

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



**DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE**  
**CARGOS DE CUENTA EN LA DIRECCION**  
**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL EJÉRCITO**

Memoria Laboral presentada para la obtención del grado de Licenciatura

**AUTOR: UNIV. PAOLA PATRICIA ALEJO MURILLO**

**TUTOR: LIC. ANA MARÍA MOLINA SERRUDO**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2024**

## ***DEDICATORIA***

*A mi hija Sol Victoria por su amor, que es la mayor motivación para seguir adelante.*

*A mi esposo Ariel Yamil por su comprensión, amor y haber confiado en que alcanzaría mis objetivos.*

*A mis padres Rómulo e Isabel, por los ejemplos de perseverancia y constancia y por su apoyo moral y económico, para llegar a esta meta.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por fortalecer e iluminar mi camino, a mi querida universidad que me cobijo los años de estudio, a mis docentes que me transmitieron conocimientos y por haberme acompañado paso a paso en el aprendizaje para crecer personal y profesionalmente.*

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	pág. 1
<b>ANTECEDENTES</b>	
1. SECTOR DE ESTUDIO	pág. 2
1.1. Misión	pág. 2
1.2. Visión	pág. 3
1.3. Valores	pág. 3
1.4. Estructura Organizacional del Ejército	pág. 5
1.5. Divisiones militares del Ejército	pág. 7
1.6. Estado Mayor del Ejército	pág.11
1.7. Dirección Administrativa y Financiera del Ejército	pág.11
1.8. Sector de Estudio	pág.12
1.9. Implicaciones Prácticas	pág.13
<b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</b>	pág.14
2.1. Descripción de la Actividad Profesional	pág.14
2.2. Desarrollo de la experiencia laboral	pág.16
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA</b>	pág.20
3.1. Planteamiento del problema	pág.20
3.1.1. Desconocimiento de la normativa para elaborar descargos	pág.21
3.1.2. Sanciones de responsabilidad por la función pública	pág.21
3.1.3. Documentación remitida a destiempo	pág.21
3.1.4. Desmotivación del personal	pág.22
3.2. Identificación y descripción del problema	pág.22
3.2.1. Formulación del problema	pág.22
3.3. Identificación y Descripción del Problema	pág.22
3.3.1. Objetivo General	pág.22
3.3.2. Objetivo Específico	pág.23

3.4. Descripción Específica de la Actividad Profesional	pág.23
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA</b>	pág.24
4.1. Procedimientos de Control	pág.24
4.2. Procedimientos	pág.24
4.3. Control	pág.24
4.4. Tipos De Control	pág.25
4.5. Rendición Pública de Cuentas	pág.26
4.5.1. Rendición de Cuentas Ministerio de Defensa	pág.27
4.5.2. Fundamento Legal	pág.27
4.6. Del Reglamento de Cargo de Cuenta	pág.28
4.6.1. Rendición de cuentas:	pág.28
4.6.2. Cargo a Rendir:	pág.28
4.6.3. Cuentadante:	pág.28
4.6.4. Formato de presentación de documentos	pág.28
4.6.5. Grupos y partidas presupuestarias	pág.29
4.6.6. Plazo de presentación	pág.30
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA</b>	pág.31
5.1. Habilitación de la sección descargos en las Divisiones	pág.31
5.2. Capacitaciones de la aplicación del reglamento	pág.32
5.3. Clasificación de los cargos de cuenta de acuerdo a su rubro	pág.34
5.4. Crear una página web institucional	pág.35
5.5. Manual de procedimientos	pág.36
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	pág.39
6.1 Conclusiones	pág.39
6.2 Recomendaciones	pág.40
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	pág.41
<b>ANEXOS</b>	pág.42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la DIAFE.	pág.12
Figura 2: Manual de procedimientos de la sección descargos	pág.19
Figura 3: Ejemplo de explicación de cargo de cuenta.	pág.33
Figura 4: Estado de cargo de cuenta.	pág.35
Figura 5: Manual de procedimientos de la revisión de cargos de cuenta en las divisiones.	pág.37
Figura 6: Manual de procedimientos de la revisión de cargos de cuenta	pág.38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de la remisión de documentación. pág.32

Tabla 2: Distribución de cargo de cuentas pág.34

## **INTRODUCCIÓN**

Las entidades y los funcionarios públicos tienen la obligatoriedad de rendir cuentas sobre la gestión de recursos que se les otorga y así también de sus resultados con el objetivo de generar transparencia. La presente memoria laboral propone a la sección descargos de la dirección administrativa y financiera del Ejército diseñar procedimientos de control con la finalidad de optimizar la revisión y cierre de los documentos de rendición de cuentas del personal dependiente de la institución, por lo cual daré a conocer la experiencia profesional que adquirí en el ejercicio del cargo como revisor.

En el transcurso de la gestión contable se realizan diferentes desembolsos a favor de las unidades militares o del personal militar, por lo cual deben elaborar su rendición de cuentas y remitirlas para su cierre. Debido a múltiples factores y principalmente el retraso del envío de la mencionada documentación para su revisión, se ocasiona que en determinadas fechas se acumule excesivamente los descargos para su revisión y cierre, provocando que el personal se sature de trabajo y no logre sus objetivos.

En el capítulo I se aborda las generalidades de la actividad profesional, es decir la experiencia laboral, tiempo de servicio, descripción de funciones y la argumentación para el desarrollo del presente trabajo.

El capítulo II expone el planteamiento del problema que describe el principal motivo que dio lugar a la realización del trabajo, los objetivos específicos que fueron el puente para poder alcanzar el objetivo general y concluye con los elementos que motivaron a plantear la solución.

En el capítulo III se encuentra el marco teórico, donde se aborda la teoría que respalda la propuesta planteada.

El planteamiento de la solución del problema, las actividades realizadas y los resultados obtenidos se describen en el capítulo IV.

En última instancia las conclusiones y recomendaciones, a través de los juicios emitidos y proposiciones personales.



## **ANTECEDENTES**

### **1. SECTOR DE ESTUDIO**

El Ejército de Bolivia es la rama terrestre de las Fuerzas Armadas de Bolivia, conjuntamente con la Armada de Bolivia y la Fuerza Aérea de Bolivia, es el encargado de proteger a Bolivia de amenazas internas, externas y garantizar la independencia de Bolivia.

Fue creado el 14 de noviembre de 1810, tras la victoria de las fuerzas patriotas contra los españoles en la Batalla de Aroma, antes de la fundación de Bolivia.

Al comenzar su historia en los campos de Aroma con la victoria de las milicias de Cochabamba sobre las tropas realistas al mando del general Esteban Arze, pero institucionalmente se crea junto a la Declaración de Independencia de Bolivia, como una República independiente el 6 de agosto de 1825, mediante la Asamblea General de Diputados de las Provincias del Alto Perú.

#### **1.1. Misión**

El Ejército como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Terrestre y cumple las siguientes misiones específicas: defender la Soberanía e integridad del Territorio Nacional; garantizar la seguridad terrestre y coadyuvar en el mantenimiento del Orden público, de acuerdo a las Directivas del Comando en Jefe; participar en la vertebración del territorio nacional mediante la construcción y apertura de caminos, carreteras y otras vías; ocupar, proteger y apoyar el desarrollo de las fronteras nacionales; proteger las áreas y centros vitales del país; ejecutar misiones específicas con el apoyo de la Fuerza Aérea y/o la Fuerza Naval; participar activamente en el desarrollo integral de la Nación, de acuerdo a las

directivas del Comando en Jefe; contribuir al fortalecimiento del país en coordinación con las otras Fuerzas, impulsando, fomentando y protegiendo el Desarrollo Nacional; levantar y editar las cartas geográficas y políticas del territorio nacional y proteger las fuentes de producción y los servicios legalmente constituidos, así como los recursos naturales y la preservación ecológica dentro del territorio nacional.

## **1.2. Visión**

Constituir un Ejército eficaz y eficiente para la seguridad defensa y desarrollo del Estado, con una capacidad de gestión honesta y transparente, organización operativa multifuncional y autosustentable, con recursos humanos altamente profesionales, disciplinados, cohesionados y comprometidos con su Institución y la Patria; valorado por la sociedad a la cual sirve y se debe, enmarcado en los lineamientos estratégicos Institucionales de la descolonización anticapitalismo en concordancia con la Agenda Patriótica del Estado Plurinacional de Bolivia para el 2025.

## **1.3. Valores**

### **Espíritu de cuerpo**

El espíritu de cuerpo, es el conjunto de ideas, actitudes intereses, aspiraciones, ideales y tradiciones de una colectividad profesional.

### **Honor**

Honor, significa gloria, es un valor que lleva al más exacto cumplimiento de los deberes respecto al prójimo, y cada uno representa la dignidad misma, no se debe confundir el honor con la honra, es una manifestación interna, está en el sujeto, en cambio, el honor, es una manifestación que proviene del exterior, producto de la fama adquirida, la virtud y mérito ganado.

### **Justicia**

Justicia, es el valor que permite hacer lo justo y dar a cada uno lo que corresponde, cumplir y exigir derechos propios otorgar lo que a otros.

### **Lealtad**

Lealtad es el cumplimiento con nobleza y sin reservas de una obligación o de un pacto actuando de buena fe.

### **Liderazgo**

Liderazgo, es el conjunto de destrezas o habilidades que un individuo puede aprender y desarrollar para dirigir un equipo o una organización involucrando a los miembros y delegando en ellos determinadas responsabilidades.

