

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



*Nuevo Diseño del Manual de
Organización y Funciones de la
Dirección de Pensiones*

*Postulantes: Walter Hugo Ramirez Gámez
Gonzalo Asturizaga Rada*

Tutor : Dr. Iván R. Campero Villalba

La Paz – Bolivia

Mayo – 2002

DEDICATORIA

Dedica este trabajo a mi recordada Madre (ausente) Ayda Gámez de Ramírez, quien en vida forjó mi formación con todo su amor y consideración, y a mi compañera de siempre Patricia A. Rivero de Ramírez, quien me impulsó constantemente y me brindó su apoyo permanentemente.

H.R.

AGRADECIMIENTOS

Queremos hacer un especial ha DIOS PADRE, porque gracias a su voluntad divina hizo posible esta realidad;

A la Universidad Mayor de San Andrés, Alma Mater de nuestra formación profesional;

A nuestro Tutor Dr. Juan R. Campero Villalba, quién con su desinteresado apoyo supo coadyuarnos de principio a fin durante la elaboración del presente trabajo;

También hacemos extensivo nuestro agradecimiento al Dr. DAE N L. Fernando Torrico J., ilustre Director del P.E.T.A.E., por su invaluable aporte y dedicación;

Y a nuestros insignes Docentes de nuestra querida Facultad de Derecho y Ciencias Políticas a quienes siempre los recordaremos;

Finalmente, agradecemos de igual manera a todo el personal jerárquico, técnico y de apoyo que nos prestaron su colaboración e información durante el transcurso de las entrevistas y encuestas realizadas en las Oficinas de la Dirección de Pensiones, que hicieron posible la estructuración de nuestro Trabajo Dirigido.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es solo una propuesta del Nuevo Diseño del Manual de Organización y Funciones, que en el proceso de su implementación y aprobación, será enriquecido naturalmente entre otros con el uso y funciónhabilidad que se le otorgue, permitiendo así hacer realidad los planteamientos que se presentan como un documento base de trabajo, para un nutrido sector de la sociedad civil conocida más comúnmente como beneficiarios del Sistema de Reparto, quienes tendrán como propósito otorgarle la necesaria agilidad y actualización permanente que requieren tanto el personal jerárquico, operativo, técnico y de apoyo de la Dirección de Pensiones.

En su contenido establece conceptos, definiciones, lineamientos y proposiciones completamente renovados respecto de los tradicionales juicios y criterios sobre los que históricamente se ha fundado y asentado el esquema de servicios y beneficios que se generaron en el anterior Sistema de la Seguridad Social, ampliándose substancialmente su alcance de cobertura, en mérito a que las disposiciones incluídas en NUESTRA PROPUESTA, fueron insertadas en forma cronológica, con la finalidad de que este trabajo sea de utilidad para ejecutivos, técnicos, funcionarios, organizaciones de jubilados y en particular para los estudiosos y público interesado en la dinámica de una buena asistencia social tanto para los titulares como a sus beneficiaros del Seguro Social Obligatorio que surge a la palestra a partir del 1º de Mayo de 1997.

La Paz, Mayo de 2002

Postulantes:

*Walter Hugo Ramirez Gámez
Gonzalo Asturizaga Rada*

RESUMEN

En consideración al Estado de Situación Actual de la D.P., establecido en el DIAGNÓSTICO y considerando los aspectos más destacados del mismo, se verificó la necesidad de elaborar un NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, que sea el instrumento Técnico Administrativo que permita operar con mayor eficacia y eficiencia a la Institución.

- *El NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES tiene como referencia el DIAGNÓSTICO desarrollado y se apoya en el Marco Teórico, donde se establecen las bases conceptuales que guían la elaboración de la propuesta del Manual para la Dirección de Pensiones. Consiguientemente la propuesta del NUEVO DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PENSIONES, tiene entonces las siguientes características:*
- *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Se plantea en primera instancia una estructura organizacional que cubra las deficiencias identificadas en la prestación de servicios (Calificación de Rentas), que suprima las incoherencias de departamentalización identificadas y elimine la duplicidad de funciones en coordinación con recursos humanos.*
- *COBERTURA: El alcance del Manual de Organización y Funciones tiene como centro de operación a la Oficina Central de la ciudad de La Paz, en la cual se desarrollan todas las actividades sustantivas y donde se encuentran trabajando los funcionarios de la Institución en porcentaje superior al 77 %,*

concentrándose al mismo tiempo más del 55 % de sus beneficiarios.

