/DC/21	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso para la Liquidación de Premios.
OBM/DC/22	Departamento de Contabilidad	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso para pago de servicios prestados.



OBM/DC/23	Departamento de Contabilidad	de	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso para Pago de Auxilio de Vivienda
OBM/DC/24	Departamento de Contabilidad	de	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el Pago del Subsidio Prenatal
OBM/DC/25	Departamento de Contabilidad	de	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el Pago de Subsidio de Lactancia.
OBM/DC/26	Departamento de Contabilidad	de	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso para pago de Subsidio de Natalidad
OBM/DC/27	Departamento de Contabilidad	de	Registro, Pago y Archivo de comprobante de traspaso para pago de Subsidio de Sepelio
OBM/DC/28	Departamento de Contabilidad	de	Causación, Desembolso, Registro y Archivo de comprobante de egreso para el Pago de Anticipos al personal de Administración
OBM/DC/29	Departamento de Contabilidad	de	Revisión, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para los sueldos mensuales consolidados.
OBM/DC/30	Departamento de Contabilidad	de	Registro y Archivo de comprobante de traspaso para Provisiones para aguinaldos y prevision para indemnizaciones.
OBM/DC/31	Departamento de Contabilidad	de	Revisión, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para los Aportes patronales a la Caja Petrolera de Salud
OBM/DC/32	Departamento de Contabilidad	de	Revisión, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para los Aportes Laborales y Patronales a las AFP's.
OBM/DC/33	Departamento de Contabilidad	de	Revisión, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para el reembolso de Caja Chica
OBM/DC/34	Departamento de Contabilidad	de	Registro, Desembolso y Archivo de comprobante de traspaso para la Devolución en ventas cuando la Factura fue anulada
OBM/DC/35	Departamento de Contabilidad	de	Registro, Desembolso y Archivo de comprobante de traspaso para la Devolución en ventas cuando la Factura fue declarada
OBM/DC/36	Departamento de Contabilidad	de	Revisión, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para Pago de Impuestos Nacionales.
OBM/DC/37	Departamento de Contabilidad	de	Registro y Archivo de comprobante de traspaso para asientos de ajuste
OBM/DC/38	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de cuadros de actualización y depreciación, Registro y Archivo de comprobante de traspaso para activos fijos
OBM/DC/39	Departamento de Contabilidad	de	Registro de planillas de verificación (Control de Inventarios)
OBM/DC/40	Departamento de Contabilidad	de	Registro de planillas de Producción
OBM/DC/41	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Informe de Producción a Nivel Nacional
OBM/DC/42	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Informe Económico
OBM/DC/43	Departamento de Contabilidad	de	Registro de Planillas de Cobranza
OBM/DC/44	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Informe Económico de Cobranza
OBM/DC/45	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Cierre de Cobranza
OBM/DC/46	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Cierre Preliminar de Cobranza
OBM/DC/47	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Liquidación de Cobranza



OBM/DC/48	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Informe de Asignación de Cuentas de Cartera
OBM/DC/49	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de Estado de Cuentas de Titulares
OBM/DC/50	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Reporte de RC-IVA
OBM/DC/51	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Libro de Compras IVA
OBM/DC/52	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Preconciliación Bancaria
OBM/DC/53	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Conciliación Bancaria
OBM/DC/54	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Libro de Ventas IVA
OBM/DC/55	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Preconciliación de Depósitos con Facturas
OBM/DC/56	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Conciliación de Depósitos con Facturas
OBM/DC/57	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Preconciliación de Facturas-Depósitos con Informes Económicos
OBM/DC/58	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de la Conciliación de Facturas-Depósitos con Informes Económicos
OBM/DC/59	Departamento de Contabilidad	de	Revisión de comprobantes de Ingreso
OBM/DC/60	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Cuadro de Liquidación de Impuestos
OBM/DC/61	Departamento de Contabilidad	de	Llenado de formularios
OBM/DC/62	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de Estado de Cuentas en General
OBM/DC/63	Departamento de Contabilidad	de	Revisión de Planillas Tributarias
OBM/DC/64	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de de Hojas de Costo e Importación
OBM/DC/65	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración del Reporte de Bancos
OBM/DC/66	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de Estados Financieros
OBM/DC/67	Departamento de Contabilidad	de	Elaboración de Notas a los Estados Financieros

<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>
OBM/SNCC/01	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración de la asignación de Cuentas a Ejecutivos de Cartera Normal
OBM/SNCC/02	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Revisión de asignación de Cartera Normal
OBM/SNCC/03	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Revisión de asignación de Cartera Oficina
OBM/SNCC/04	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración de la asignación de Cuentas a Ejecutivos de Cartera Prejurídica
OBM/SNCC/05	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Revisión de asignación de Cartera Jurídica
OBM/SNCC/06	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Informe de Asignación de Cuentas de Cartera
OBM/SNCC/07	Supervisión Nacional	Planificación, Recaudo, Depósito, Reporte de la cobranza