### **Patriotismo**

Patriotismo, es amar a la patria defender su soberanía su integridad, mantener su identidad nacional la paz social, honrar el solemne juramento de fidelidad a su bandera y estar dispuesto a sacrificar la vida en su defensa.

### **Disciplina**

Es el acatamiento, obediencia, abnegación, subordinación y que exigen que la persona se comporte y proceda observando y cumpliendo fielmente las leyes y reglamento en la vida militar, la disciplina comprende el aseo, orden, uniformidad, puntualidad, obediencia al superior, pero en forma consciente sin transgresión de la institución y las leyes, es la columna vertebral de las instituciones armadas.

### **Responsabilidad**

Responsabilidad es toda obligación legalmente exigible se manifiesta en la obligación moral del cumplimiento a lo que está obligado una persona por los preceptos orales o por las leyes o reglamentos.

### **Subordinación**

Subordinación, es el acatamiento consciente leal inteligente y perseverante que el militar desde las jerarquías más bajas debe a su inmediato superior a la constitución política del estado, y a las leyes del estado plurinacional de Bolivia.

### **Valor Militar**

Valor militar es la disposición permanente de la voluntad que requiere una gran fortaleza y vigor para hacer frente a las adversidades en tiempo de paz o guerra.

### **Integridad**

La integridad conlleva ideas de unidad, amplitud. Solidez y totalidad, e su siniestro poderoso que cohesiona las propias percepciones, actitudes y palabras en términos de honestidad y sinceridad haciendo que se extienda hacia las organizaciones la patria y Dios.

Es un alto valor moral que debe caracterizar y practicar el militar, teniendo como meta el obrar con dignidad, justicia, responsabilidad y firme personalidad para evitar la corrupción, este valor hace obrar al militar sujeto a restricciones profesionales razonables con ecuanimidad y altura.

## **1.4. Estructura Organizacional del Ejército**

La presente memoria laboral se desarrolla en el área administrativa y financiera del Ejército por ello es necesario exponer sus divisiones y estructura. Según el resolución administrativa 136/21, el Ejército de Bolivia reconoce la siguiente los siguientes niveles de decisión:

### **A.- NIVEL DE DECISIÓN**

Se encuentra constituido por el Comandante General del Ejército

### **B.- NIVEL DE ASESORAMIENTO**

Se encuentra constituido por:

- 1.- JEFATURA DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO.
- 2.-INSPECTORÍA GENERAL DEL EJÉRCITO (ÓRGANO DE SUPERVISIÓN, CONTROL Y FISCALIZACIÓN)
- 3.- GABINETE DEL COMANDANTE GENERAL DEL EJÉRCITO.
- 4.- ESTADO MAYOR GENERAL:
  - 4.1. Estado Mayor Coordinador  
Conformador por:
    - 4.1.1 Departamento I- Personal
    - 4.1.1 Departamento II- Inteligencia
    - 4.1.1 Departamento III- Operaciones
    - 4.1.1 Departamento IV- Logística
    - 4.1.1 Departamento V- Ac/Oc. y Participación en el Desarrollo.
    - 4.1.1 Departamento VI- Educación
    - 4.1.1 Departamento VII- Producción y Ecología
    - 4.1.1 Departamento VIII- Doctrina
  - 4.2. Estado Mayor Especial
    - 4.2.1. DGHAE
    - 4.2.2 DGBPIE
    - 4.2.3. COMANCOM
    - 4.2.4. C4I20
  - 4.3. Estado Mayor Personal
    - 4.3.1. Dirección General de Planificación Estratégica del Ejército.
    - 4.3.2. Dirección General Administrativa y Financiera del Ejército.
    - 4.3.3. Dirección General de Comunicación Social del Ejército.
    - 4.3.4. Dirección General Jurídica del Ejército.
    - 4.3.5. Centro de Estudios Estratégicos Del Ejército.

**C.- NIVEL DE EJECUCIÓN**

- 1.-Grandes y Pequeñas Unidades de Combate
- 2.-Institutos Militares del Ejército.

3.- Reparticiones Militares del Ejército.

## **1.5. Divisiones militares del Ejército**

### **Comando General del Ejército**

- ✓ R. de Infantería 1, COLORADOS DE BOLIVIA, La Paz
- ✓ Batallón de Comunicaciones 1, CNL. VIDAURRE, La Paz
- ✓ Batallón de Transportes 1, La Paz
- ✓ Batallón de Policía Militar 1, CAP. SAAVEDRA, La Paz
- ✓ Cuerpo Aéreo del Ejército, El Alto
- ✓ GCA-1 Apóstol Santiago, La Paz

### **División Mecanizada 1**

Sede del Comando: Viacha

- ✓ R. Infantería Mecanizada 8, AYACUCHO, Achacachi
- ✓ R. Infantería Mecanizada 23, MAX TOLEDO, Viacha
- ✓ R. Infantería Mecanizada 30, MURILLO, Apolo
- ✓ R. de Caballería Blindada 1, CALAMA, Patacamaya
- ✓ R. Caballería Blindada 2, TARAPACA, Corocoro
- ✓ R. Caballería Mecanizada 4, INGAVI, El Alto
- ✓ R. Caballería Mecanizada 5, J. M. LANZA, Guaqui
- ✓ R. de Artillería Mecanizada 2, SIMÓN BOLÍVAR, Viacha
- ✓ R. de Artillería Anti Aérea Mecanizada 6
- ✓ Batallón de Ingeniería Mecanizada 2, GRAL. F. ROMAN, Caranavi
- ✓ Batallón de Comando y Servicio XI, Viacha

### **Primera División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Cobija

Unidades que la componen:

- ✓ R. Infantería 35, BRUNO RACUA, Puerto Rico
- ✓ R. Infantería 36, SLDO. SANTOS PARRAMO, Rurrenabaque
- ✓ Ingenieros VI Riosinho, Cobija

- ✓ Batallón de Policía Militar IV, SLDO. RODOLFO SILES, Cobija

### **Segunda División "ANDINA" del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Oruro

Unidades que la Componen:

- ✓ R. Satinadores 1, "TGRAL. GERMAN BUSCH", Challapata
- ✓ R. Infantería 21, ILLIMANI, Uncía, Norte de Potosí
- ✓ R. Infantería 22, MEJILLONES, Huachacalla
- ✓ R. Infantería Andina 25, TOCOPILLA, Curahuara de Carangas
- ✓ R. Artillería 1°, "Mayor General Eliodoro Camacho", Oruro
- ✓ Batallón de Ingeniería 7°, SAJAMA, Corque
- ✓ Batallón de Logística 1°, " RABONAS DEL PACÍFICO",
- ✓ Batallón "Comando y Servicios"II. Oruro

### **Tercera División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Villamontes

Unidades que la Componen:

- ✓ R. Infantería 5, CAMPERO, Ibibobo
- ✓ R. Infantería 20, PADILLA, Tarija
- ✓ R. Caballería 3, AROMA, Yacuiba
- ✓ R. Artillería 3, PISAGUA, Villamontes
- ✓ Batallón de Ingeniería 1, EUSTAQUIO MÉNDEZ, Tarija

### **Cuarta División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Ciudad de Camiri

Unidades que la componen:

- ✓ R. Infantería 6, CAMPOS, Boyuibe
- ✓ R. Infantería 11, BOQUERON, Charagua
- ✓ R. Caballería 1, AVAROA, Chorety
- ✓ R. Artillería 4, BULLAIN, Cuevo

### **Quinta División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Roboré

Unidades que la Componen:

- ✓ R. Infantería 13, MONTES, San José Chiquitos
- ✓ R. Infantería 14, FLORIDA, San Matías
- ✓ R. Infantería 15, JUNIN, Roboré
- ✓ R. Caballería 6, CASTRILLO , Puerto. Suárez
- ✓ R. Artillería 5, VERGARA, Santiago de Chiquitos
- ✓ Batallón de Ingeniería 3, GRAL. PANDO

### **Sexta División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Trinidad

Unidades que la Componen:

- ✓ R. de Fuerzas Especiales 16, TCNL. JORDÁN (C.I.O.S.)
- ✓ R. Infantería 17, INDEPENDENCIA, Guayaramerin
- ✓ R. Infantería 29 , ECHEVARRIA, Trinidad
- ✓ R. Infantería 31, RIOS, Chapare
- ✓ R. Infantería 32, MURGUIA, Ibuelo
- ✓ R. Caballería 2, BALLIVIAN , San Joaquín
- ✓ R. Artillería 8, AGUIRRE

### **Séptima División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Cochabamba

Unidades que la Componen Localidad de Asiento Notas

- ✓ BAT. CMDO. Y SERV. VII
- ✓ R. Infantería 18, VICTORIA, Cochabamba (aerotransportado)
- ✓ R. Infantería 26, JUANA AZURDUY, Colomi(mec.,M-113)
- ✓ R. Artillería 7, TUMUSLA, Cotapachi
- ✓ R. Policía Militar 3, GENERAL ESTEBAN ARCE, Cotapachi
- ✓ Bat. Transporte 3, Sof., Raúl Cornejo
- ✓ Grupo de caballería aérea - 1 Gral. Santiago