- *TIPO DE ESTRUCTURA ADOPTADA: Se ha adoptado una estructura por Servicios.*
- *CONTENIDO BÁSICO: El Manual básicamente contiene: un Marco Jurídico, un Marco Institucional, un Marco Económico, los objetivos Institucionales, los organigramas, la relación de funciones genéricas, específicas y de coordinación que tienen cada Unidad Organizacional de la Institución, que permiten conocer los objetivos y funciones atinentes a cada unidad organizacional, precisando la relación de dependencia entre ellas respecto a las demás, definiendo el tipo de unidad organizacional que es estableciendo los canales de comunicación.*
- *En síntesis, constituye un instrumento de apoyo técnico-administrativo que coadyuvará a la Institución a ser más eficiente, logrando así cumplir el rol social para el cual fue creado.*

----- o O o -----

INDICE

Nº Pag.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

PRIMERA PARTE: SECCIÓN DIAGNOSTICA

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES. 1

1. Marco Referencial 1
2. Justificación 2
3. Objetivos 3
 - 3.1. Objetivo General 3
 - 3.2. Objetivos Específicos 3
4. Metodología 4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

1. Organización 7
2. Tipos de Organización 7
3. Departamentalización 8
4. Diseño Organizacional 10
5. Los Manuales de Organización y Funciones 13
 - 5.1. Utilidad de los Manuales de Organización y Funciones 13
 - 5.2. Contenido Básico de los Manuales de Organización y Funciones 14
 - 5.3. Los Organigramas 15
 - 5.3.1. Formas de Presentación de Organigramas 15
 - 5.3.2. Distintos Tipos de Organigramas 15

CAPITULO III. DIAGNOSTICO.

• Marco Jurídico	17
• Marco Institucional	19
• Marco Económico	19
2. Los Servicios de la Dirección de Pensiones	21
2.1. Calificación de Rentas	21
2.2. Pagos de Rentas	22
3. La Organización	23
3.1. Objetivos Institucionales	24
3.2. Manuales de Organización y Funciones	25
3.3. Duplicidad de Funciones	27
3.4. Departamentalización	28
3.5. Niveles de Coordinación Interno	28

SEGUNDA PARTE: SECCIÓN PROPOSITIVA

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

1. Propuesta Estructura Organizacional	32
1.1. Identificación de los servicios de la Dirección de Pensiones	32
1.2. Identificación de las Necesidades de los Usuarios de la Institución	32
1.3. Definición de los Procesos	33
1.4. Definición de las Unidades Organizacionales	33
1.5. Estructura Organizacional	35
1.6. Comparación de la Actual Estructura con la Anterior Vigente.	35
2. Propuesta del Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Pensiones	36

2.1. Alcance	37
2.2. Tipo de Estructura Adoptada	37
2.3. Vigencia del Manual	37
2.4. Marco Legal	37
2.5. La Visión de Largo Plazo	38
2.6. La Misión Institucional	38
2.7. Los Objetivos Institucionales	39
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	40
2.8. Dirección de Pensiones	41
2.8.1. Dirección Técnica	44
2.8.2. Dirección Centro de Pagos	47
2.8.3. Dirección Administrativa – Financiera	50
2.8.4. Dirección de Sistemas	53

TERCERA PARTE: SECCIÓN CONCLUSIVA.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones para su Implementación	58
2.1. Estrategia de Implementación	58
2.2. Tipo de Implementación	59
2.3. Responsabilidades de la Implementación	59
2.4. Tiempos	60
2.5. Evaluaciones Continuas	60
2.6. Mejoras.	60
ANEXOS	61
GLOSARIO DE TÉRMINOS	71
BIBLIOGRAFÍA	73

CAPITULO I. CONSIDERACIONES GENERALES

PRIMERA PARTE: SECCIÓN DIAGNÓSTICA

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES GENERALES.

Los Manuales de Organización y Funciones tienen la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales, que pueden estar consignadas en las organizaciones únicamente por un título. Incluyen información útil para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas de la entidad.

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

La elaboración de los Manuales debe asignarse a personal profesional preferentemente especializado en la materia, elaborado el Manual de Organización y Funciones debe ser aprobado mediante Resolución interna para su posterior difusión en la entidad. La difusión tiene por objeto dar a conocer el contenido del Manual a todos los funcionarios en su ámbito de competencia.

1. MARCO REFERENCIAL.

Con el propósito de 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, se promulga el **CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL** mediante **Ley de 14 de Diciembre de 1956**, y estuvo vigente hasta el **30 de abril de 1997**, estando estructurado en dos tipos de seguro:

El **Seguro de Corto Plazo (Salud)**, cuya función principal era prestar servicios dirigidos a cubrir los riesgos de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo a todos los afiliados del país al Seguro Social Obligatorio, a través de la **Caja Nacional de Seguridad Social y otras Cajas de Salud**.