	de Crédito y Cartera	en efectivo o con cheque al día
OBM/SNCC/08	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recaudo, Depósito y Reporte de la cobranza de cheques posfechados.
OBM/SNCC/09	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recaudo, Depósito y Reporte de la cobranza con tarjeta de crédito.
OBM/SNCC/10	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Descuentos por Pronto Pago
OBM/SNCC/11	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Volteos y Cambio de Plan
OBM/SNCC/12	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recaudo, Depósito, Reporte de la cobranza en efectivo o con cheque al día de pagos finales
OBM/SNCC/13	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recaudo, Depósito y Reporte de la cobranza de cheques posfechados en pagos finales
OBM/SNCC/14	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recaudo, Depósito y Reporte de la cobranza con tarjeta de crédito en pagos finales.
OBM/SNCC/15	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración de Cartas Prejurídicas
OBM/SNCC/16	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cobranza en efectivo y/o cheque al día vía Conciliatoria
OBM/SNCC/17	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Devolución de Materiales RB's.
OBM/SNCC/18	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cobranza en efectivo y/o cheque al día de indemnizaciones.
OBM/SNCC/19	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Solicitud de letra de cambio para su devolución en pf cuando cancelan en efectivo y/o cheque al día.
OBM/SNCC/20	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cobro al titular de la mensualidad cuando es pago final en efectivo y/o cheque al día.
OBM/SNCC/21	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Devolución de la letra de cambio en pagos finales en efectivo y/o cheque al día.
OBM/SNCC/22	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Depósito de dinero cobrado por pago final en efectivo y/o cheque al día.
OBM/SNCC/23	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Reporte y llenado de la tarjeta de cobranza por pago final en efectivo y/o cheque al día
OBM/SNCC/24	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Informe Semanal de Cobranza.
OBM/SNCC/25	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Informe de Puntos Dobles y Puntos de Arrastre.
OBM/SNCC/26	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cierre de cobranza.
OBM/SNCC/27	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Cierre de cobranza a Nivel Nacional.
OBM/SNCC/28	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Informe de Observaciones al Cierre Preliminar de Cobranza.
OBM/SNCC/29	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cierre de cobranza.
OBM/SNCC/30	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Cierre de cobranza a Nivel Nacional con destino a la Gerencia Internacional de Cobranza.
OBM/SNCC/31	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Recepción de cuentas Nuevas.
OBM/SNCC/32	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Traslado de cuentas de cartera normal a cartera oficina.
OBM/SNCC/33	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Traslado de cuentas de cartera oficina a cartera normal (conciliadas y/o desasignadas).

OBM/SNCC/34	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Traslado de cuentas de cartera oficina a cartera Prejurídica.
OBM/SNCC/35	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Traslado de cuentas de cartera Prejurídica a cartera Jurídica.
OBM/SNCC/36	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Aprobación de cuentas para el castigo de las mismas.
OBM/SNCC/37	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Solicitud de talonario de Recibos Oficiales.
OBM/SNCC/38	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Cambio de Recibos Oficiales Mal elaborados.
OBM/SNCC/39	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Solicitud de Premios y/o Bonos de cobranza.
OBM/SNCC/40	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración de Boletín Nacional.
OBM/SNCC/41	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Control y Fiscalización de Cuentas de Cartera A Nivel Nacional.
OBM/SNCC/42	Supervisión Nacional de Crédito y Cartera	Elaboración del Informe de control y fiscalización de cuentas con o sin observaciones.

## **4.6 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES**

### **4.6.1 MODELO DEL MANUAL**

Se ha elaborado el Manual de Descripción de Cargos y Funciones de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad con el fin de generalizar los criterios principales para su estudio.

Debido a la limitación de hojas de presentación en el documento se muestra en el ANEXO V el ejemplo del Manual de Descripción de Cargos y Funciones de la Supervisión Nacional de Crédito y Cartera y del Departamento de Contabilidad de:

- 1) Contador General
- 2) Auxiliar de Contabilidad – Traspasos
- 3) Supervisor Nacional de Crédito y Cartera
- 4) Ejecutivo de Cuenta de Cartera Normal

Cabe resaltar que el Manual de Descripción de Cargos y Funciones de las unidades fueron entregados y presentados en su integridad a OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.

#### 4.7 RECOMENDACIONES

Para alcanzar el fortalecimiento de la gestión administrativa se propone la normalización de las actividades adecuadas a situaciones específicas con el fin de lograr una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes.

En base a las conclusiones anteriores y los resultados obtenidos, se recomienda:

- Elaborar adicionalmente instrumentos administrativos tales como los manuales de políticas, procesos, organización y funciones y los que sean necesarios para que ayuden al cumplimiento de los objetivos de gestión de OBM Y CIA – BOLIVIA.
- Los Jefes de Unidad deben comunicar las instrucciones que sean precisas de manera formal a los empleados dependientes de las unidades mediante Notas Internas, Memorandos u otros documentos equivalentes como los Manuales de Procedimientos y Descripción de Cargos y Funciones para que de esta manera exista el respaldo necesario en cualquier eventualidad.
- Realizar la actualización de los Manuales Administrativos permanentemente.
- Los jefes de unidad deben capacitar al personal de nuevo ingreso o transferido de otras unidades con referencia a los procedimientos y funciones a desempeñar en su puesto de trabajo.
- La infraestructura y el mobiliario de oficina para el archivo de la documentación de respaldo del movimiento económico – financiero de la empresa debe ser más amplio ya que como señala la norma estos deben conservarse por el lapso de 5 años desde la fecha de registro.
- Se debe coordinar las funciones y procedimientos en los comités de departamentos estableciendo en estos los lineamientos necesarios para el



cumplimiento de los objetivos trazados. De igual manera se recomienda que la realización de estos comités sea continua por lo menos a dos veces al mes.

- La Gerencia General Administrativa debe asumir una actitud decidida en torno a la modernización y adecuación de la estructura organizacional propuesta de OBM Y CIA. S.A. – BOLIVIA.