### **Octava División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Santa Cruz



Unidades que la Componen Localidad de Asiento Notas

- ✓ R. Infantería 7, MARZANA, Cabezas
- ✓ R. Infantería 10, WARNES, San Ignacio de Velasco (mec.,M-113)
- ✓ R. Caballería 10, GRAL. JOSE MANUEL MERCADO.
- ✓ R. Artillería 8, AGUIRRE
- ✓ RS 2 "CNL. MANCHEGO"
- ✓ R.E.PM-2 AMEZAGA
- ✓ BAT. CMDO. Y SERV. VIII
- ✓ R.I. BAT. TRANSPORTES IV
- ✓ F.T. DIABLOS VERDES

**Novena División del Ejército de Bolivia**

Ubicación: Chapare (Villa Tunari)

Unidades que la componen:

- ✓ RI-26 Gral. Barrientos
- ✓ RI-31 E. Rios
- ✓ RI-32 I. Murguia
- ✓ RI-33 L. Cabrera

**Décima División del Ejército de Bolivia**

Sede del Comando: Tupiza

Unidades que la Componen:

- ✓ R. Infantería 2, MCAL. ANTONIO JOSÉ DE SUCRE, Sucre
- ✓ R. Infantería 3, JUAN JOSE PÉREZ, Potosí
- ✓ R. Infantería 4, LOA, Uyuni
- ✓ R. Infantería 27, ANTOFAGASTA, Colcha K
- ✓ R. Caballería 7, CHICHAS, Tupiza (mec.,M 9 Semiorugas)
- ✓ R. Artillería 12, AYOHUMA
- ✓ Batallón de Ingeniería V TCNL. OVANDO ROJAS, Sucre

## **1.6. Estado Mayor del Ejército**

El Ejército de Bolivia se encuentra constituido por: nivel de decisión, nivel de asesoramiento y nivel de ejecución. El Estado Mayor se encuentra en el nivel de asesoramiento, constituye un grupo de oficiales que cumplen tareas de administración, logística y planeamiento bajo la dirección de un oficial de rango superior, con las funciones de asesorar técnicamente a los oficiales superiores, distribuir las órdenes impartidas y supervisar su cumplimiento.

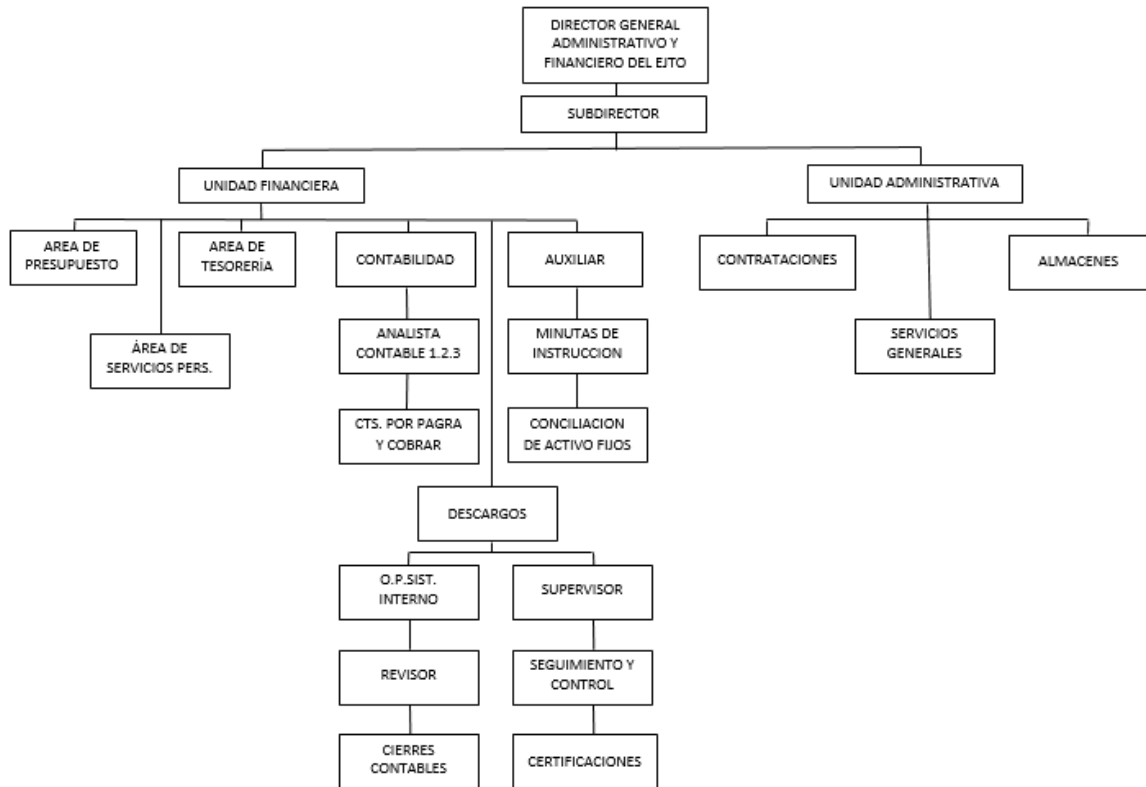
## **1.7. Dirección Administrativa y Financiera del Ejército**

La dirección administrativa y financiera del ejército tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades referidas a la administración de los recursos económicos-financieros y procesos administrativos, en concordancia con los objetivos, metas y políticas establecidos por el Comando General, en sujeción a la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, sus Normas Básicas y reglamentos.

Según el resolución administrativa 136/21, el Dirección Administrativa y Financiera del Ejército de Bolivia reconoce el siguiente organigrama:

**Figura 1**

**Organigrama de la dirección administrativa y financiera del Ejército**



Fuente Resolución Administrativa 136/21 Comando General del Ejército.

### 1.8. Sector de Estudio

La presente memoria laboral será desarrollada en la sección descargos dependiente de la Dirección Administrativa y Financiera del Ejército (DIAFE), la misma que tiene el objetivo cerrar la documentación presentada por la apertura de cargos de cuenta a través de los revisores, en el cumplimiento de la normativa vigente.

Se define como Cargos de Cuenta, al documento que aprueba el desembolso de recursos económicos dirigido a un servidor público, que será denominado

cuentadante; es importante aclarar que los comandantes de las unidades militares son responsables de la rendición de cuentas de los desembolsos destinados a la unidad a su mando.

## **1.9. Implicaciones Prácticas**

De lograr implementar las actividades propuestas a la Institución, referente a procedimientos de control para el cierre de cargos de cuenta, se obtendría los siguientes resultados:

- Se contribuiría de manera significativa en el cierre de cargos de cuenta, evitando la acumulación en fechas necesarias y decisivas.
- Personal capacitado que responda favorablemente y tenga pleno conocimiento de la normativa para elaborar su rendición de cuentas.
- Se evitaría iniciar procesos por responsabilidad pública hacia los cuentadantes por incumplimiento de funciones.
- Personal de revisores se comprometería más con la institución aumentando su rendimiento. Asimismo harían uso de su vacación anual.
- Los cuentadantes accederían con mayor facilidad y en menor tiempo a sus certificaciones de no adeudo, al ser requisito para el ascenso a inmediato superior.

## CAPITULO I

### 2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

#### 2.1. Descripción de la Actividad Profesional

Para la presente memoria laboral expondré los cargos que ocupe en diferentes áreas de empresas privadas e institución pública:

<b>EMPRESA/INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO OCUPADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>OSMAR ELECTRIC S.R.L</b>	AUXILIAR CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboración de libros de compra y venta.</li><li>- Declaración del IVA, facturación electrónica, actualización de NIT, tramites en servicios de salud.</li><li>- Archivo y control de documentación contable.</li></ul>
<b>EJÈRCITO DE BOLIVIA</b>	TÈCNICO EN CONTRATAACIONES DIRECTAS- INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboración y análisis de documentos referidos a proyectos de infraestructura en los cuarteles de Bolivia, en base a los procedimientos del ART. 36 DE D.S. 181 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE BIENES Y SERVICIOS</li></ul>

	<p>REVISOR DE CARGOS DE CUENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión detallada de los cargos de cuenta presentada por los cuentadantes, referente a la rendición de cuentas de fondos ejecutados, de acuerdo al reglamento de rendición de cargos de cuentas del Ministerio de Defensa.</li> <li>- Elaboración de informes de aprobación u observación de acuerdo al estado en que se encuentre el descargo.</li> <li>- Canje de boletas de retención y reversión al no utilizar los recursos.</li> </ul>
<p><b>EJÈRCITO DE BOLIVIA</b></p>	<p>OPERADORA DE RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y registro en el sistema interno de Ejercito y en el Sistema de Gestión Pública -SIGEP, de depósitos realizados por terceras persona a cuentas del Ejército de Bolivia, por concepto de ingresos varios.</li> <li>- Cierre anual de los mencionados ingresos, en base a normativa vigente.</li> </ul>

	CAJERA HABILITADA REGIMIENTO CAMPOS- BOYUIBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de recursos económicos, por concepto de alimentación y socorros.</li> <li>- Coordinación y elaboración de planes logísticos respecto al menú regionalizado del cuartel.</li> <li>- Elaboración de cargos de cuenta aperturado a los cuentadantes.</li> <li>- Pago de socorros al personal de tropa de la Unidad.</li> <li>- Elaboración de informes.</li> </ul>
<b>REYNA LIGHTNING S.R.L.</b>	ADMINISTRADORA DE LA SUCURSAL SANTA CRUZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de mercadería.</li> <li>- Supervisión e ventas al por mayor y menor.</li> <li>- Venta de mercadería de luminaria.</li> </ul>

## 2.2. Desarrollo de la experiencia laboral

El presente trabajo corresponde a las actividades realizadas, en el cargo de revisor de cargos de cuentas, dependiente de la Dirección Administrativa y Financiera del Ejército sección descargos, mismo que fue desempeñado en el periodo comprendido desde el 15 de enero de 2018 hasta el 02 de febrero de 2019.