El **Seguro a Largo Plazo (Pensiones)**, siendo su objetivo fundamental prever la continuidad de los medios de ingreso de los trabajadores bolivianos, otorgando las prestaciones de Rentas de Vejez, Invalidez, Muerte y Riesgos Profesionales que comprenden los Accidentes de Trabajo y las Enfermedades Profesionales de Largo Plazo.

La Administración y gestión del Seguro de Largo Plazo (Pensiones), era realizada por 36 fondos de Pensiones, entre públicos, privados y mixtos que funcionaban en todo el país.

Con la reforma al anterior SISTEMA DE REPARTO aprobado por la ley N° 1732 de 29 de Noviembre de 1996, nace a la vida jurídica el Nuevo Sistema de Pensiones, dando lugar consiguientemente al cierre y liquidación de todos los Fondos Complementarios de Seguridad Social a Largo Plazo. La Administración y gestión del Seguro de Largo Plazo (Pensiones), era realizada por 36 fondos de Pensiones, entre públicos, privados y mixtos que funcionaban en todo el país.

Con la reforma al anterior SISTEMA DE REPARTO aprobado por la ley N° 1732 de 29 de Noviembre de 1996, nace a la vida jurídica el Nuevo Sistema de Pensiones; dando lugar consiguientemente al cierre y liquidación de todos los Fondos Complementarios de Seguridad Social a Largo Plazo, pasando del Anterior Sistema de Reparto a un Sistema de Capitalización Individual, la gestión de éste Sistema denominado Seguro Social Obligatorio (S.S.O.) de acuerdo a lo previsto por la **Nueva Ley de Pensiones**, a partir del **01/MAY/97** es realizada por las **Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)**, mientras que la **“Calificación y pago de rentas en Curso de Pago y Adquisición a todos los jubilados del Anterior Sistema de Reparto es realizada por una sola Institución: la DIRECCIÓN DE PENSIONES”**.

Es así que la Dirección de Pensiones tiene como propósito:

“Calificar y Pagar Rentas Vitalicias”, a un universo de beneficios (**Titulares y Derecho Habientes**) que alcanza a los 150.000 jubilados y 18.000 Beneméritos y Viudas de la Patria.¹

¹ El Pago a los Beneméritos y Viudas de la Patria era realizado por la Dirección General del Tesoro pero de acuerdo a Resolución Ministerial N° 1483 de fecha 14-12-1998 pasa a ser competencia de la Dirección de Pensiones.

2. JUSTIFICACIÓN.

La Dirección de Pensiones atiende en total a un grupo de beneficiarios que se aproxima a los **170.000(150.000 Rentistas y 18.000 Beneméritos y Viudas de la Patria**, para lo cual el Gobierno Central mediante el T.G.N. destina más de 2.250 millones de **Bs./año**.

Por las características de la población objetivo, la cantidad de beneficiarios y por los significativos montos de dinero que se destinan para ellos, la Dirección de Pensiones adquiere una importancia preponderante, tomándose como una necesidad imperiosa el dotarla de todos los instrumentos, administrativos que le permitan **“operar eficaz y eficientemente”**.

Entre los distintos instrumentos administrativos, uno que adquiere mayor relevancia es el **Nuevo Diseño del Manual de Organización y Funciones**, en el cual se formaliza la Estructura Orgánica, que responda a la misión de la entidad y a los objetivos Institucionales. El **Manual permitirá a la Dirección de Pensiones, operar con mayor eficiencia, establecer niveles de mando, de coordinación, funciones, atribuciones, responsabilidades, etc, que en suma repercutirán en la entrega de un mejor servicio que satisfaga las necesidades de sus beneficiarios y usuarios.**

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo General.

Formalizar la Estructura Organizacional de la Dirección de Pensiones, a través del **Nuevo Diseño del Manual de Organización y Funciones.**

3.2. Objetivos Específicos.

Objetivos Específicos	Resultados
- Elaborar un diagnóstico del Estado de Situación actual de la Dirección de Pensiones.	Diagnostico elaborado.
- Elaborar propuesta del Nuevo Diseño del Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Pensiones, que	Propuesta del Nuevo Diseño del Manual de

proporcione información formal sobre la Estructura Orgánica de la Institución, los objetivos y funciones de las unidades, precisando los niveles de dependencia y de coordinación interna y externa.	Organización y Funciones elaborado.
- Definir las conclusiones del trabajo realizado.	Conclusiones elaboradas.

4. METODOLOGÍA.

El **Trabajo Dirigido** fue ejecutado en tres fases:

1ra. Fase - Revisión Bibliográfica.

Se revisó por un lado el Marco Legal e Institucional en el cual se desenvuelve la Dirección de Pensiones a través de la observación documental y por otro lado la bibliografía académica que apoyó la ejecución del trabajo.