Con el propósito de que se conozca cual es el proceso para aperturar un cargo de cuenta a continuación explicare de manera resumida los pasos:

**Primer paso:** El cuentadante (persona responsable del cargo de cuenta) elabora un pedido justificando la necesidad requerida, para esto remite un informe de necesidad a la Unidad Administrativa y Financiera del Ejército.

**Segundo paso:** El pedido es remitido a la sección de presupuestos para verificar si es viable y programar su pago.

**Tercer paso:** La documentación es remitida a la sección de contabilidad, quienes se encargan de ejecutar el desembolso de los recursos requeridos por los cuentadantes a través de la aprobación del comprobante de ejecución de gasto.

**Cuarto paso:** Los recursos económicos son transferidos a la cuenta bancaria de los cuentadantes.

Habiendo detallado los pasos para aperturar un cargo de cuenta, expondré las funciones que mi persona cumplía como revisora, ya que una vez desembolsados los recursos económicos a favor de los cuentadantes, estos tienen la obligación de presentar a la sección descargos de la dirección administrativa y financiera del ejército la documentación requerida y estipulada en el reglamento para posteriormente proceder al cierre de la rendición de cuenta.

En primera instancia se reciben los descargos remitidos de todas las reparticiones militares, acantonadas en diferentes regiones de Bolivia ya sea que se encuentren en las ciudades de La Paz, Tarija, Chuquisaca, Oruro, Potosí, Santa Cruz, Beni, Cochabamba o Pando. Posteriormente, se debe identificar las asignaciones de partidas presupuestarias que fueron otorgadas a solicitud, requerimiento y necesidad de la unidad, llegando a ser: pago de servicios básicos, compra de combustible,



compra de material de construcción, compra de productos veterinarios, compra de material de escritorio, entre otros.

Si bien para la revisión de descargos se sigue un formato establecido según reglamento, este implica de mucho tiempo al ser moroso y tener que revisar de manera minuciosa e identificar errores que se comete en su elaboración; lo más común es encontrar fallas en las sumas, falta de firmas, errores al transcribir las facturas, errores de tipeo, entre otros.

Una vez identificado las fallas que impiden el cierre de la rendición de cuentas, se elabora un informe de observación, que a través de un radiograma se notifica a la unidad correspondiente o al cuentadante, para que pueda subsanarlo lo antes posible y realizar el cierre. En caso contrario de no existir ningún error los revisores elaboran un informe de aprobación y se procede al cierre del cargo de cuenta en el sistema.

Para la elaboración de la presente memoria laboral, principalmente se planteó dos argumentos: el desconocimiento de la normativa para la elaboración del cargo de cuenta y las distancias de las reparticiones militares respecto al gran cuartel general de La Paz, que centraliza los cierres de las rendiciones de cuentas de los funcionarios públicos, provocando que los descargos se acumulen para su revisión y se retrase su cierre, asimismo los revisores se saturan de trabajo a mediados de año para ascensos de escalafón y a fin de gestión para el cierre contable.,

Por el desarrollo del tema me pareció relevante adjuntar el siguiente manual de procedimientos de la sección descargos del Ejército

**Figura 2:**

*Manual de procedimientos de la sección descargos.*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SECCIÓN DESCARGOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL EJÉRCITO</b>		CODIGO UFSC - 00942 - 03	
				PAGINAS 1 - 1	
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:</b> Dirección Administrativa y Financiera					
<b>CARGO:</b> Revisor de cargos de cuenta.					
<b>FUNCIÓN:</b> Revisar, verificar, y cerrar los cargos de cuenta.					
<b>PROCESO:</b> Revisar y verificar la documentación que se encuentre elaborada de acuerdo a reglamento de cargo de cuenta.					
<b>OBJETIVO:</b> Verificar que los recursos otorgados no sean malversados a través de la presentación de documentación de rendición de cuentas.					
<b>NORMATIVA:</b> Reglamento de rendición de cuentas.					
<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>RESPONSABLES</b>		
<b>Nº</b>	<b>TAREAS</b>	<b>REVISOR</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>		
1	Recepcionar los descargos.				
2	Ordenar la documentación c-31, planilla de cargo de cuenta, carnet de cuentadante, facturas originales e informe.				
3	Revisar los documentos de forma detallada y verificar que su legalidad.				
4	Elaborar informe de aprobación en caso de no tener errores.				
5	Elaborar un informe de notificación para su corrección.				
6	En caso de existir error remitirlo a seguimiento para notificar a los cuentadantes,				
7	Al estar elaborado correctamente se procede al informe de aprobación y cierre.				

Fuente Resolución Administrativa 121/19 Comando General del Ejército.

## **CAPITULO II**

### **3. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

El Ejército de Bolivia a través de la Dirección Administrativa y Financiera realiza desembolsos económicos que son destinados para cubrir necesidades de la institución como ser: pago de servicios básicos, compra de combustible, compra de productos de escritorio, pago por cambio de destino, pago de pasajes y viáticos, entre otros conceptos. Por lo tanto, los funcionarios públicos o cuentadantes tienen la obligatoriedad de rendir cuentas de los recursos percibidos, de acuerdo al reglamento de rendición de cuentas del Ministerio de Defensa del 2015.

Es la Dirección Administrativa y Financiera del Ejército, que apertura cargos de cuenta a través de comprobantes contables a las grandes y pequeñas unidades militares, reparticiones militares e institutos militares a nivel nacional. Son 79 unidades militares que componen el Ejército de Bolivia que se encuentran acantonadas en diferentes regiones del país.

En un promedio se apertura cinco cargos de cuenta para una unidad militar de manera mensual. Por ejemplo: el Regimiento RI-6 Dr. Campos- Boyuibe, mensualmente presenta a la sección descargos de la dirección administrativa y financiera del ejército los siguientes descargos: energía eléctrica, agua potable, combustible, internet, alimentación y material de construcción.

Ante lo expuesto y al haber ocupado el cargo de revisora puede detectar los siguientes problemas:

### **3.1.1. Desconocimiento de la normativa para elaborar descargos**

Si bien existe la directriz del reglamento para la elaboración de descargos en lo que corresponde a los plazos de presentación y el formato de la documentación para los diferentes conceptos, en el tiempo que ocupe el cargo de revisora note que el 80% de los descargos que ingresaban para su revisión eran observados y devueltos a los cuentadantes para su corrección, evidenciándose el desconocimiento de la aplicación de reglamento por parte de los cuentadantes.

### **3.1.2. Sanciones de responsabilidad por la función pública**

Al revisar la documentación y percatarnos de errores, se notifica a los funcionarios públicos para subsanarlo, pero por motivos que desconocemos, no se remitía a la sección descargos las correcciones. Ante esta situación informábamos a las autoridades superiores para que puedan sancionarlos de acuerdo a normativa, dependiendo de la gravedad, las sanciones llegan a ser arrestos o la deducción de sus haberes en forma mensual, según lo estipulado en el capítulo V de Responsabilidad por la Función Pública de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental y el Decreto Supremo No. 23318 – A de 3 de noviembre de 1992.

### **3.1.3. Documentación remitida a destiempo**

Ante el hecho de que los cuentadantes no subsanaban sus errores en un tiempo oportuno o no presentan sus descargos en el transcurso de la gestión y al ser notificado y sancionado, se ven en la obligatoriedad de remitir sus documentos de rendición de cuentas a la sección descargos en fechas límite para los ascenso y para el cierre de gestión contable.

### **3.1.4. Desmotivación del personal**

Dado que a fin de gestión los revisores nos sobrecargamos laboralmente, y al tener la responsabilidad de cerrar los cargos de cuenta asignados, perdemos nuestra vacación de fin de año, sin derecho a reprogramación en la siguiente gestión.

## **3.2. Identificación y descripción del problema**

Habiéndose expuesto en la problematización de la descripción de la actividad laboral, los principales problemas que se presentan en la sección descargos de la dirección administrativa y financiera del Ejército, se evidencio que se tiene limitaciones para hacer un adecuado y oportuno cierre de cargos de cuenta, mismas que generan la acumulación de documentación de descargos por revisar en el periodo de los ascensos y en el cierre de la gestión contable.

### **3.2.1. Formulación del problema**

¿Cómo una propuesta de procedimientos de control puede contribuir al cierre de cargos de cuentas de forma oportuna y evitar su acumulación para su revisión en el periodo de ascensos y en el cierre de gestión, en la dirección administrativa y financiera del Ejército?

## **3.3. Identificación y Descripción del Problema**

### **3.3.1. Objetivo General**

Proponer procedimientos de control para evitar la acumulación de cargos de cuenta en la dirección administrativa y financiera del Ejército.

### **3.3.2. Objetivo Específico**

- Realizar el cierre de cargo de cuentas en el día.
- Habilitar la sección descargos en las divisiones del Ejército.
- Capacitar a los cuentadantes referente a la aplicación del reglamento de cargos de cuenta y las sanciones que conlleva su incumplimiento.
- Clasificar los cargos de cuenta de acuerdo a su naturaleza y rubro para su revisión.
- Crear una página institucional a nivel nacional que indique el estado de los cargos de cuenta.

### **3.4. Descripción Específica de la Actividad Profesional en Relación con la Solución del Problema**

El principal motivo para desarrollar el presente tema es mejorar el proceso de verificación, revisión y cierre de los cargos de cuenta, con el fin de evitar que los revisores en fechas determinadas se saturen de trabajo y mejoren su rendimiento laboral. Si bien en puntos anteriores se resaltó que el revisar descargos no requiere razonamiento al basarse en una norma, es demasiado moroso verificar a detalle que los datos sean correctos, válidos y verídicos. En el tiempo que preste servicio de revisora escuchaba muchas quejas de mis compañeros por el exceso de trabajo ya que las Autoridades no consideraban las vacaciones anuales de los revisores, y no podían postergar o reprogramar fechas al cambiar el Alto Mando Militar, lo que generaba malestar y desmotivación.

A su vez es de vital importancia que los funcionarios públicos conozcan la normativa y la apliquen en sus documentos, evitando así cometer errores de transcripción, copia, y formatos. De mejorar este punto los cuentadantes tendrían acceso a su certificación de no adeudo, en un plazo oportuno a su ascenso y no tendrían antecedentes de sanciones por incumplimiento.

## CAPITULO III

### 4- ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA - MARCO TEÓRICO

Con el objeto de comprender mejor el tema a desarrollar han sido las siguientes fuentes de referencia que tienen relación con la búsqueda de soluciones.

#### 4.1. Procedimientos de Control

Según la Contraloría General del Estado "Son los procedimientos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la dependencia o entidad" <sup>1</sup>

#### 4.2. Procedimientos

Según Melinkoff, R(1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".(p. 28)<sup>2</sup>

Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero". (p.61).<sup>3</sup>

#### 4.3. Control

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654). <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Resolución CGR-1/070/2000, pag. 24

<sup>2</sup> [https://www.urbe.edu/UDWLibrary/Melinkoff, Ramón V](https://www.urbe.edu/UDWLibrary/Melinkoff,RamónV)

<sup>3</sup> [https://www.urbe.edu/UDWLibrary/Gómez Rondón, Francisco](https://www.urbe.edu/UDWLibrary/GómezRondón,Francisco)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).<sup>5</sup>

Por lo expuesto el control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

#### 4.4. Tipos De Control

Según Terry (1999) expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.<sup>6</sup>

✓ **Control preliminar**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

✓ **Control concurrente**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización

---

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, PEARSON EDUCACION MEXICO 2002, Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Pág. 654.

<sup>5</sup> Ramón Melinkoff, EDITORIAL PANAPO, 2005, Los procesos administrativos, (p.62).

<sup>6</sup> GEORGE R. TERY, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, México. 1961. Compañía Editorial Continental.



de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

✓ ***Control de retroalimentación***, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

✓ ***Control de correspondencia***, En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

#### **4.5. Rendición Pública de Cuentas**

Es la acción de toda institución de poner a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión así como el cumplimiento de compromisos asumidos con los actores sociales involucrados y con la sociedad civil en general. Es una oportunidad para que la sociedad evidencie los resultados de la entidad de acuerdo con el cumplimiento de la misión o propósito fundamental, además, de la

entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de sus grupos de valor.

#### **4.5.1. Rendición de Cuentas Ministerio de Defensa**

Se establece en el Reglamento de Cargo de Cuentas que tiene por objeto normar la Rendición de Cuentas de los recursos o bienes entregados por el Ministerio de Defensa a las servidoras y servidores públicos del Ministerio de Defensa, Comando en Jefe de las Fuerzas Armadas, Ejército de Bolivia, Fuerza Aérea Boliviana, Armada Boliviana e Instituciones Públicas Desconcentradas.

#### **4.5.2. Fundamento Legal**

- ✓ Constitución Política del Estado.
- ✓ Ley No. 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.
- ✓ Ley No. 1405 de 30 de diciembre de 1992, Orgánica de las FF. AA.
- ✓ Ley No. 843 de 20 de mayo de 1964, Reforma Tributaria y normas conexas.
- ✓ Decreto Supremo 23318-A de 03 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- ✓ Decreto Supremo N° 25875 del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA).
- ✓ Decreto Supremo N° 1788 de 6 de noviembre de 2013 Pasajes y Viáticos.
- ✓ Reglamento de Pasajes y Viáticos del Ministerio de Defensa.

- ✓ Decreto Supremo No. 27327, del 31 de enero de 2004, racionaliza el gasto de las entidades públicas.
- ✓ Decreto Supremo No. 21364 de 20 de agosto de 1986, Reglamento de la Ley Financial de 1986.

#### **4.6. Del Reglamento de Cargo de Cuenta**

Es de aplicación obligatoria para servidoras y servidores públicos del Ministerio de Defensa, Comando en Jefe de las Fuerzas Armadas, Ejército de Bolivia, Fuerza Aérea Boliviana, Armada Boliviana e Instituciones Públicas Desconcentradas. Los gastos realizados deben ser en estricta sujeción a las partidas presupuestarias estipuladas en el Formulario de Cargo a Rendir o Formulario Registro de Ejecución de Gastos C-31) y la documentación original debe ser presentada debidamente foliada, al ser utilizada para fines de control interno y externo posterior.

##### **4.6.1. Rendición de cuentas:**

Es la justificación documentada de los gastos realizados respecto de los recursos financieros y en especie recibidos.

##### **4.6.2. Cargo a Rendir:**

Es el documento de obligación que expone.

##### **4.6.3. Cuentadante:**

Persona natural o jurídica, que será responsable de la rendición de cuentas.

##### **4.6.4. Formato de presentación de documentos de rendición de cuentas**

- ✓ Formulario de Cargo a Rendir o Formulario

- ✓ Registro de Ejecución de Gastos (C-31), en copia simple o impreso de la página Web, debidamente firmado por el Cuentadante. (**Anexo 1**)
- ✓ Fotocopia simple de la Cedula de Identidad debidamente firmada por el Cuentadante.
- ✓ Presentar la planilla de rendición de cuentas debidamente firmada por el cuentadante, que tiene carácter de declaración jurada. (**Anexo 2**)
- ✓ Presentación de facturas originales de acuerdo al gasto.

#### **4.6.5. Grupos y partidas presupuestarias**

Una vez identificado el objeto de gasto se asigna el recurso a las siguientes partidas presupuestarias de acuerdo a la necesidad:

**Servicios personales:** Sueldos.

**Servicios no personales:** Servicios básicos, servicios de transporte y seguro, cambios de destino, transporte, reclutamiento, asistencias, licenciamiento, alquileres, mantenimiento y reparación de equipos, maquinaria, vehículos, muebles y enseres, publicidad, lavandería, capacitación del personal, gastos judiciales, estudios, investigaciones, auditorías externas y revalorizaciones, servicios de imprenta, fotocopiado y fotográficos, servicios manuales, socorros, entre otros.

**Materiales y suministros:** Alimentos y bebidas agroforestales, gastos por alimentación, alimentos para animales, productos de papel cartón, textiles y vestuario, productos químicos y farmacéuticos, combustible, lubricantes y derivados, llantas y neumáticos, productos de cuero y caucho, produce

tos de minerales no metálicos y plásticos, herramientas menores, equipo militar, otros materiales y suministros.

**Activos reales:** Construcciones y mejoras para defensa y seguridad, equipo de oficina y muebles, maquinaria y equipo de producción, equipo de transporte, tracción y elevación, equipo médico y de laboratorio, 43500 equipo de comunicación, equipo educacional y recreativo y 43700 otra maquinaria y equipo.

#### **4.6.6. Plazo de presentación**

- ✓ Por conceptos diversos: 30 días calendario a partir de la recepción del cheque.
- ✓ Por comisiones del servicio: 8 días hábiles después de concluida la comisión.
- ✓ Para infraestructura: 45 días calendario una vez concluida la obra.

## CAPITULO IV

### 5. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Una vez identificado el problema, a continuación describiremos las actividades a desarrollar para alcanzar los resultados:

#### 5.1. Habilitación de la sección descargos en las Divisiones

El Ejército de Bolivia cuenta con 10 Divisiones Militares que se componen de pequeñas unidades, es por ello que se propone que las Grandes Unidades habiliten la sección descargos, con el objeto de que las unidades dependientes remitan su documentación para que se realice una revisión previa y verificación de los plazos, de manera que se pueda llevar un control de mensual de las presentaciones de los descargos, y si existiese error en la elaboración pueda subsanarlo en el día, ya que las Unidades militares se encuentran en la misma región y no existirá el problema de la distancia.

**Por ejemplo:** A la Gran Unidad - Cuarta División, se remitiría la documentación de rendición de cuentas de sus Unidades dependientes como ser: R. Infantería 6-CAMPOS, R. Infantería 11-BOQUERON, R. Caballería 1-AVAROA y R. Artillería 4-BULLAIN, en una fecha establecida y posteriormente la Gran Unidad remitiría la documentación conjunta a la sección descargos de la dirección administrativa y financiera.

**Tabla 1: Descripción de remisión de documentación.**

UNIDAD ENCARGADA	UNIDADES DEPENDIENTES	DESCARGOS
<b>CUARTA DIVISIÓN</b>	R. INFANTERÍA 6, CAMPOS, BOYUIBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIOS BÁSICOS</li> <li>• ALIMENTACIÓN</li> </ul>
	R. INFANTERÍA 11, BOQUERON, CHARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIOS BÁSICOS</li> <li>• ALIMENTACIÓN</li> </ul>
	R. CABALLERÍA 1, AVAROA, CHORETY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIOS BÁSICOS</li> <li>• ALIMENTACIÓN</li> </ul>
	R. ARTILLERÍA 4, BULLAIN, CUEVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIOS BÁSICOS</li> <li>• ALIMENTACIÓN</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Resultados obtenidos**

Con la habilitación de esta sección se lograría que los descargos sean remitidos de forma grupal e ingresen en el plazo establecido y como se realizara una revisión previa se evitara que se presente a la sección descargos con errores, permitiendo una revisión, verificación y cierre de los cargos de cuenta rápida y oportuna.

### **5.2. Capacitaciones de la aplicación del reglamento**

Se propone impartir cursos virtuales dirigidos a los cuentadantes, referente a la aplicación del reglamento de rendición de cuentas del Ministerio de Defensa, de manera que elaboren su documentación de acuerdo a los formatos establecidos.

Este curso se realizaría una vez al mes, los encargados de exponer serían los revisores, que explicarían a detalle: los plazos de presentación, la validez de las facturas, los formatos de cuadros de distribución, las reversiones, las retenciones, formato de recibo en caso de no contar con facturas, entre otros aspectos. Asimismo se proporcionaría los documentos necesarios para facilitar la elaboración de la rendición de cuentas. (Anexo 3)

Figura 3: Ejemplo de explicación de reglamento de cargo de cuentas.

**SUBDIRECCION DE COMANDO**  
**ACTIVIDAD POR RENDICION**

- REALIZAR PERMANENTEMENTE LOS ACTOS DE ENTREGA Y RECIBO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SERES SOPES Y SUJOS DEL REGIMIENTO.
- CONTROLAR CON LAS TRANSACCIONES DE COORDINACION A EFECTO DE CONTABILIDAD CON LAS REPRESENTACIONES POR LA PRESTACION DE SERVICIOS LA DISCIPLINA Y EL BUEN USO DEL BIEN PROFESIONAL, DEL PUESTO, EL HONORARIO DE DESARROLLO DE TRABAJO, DEL EMPLEADO, LA FACILIDAD DE CONCLUIR SANEADAMENTE LA MISION ENTREGADA.
- CUMPLIR EL IMPORTE DEPOSITADO, ORDENADO INGRESAR CUANTO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL DE SOPES Y SUJOS.

**ELABORACION DE DESCARGOS**  
**SERVICIOS BASICOS**

- OFICIO DIRIGIDO AL JEFE DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL EJERCITO.
- PLANILLA DE RENDICION DE CUENTAS ELABORADA DE ACUERDO A REGLAMENTO.
- COMPROBANTE DE CONTABILIDAD FIRMADO POR EL CUENTADANTE.
- FOTOCOPIA DEL CARNET DE IDENTIDAD FIRMADO.
- FACTURA ORIGINAL DEL SERVICIO BASICO.
- COMPROBANTE DE PAGO DEL DESCARGO.

**SUBDIRECCION DE COMANDO**  
**"DE LAS CUMBRES HACIA EL MAR"**

**GRACIAS!!!**

Activar W  
Ir a Configurar

Fuente: Elaboración propia

## Resultados obtenidos

Al impartir cursos de manera mensual se lograría que los funcionarios públicos a quien se le apertura por primera vez un cargo de cuenta conozcan cómo aplicar el reglamento de cargo de cuenta y tengan acceso a los formatos de las



planillas, lo que facilitaría a los revisores a llevar un mejor control del personal que presento sus descargos.

### 5.3. Clasificación de los cargos de cuenta de acuerdo a su rubro

Como se viene exponiendo en puntos anteriores los cargos de cuenta son aperturados a raíz de requerimientos de necesidad, por ello que son identificados en diferentes partidas presupuestarias, es en este punto se propone realizar un cuadro de distribución según su naturaleza, para llevar un control adecuado de su revisión.

Por ejemplo: al revisor 1 se le asignara para su verificación, revisión y cierre únicamente los descargos por concepto de servicios básicos de las diferentes unidades militares y cambio de destino del personal de instructores, al revisor 2 se le asignará únicamente pasajes y viáticos y cambio de destino, y así sucesivamente.

*Tabla 2: Distribución de cargos de cuentas.*

REVISOR 1	REVISOR 2	REVISOR 3	REVISOR 4
SERVICIOS BASICOS			
	PASAJES Y VIATICOS		
		COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	
			ALIMENTACION
CAMBIO DE DESTINO	CAMBIO DE DESTINO	CAMBIO DE DESTINO	
			REEMBOLSOS

*Fuente: elaboración propia*

## Resultados obtenidos

De aplicarse el cuadro de distribución para la revisión y cierre de descargos se controlaría de manera específica que funcionario es responsable del cierre de partidas, evitando que lo retenga más de 20 días como se estipula en el reglamento, generándose que haya más cierre de cargos de cuentas en el mes.

### 5.4. Crear una página web institucional que indique el estado de descargo

Para facilitar la verificación, revisión y llevar un control oportuno del cierre de los cargos de cuenta, se propone crear una página web institucional a la cual tengan acceso todos los funcionarios públicos, que se les apertura un cargo a rendir, en esta página se subirá: la fecha de presentación, el concepto, el comprobante de contabilidad y el estado en que se encuentra su documento pudiendo ser: observado, aprobado o con notificaciones para su corrección. De acuerdo al siguiente formato:

**Figura 4: Estado de cargo de cuentas**

**ESTADOS CUENTAS DE CARGO Y SUS DESCARGOS**

Introduzca el código de papeleta de pago (ej: 00012345)

Codigo :



Captcha :

ESTADOS CUENTAS DE CARGO Y SUS DESCARGOS											
FE. DCTO	F. COBRO	CONCEPTO	Dcto. EIC	Nro. Cargo	Nro. Cheque	Cargo	Nro. Regis E.	Descargo	Obs.	Not.	Saldo a Descargar
TOTAL CUENTADANTE:						0.00	-	0.00			0.00

CARGOS DE CUENTA SIGMA											
GEST.	PREVENT.	IDPREV	FECHA	FEC. SIS.	GLOSA	CARGO	DESCARGO	SALDO	ESTADO	NOT.	DETALLE
TOTAL CUENTADANTE:						0.00	0.00	0.00	-	-	

**Fuente: [www.cargosdecuenta/Ministerio de Defensa.bo](http://www.cargosdecuenta/Ministerio de Defensa.bo)**

## **Resultados obtenidos**

Al tener acceso a esta página web institucional, el cuentadante podrá conocer el estado en que se encuentra su rendición de cuentas, de ser que se encuentre observado remitirá de forma oportuna y en el plazo establecido su corrección, de encontrarse sin descargo realizara el respectivo seguimiento, con el fin de cerrar los cargos de cuenta.

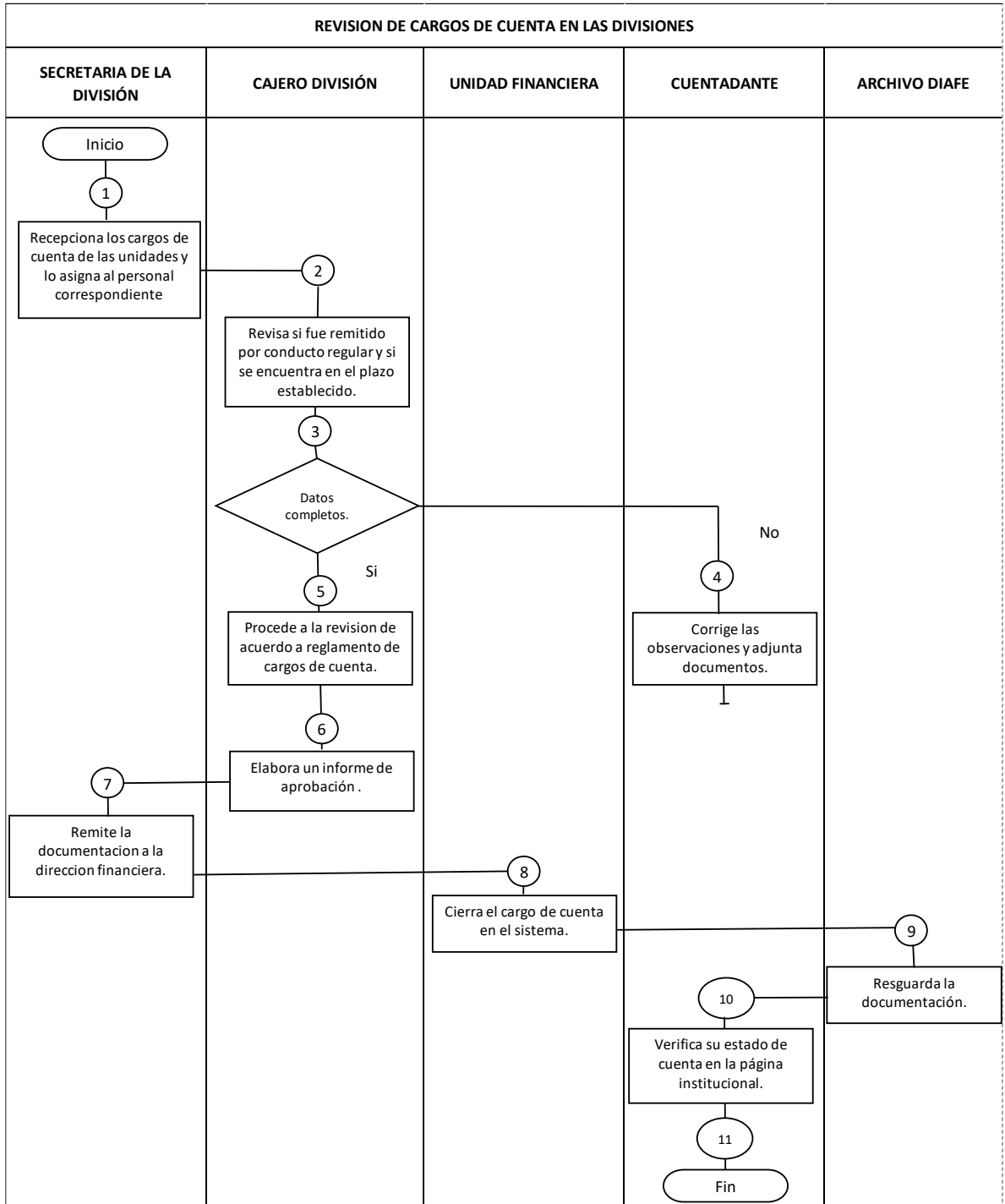
### **5.5. Manual de procedimientos**

Identificados los factores y propuestas para optimizar la revisión de cargos de cuentas, se elaboró manuales de procedimientos que exponen las tareas que realizaran los diferentes actores para alcanzar nuestro objetivo.

Con los siguientes manuales de procedimiento, se quiere lograr el propósito de establecer una única forma de realizar las actividades y ejecutar cada tarea; al plasmarse controles que garantizaran la realización de tareas de manera oportuna y eficaz. Asimismo, el personal involucrado conocerá sus responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones, se brindara una uniformidad en la manera de trabajar, se reducirá significativamente los esfuerzos y recursos, entre otros.

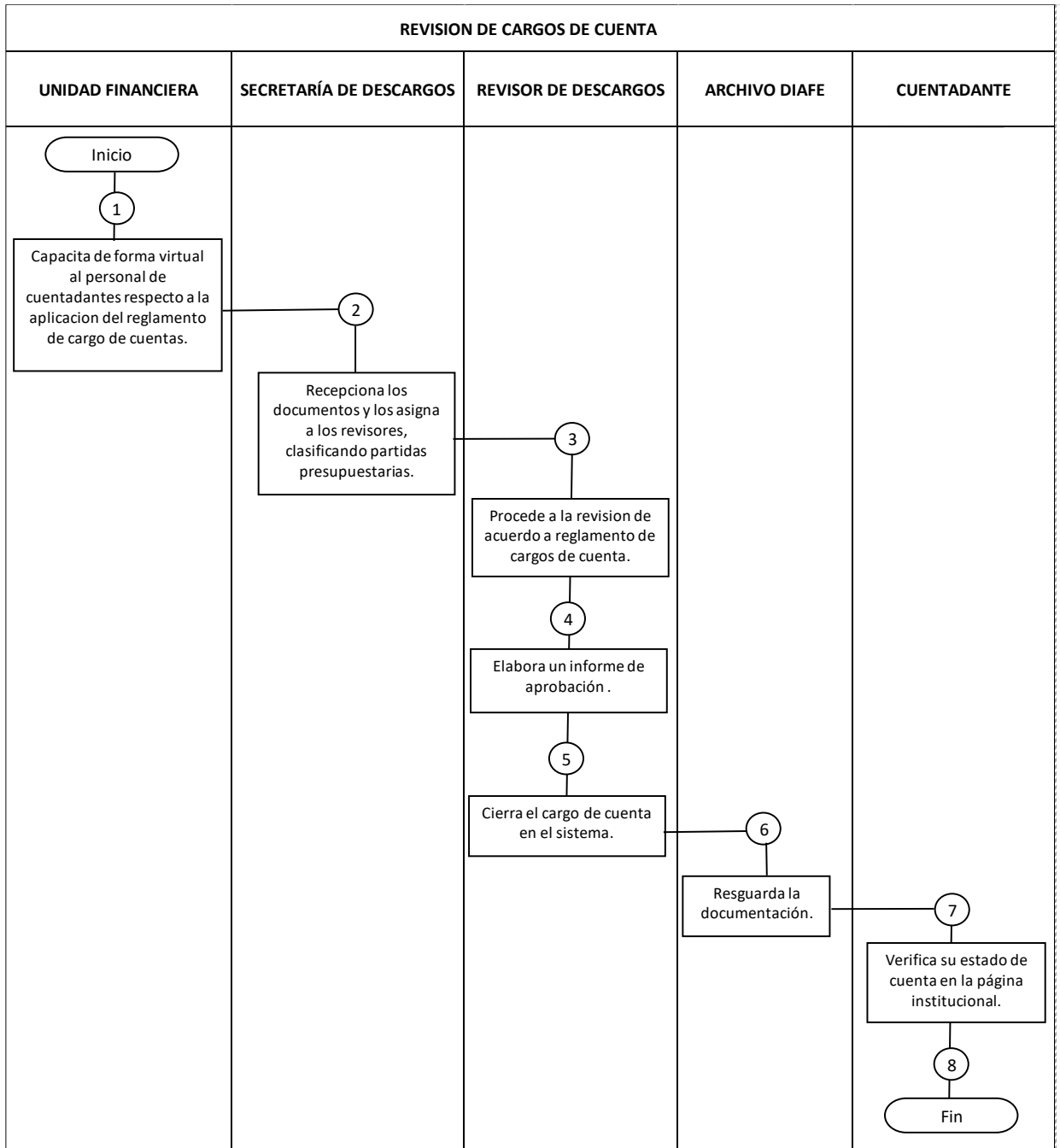
Para la presente memoria laboral se elaboró dos manuales de procedimiento uno que propone la habilitación de la sección descargos en las diferentes divisiones del Ejército y el otro manual de procedimiento propone la capacitación al personal, la clasificación de acuerdo a su naturaleza y el contar con una página web para que los cuentadantes puedan verificar el estado de su descargo.

**Figura 5: Manual de procedimientos de la revisión de cargos de cuenta en las divisiones.**



**Fuente: elaboración propia**

**Figura 6: Manual de procedimientos de la revisión de cargos de cuenta.**



*Fuente: elaboración propia*

## **CAPITULO V**

### **6. Conclusiones y recomendaciones**

#### **6.1 Conclusiones**

Por lo tanto se llega a la conclusión que todos los funcionarios públicos tienen la obligación de rendir cuentas de los recursos que les fueron asignados para diferentes fines, generando transparencia y evitando posibles actos de corrupción. La rendición de cuentas en las fuerzas armadas, se encuentra normada por reglamento de cargo de cuenta del ministerio de defensa, siendo una guía de revisión para el personal correspondiente. La principal problemática que se desarrolló en la presente memoria laboral es la acumulación de descargos para revisar, a mediados y finales de gestión.

Uno de los factores que influye en el problema abordado es que los cuentadantes no aplican y en muchos casos desconocen la normativa para elaborar una correcta rendición de cuentas, otro factor es la distancia de las unidades militares respecto al gran cuartel estado mayor, que ocasiona el retraso en la presentación de sus documentos.

Es de esta manera que la acumulación provoca que los funcionarios públicos, se saturen de trabajo y por ende no lleguen a responder de forma óptima en sus funciones, llegándose a estresar y perder sus vacaciones anuales, ocasionando malestar en el ambiente laboral y reclamando su cambio de cargo.

Habiéndose identificado los objetivos específicos, se diseñó y planteo el objetivo general, para elaborar procedimientos que optimicen el cierre de los cargos de cuenta en el sistema informático y asimismo se pueda llevar un buen manejo y control de las revisiones evitando la saturación de trabajo.

## **6.2 Recomendaciones**

La presente memoria laboral, pasa a ser un antecedente y posible base para futuros planteamientos de mejora en el ámbito administrativo – rendición de cuentas por recursos públicos.

Se recomienda a la institución castrense implementar las actividades propuestas en la presente memoria laboral para un llevar un mejor control en el cierre de cargos de cuenta y evitar la saturación de documentos para su revisión, y sobre todo enfocarse en el personal de descargos y evitar la insatisfacción, falta de compromiso laboral y el desinterés por las tareas.

En el ámbito legal se recomienda que la institución elabore su propio reglamento de cargo de cuenta, con el fin de conocer las clasificaciones presupuestarias que son aplicadas a los requerimientos de las unidades militares y del personal de cuentadantes. Asimismo, se establezca nuevos plazos de presentación respecto a la aprobación de los cargos de cuenta y se determine sanciones alcanzables.


## **BIBLIOGRAFÍA**

- STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DE CENZO, “Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones”, pearson educacion mexico 2002.
- RAMÓN MELINKOFF, “Los Procesos Administrativos”, panapo, 2005.
- GEORGE R. TERY, “Principios de Administración”, Compañía editorial continental.
- Constitución política del estado, artículo 235 numeral.
- Reglamento de cargo de cuentas del ministerio de defensa.
- Resolución cgr-1/070/2000, pág. 24.
- <https://ejercito.mil.bo/>
- <https://www.vicepresidencia.gob.bo/>
- [https://www.urbe.edu/udwlibrary/ melinkoff, ramón.](https://www.urbe.edu/udwlibrary/melinkoff,ramon)
- [https://www.urbe.edu/udwlibrary/gómez rondón, francisco.](https://www.urbe.edu/udwlibrary/gomezrondon,francisco)



# **ANEXOS**

# ANEXO 1: COMPROBANTE DE CONTABILIDAD

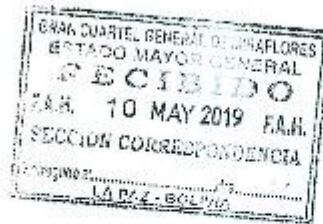
Ministerio de Defensa 		<b>REGISTRO DE EJECUCIÓN DE GASTOS</b>		05/11/2020 18:01:55 Gestión: 2020 REgajecucionGasto Pagina 1 de 1					
Entidad: 20 Ministerio de Defensa Dirección Administrativa: 3 FUERZAS ARMADAS DEL ESTADO - EJERCITO Fecha Elaboración: 03/11/2020 Estado: CONCILIADO			NUMERO DE DOCUMENTO N° Preventivo: 7236 N° SIP: 0 N° Compromiso: 1 N° Devengado: 1 N° Pago: 1 N° Secuencia: 0						
TIPO DE FORMULARIO Con Imputación Presupuestaria <input checked="" type="checkbox"/> Sin Imputación Presupuestaria <input type="checkbox"/>		TIPO DE DOCUMENTO Original	TIPO DE EJECUCION Normal Gasto		REGULARIZACION SI: <input type="checkbox"/> NO: <input checked="" type="checkbox"/>				
MOMENTOS Preventivo: <input type="checkbox"/>			CON IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA Compromiso: <input type="checkbox"/> Devengado: <input type="checkbox"/> Pagado: <input checked="" type="checkbox"/>		SIN IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA Devengado: <input type="checkbox"/> Pagado: <input type="checkbox"/>				
DOCUMENTO DE RESPALDO Tipo 4 <u>Otros</u> Denominación N° Doc: 9 Fecha de Elaboración: 19/10/2020 Fecha de Recepción: 30/10/2020 Fecha de Vencimiento: 30/10/2020									
PLANILLA Tipo: Gestion: Mes:			DATOS ADICIONALES COMPRAS Proceso de Compra: CUCE:						
CLASE DE GASTO Con Imputación 5 SERVICIOS BASICOS Sin Imputación		SIGADE: SISIN: OTFIN:		Código Moneda: 69 <u>BOLIVIANOS</u> Denominación Fecha de Tipo de Cambio: Compra: <input type="checkbox"/> Venta: <input type="checkbox"/> Tipo de Cambio:					
RESUMEN OPERACION C31-7236; RI-6 "CAMPOS"; COD. 310403; PAGO P/SERVICIOS BÁSICOS; P/CONSUMO ENERGIA ELECTRICA (SEPTIEMBRE/20); OF. N° 88/20; CUADRO DETALLE DEL CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA; N° MEDIDOR: T6734; CODIGO: 7168; CRE. R.L. H-5527, DC.				TOTAL AUTORIZADO: 1,235.80 TOTAL RETENCIONES: 0.00 TOTAL MULTAS: 0.00 LIQUIDO PAGABLE: 1,235.80					
Son: <u>Un mil doscientos treinta y cinco 80/100</u> Bolivianos				TOTAL DOCUMENTO: 1,235.80					
BENEFICIARIOS									
Tipo Doc.	Nro Documento Identificación	Expedido en	Nombre o Razon Social	Banco	Cuenta Bancaria	IMPORTE			
NIT	1028399028	NAL	COOPERATIVA RURAL DE ELECTRIFICACION R.L.	1014	10000000061527	1,235.80			
Total:						1,235.80			
IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA									
UE	Prog.	Proy.	Act/Obra	Fuente	Organismo	Objeto del Gasto	Ent. Trans.	Descripción	IMPORTE
3	60	0	1	10	111	2.1.2	0	Energía Eléctrica	1,235.80
Total:									1,235.80
CUENTA BANCARIA									
Fuente	Organismo	Cuenta	Libreta	Descripción		IMPORTE			
10	111	3987069001	00099021001	TGN-RECURSOS ORDINARIOS (3987)		1,235.80			
Total:						1,235.80			



**ANEXO 3: FORMATO PARA ELABORAR RENDICION DE CUENTAS.**

**DEPARTAMENTO VI EDUCACIÓN  
ESCUELA MILITAR DE INTELIGENCIA DEL EJÉRCITO  
"GRAL. EJTO. JOAQUÍN ZENTENO ANAYA"  
BOLIVIA**

**EMIECAJA4610MAY19**



**SECCIÓN: CAJA N° 46/2019  
OBJETO :Elegar Descargo.  
ANEXOS : De Referencia.**

La Paz, 10 de Mayo de 2019

Sr. Cnl. DAEN, Mario Fernando Paz Rojas  
**DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL EJÉRCITO.**

Presente.-

Señor Coronel:

Dando cumplimiento a procedimientos establecidos, adjunto al presente tengo a bien elevar a su Autoridad, la rendición del Fondo en Avance con Preventivo 2874 SIGEP., por concepto de Servicios Básicos (Energía Eléctrica), correspondiente al mes de Marzo, del Instituto a mi mando.


Con este motivo, saludo al Señor Coronel con las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.

**"EL MAR NOS PERTENECE POR DERECHO  
RECUPERARLO ES UN DEBER"**



*J. Zapata*  
Gnt. DAEN. Jorge Alejandro Zapata Chavez  
**COMANDANTE DE LA ESCUELA MILITAR DE INTELIGENCIA DEL EJÉRCITO**

JJJJA/MAS/lbs.-

COMANDO GENERAL DEL EJÉRCITO DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA <b>BOLIVIA</b>		PLANILLA DE RENDICIÓN DE CUENTAS (Expresada en bolivianos)		FORMULARIO Fecha de Presentación .....10-MAY-19.....		
Nombre Cuatradante: Cn. DAEN. Jorge Alejandro Zapata Chavez		Descargo por concepto de Servicios Básicos (Energía Eléctrica) correspondiente a MARZO 2019				
Dependencia: Dpto. VI Educación						
Unidad: Escuela Militar de Inteligencia del Ejército						
N° Preventivo: 2674						
PARTIDA	DESCRIPCIÓN	FACTURA	DESEMPEÑADO	EJECUTADO	REVERSIÓN	RETENCIÓN
21200	MONTO RECIBIDO DE LA DIAFE.  DELAPAZ	297344	2.785,30	2.785,30		
DOCUMENTOS PRESENTADOS 1.-Planilla de Rendición de Cuentas 2.-Registro de Ejecución de Gastos (C-31) 3.-Fotocopia de Carnet de Identidad 4.-Salida de Pago Original						
Sumas SOLRECIBO			2.785,30	2.785,30		
Sumas Iguales			2.785,30	2.785,30	0,00	
FIRMA DEL CUENTADANTE			ACLARACION DE FIRMA:  Cn. DAEN. Jorge Alejandro Zapata Chavez C.I.: 3371122 LP			

LA PRESENTE PLANILLA DE RENDICIÓN DE CUENTA TIENE EL CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA, SIENDO DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DEL CUENTADANTE LA AUTENTICIDAD Y VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN ADJUNTA.



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA  
CÉDULA DE IDENTIDAD



BIO  
SERIE  
43333  
MUNICIPALIDAD  
21242



0568212 21242

No 3371122 de LA PAZ GEZR

Válida hasta el 7 de Mayo de 2026



UKVYS.P-0564045

*Jorge Zapata*  
FOLIO 021 25-000

*Jorge Zapata*

EL SERVICIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL  
CERTIFICA: Que la firma, fotografía  
e impresión pertenecen

3371122 999215  
A: JORGE ALEJANDRO ZAPATA CHAVEZ  
Nacido el 10 de Enero de 1968  
En LA PAZ - MURILLO - NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ  
Estado Civil CASADO  
Profesión/Ocupación MILITAR  
Domicilio AV. J. DE LOS ORANADOS COND. SANTA MARIA N° 2.  
AD-LUMIN

0 564 021 25-000

*Jorge Zapata*  
SERVICIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL  
LA PAZ - BOLIVIA

DOCUMENTOS REGISTRADOS  
CN  
CM

DEPARTAMENTO VI - EDUCACIÓN  
ESCUELA MILITAR DE INTELIGENCIA DEL EJÉRCITO  
"GRAL. EJTO. JOAQUIN ZENTENO ANAYA"  
BOLIVIA

Recaudador: DELAFAZ  
Agencia: PLV  
Cajero: PRAGME  
CON PROCBANTE DE PAGO  
Nro.: 46  
Fecha: 30/04/19  
Hora: 09:00:18  
Disq: 8101

Codigo Cliente: 123305 1 7  
Apellido y Nombres: ESC.MILIT.INTELIGENCIA  
Direccion: AV.PRCE.FINAL


COMPROBANTES CANCELADOS Y PAGOS A CUESTA

Doc.	Fch.Emi.	Fch.Vis.	Dias	Mora	D/C	Imp.Original	Imp. Pagado
3	28/03/19	28/04/2019		0	0	2.758,50	2.758,50
13	28/03/19	28/04/2019		0	0	26,50	26,50

Nº de comprobantes cobrados: 1 TOTAL CANCELADO: 2.785,00  
CodRef.: 123364005084

SON: DOS MIL SETECIENTOS OCHENTA Y CINCO, CON 30/100.-----  
Bs.

NOTA.- No valido para efectos de credito fiscal.

  
Cda. Juan José Aguado López Chaves  
COMANDANTE DE LA EMIE.