2da. Fase - Recolección de Información.

La recolección de información comprendió actividades orientadas a establecer la situación actual de la Dirección de Pensiones en cuanto a su Estructura Orgánica, sus funciones, dependencias y niveles de coordinación.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

a) Entrevistas Estructuradas.

Se diseñaron formularios y guías de entrevistas que fueron aplicadas a los funcionarios de la Dirección de Pensiones. Las entrevistas, comprendieron a funcionarios de los diferentes niveles, alcanzando una cobertura del 80% de la totalidad de funcionarios de la Institución como se puede **observar en el cuadro N°1.**

CUADRO N°1

Número de funcionarios entrevistados, según nivel jerárquico.

Cargo	Nivel	N° Funcionarios Entrevistados	Total Funcionarios	Cobertura
Director (Área) Jefe	Ejecutivo	4	5	80%
División	Mandos Medios	12	14	86%
Responsable Sección	Operativo	21	26	81%
Técnicos	Operativo	40	51	78%
Total		77	96	80%

También se entrevistó al Director Ejecutivo, cuyas apreciaciones fueron consideradas en el Diagnóstico y en el diseño de la propuesta.

b) Entrevista a Beneficiarios de la Dirección de Pensiones.

- **Objetivo:** Identificar las necesidades que tienen los usuarios, de manera tal que la estructura organizacional se ajuste y responda con la entrega de servicios eficientes.
- **Sujetos de la Investigación:** Jubilados, Beneméritos y Viudas de la Patria que Requirieron algún servicio de la Dirección de Pensiones, Oficina Central La Paz, en la semana comprendida entre el 18 y 22 de Marzo de 2002.
- **Muestreo:** Se determinó efectuar un “**muestreo simple al azar**”, donde todos los beneficiarios y usuarios de la Institución tenían la misma probabilidad de ser elegidos.

Tamaño de las muestras: Se la determinó considerando lo siguiente:

N = Población = 750 personas (Jubilados, Beneméritos y Viudas).

Se = Error Standard = Se estableció un error **Standard de 0.05(5%)**.

P = Probabilidad de Ocurrencia = 70%

M = Tamaño de la Muestra = $\frac{S^2}{V^2}$

Tamaño de la Muestra = 750

c) Observaciones Directas.

Se ejecutaron Observaciones Directas “**inti situ**” a la prestación del servicio, básicamente al proceso de pago de Rentas en los siguientes puntos de distribución:

- Pago Beneméritos (Estadium H. Siles).
- Pago Mineros (c/ Almirante Grau – San Pedro).
- Pago Fabriles (Ex – Fondo Fabril – Cristo Rey).
- Pago Magisterio (Estadium H. Siles).
- Pago Municipal (c/ Bueno – Esq. Ballivián).

3ra. Fase – Elaboración del Diagnóstico y el Manual de Organización y Funciones.

Sobre la base de la Revisión Bibliográfica y la información recolectada y procesada a través de un “**enfoque deductivo y analógico**”, se procedió a la elaboración del **DIAGNOSTICO** y el Manual de Organización y Funciones.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Organización.

Como un componente de las funciones administrativas, se tiene a “la organización”, entendiéndola a la misma como un sistema compuesto por elementos o subsistemas, interrelacionados, interactuantes e interdependientes entre ellos.

La organización depende de los objetivos estratégicos; cualquier cambio no acertado, dentro de la organización y su entorno, pueden amenazar su funcionamiento fluido y su aptitud para alcanzar los objetivos y la estrategia de índole organizadora.

Por tanto, existe una lógica entre “Estrategia y Estructura”. Esta relación le ha sintetizado el historiador Alfred Chandler en su expresión “La Estructura sigue a la Estrategia”, es decir, que la estructura organizacional depende de la estrategia².

2. Tipos de Organización.

Las organizaciones son infinitamente variables, de la misma forma como sus participantes (Personas) son diferentes.

a) Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales³. En la actualidad esas dos designaciones representan solamente extremos, porque es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal.

- La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad.

La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente específicos para cada miembro y hay una jerarquía de objetos, remuneración, graduación y otros aspectos ordenados y controlados.

² “Organización”, Simón Herbert A., Edit. Mc Graw Hill. 1965.

³ “Administración de Recursos Humanos”, Idalberto Chiavenato, Pág. 30, Edit. Mac Graw Hill, 1988.

- La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea, donde la participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y es difícil terminar el tiempo en que una persona viene a ser miembro de la organización.

b) Dependiendo del grado en que se comprometan emocionalmente sus miembros, las organizaciones pueden ser primarias o secundarias⁴.

- Las organizaciones primarias buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros, basadas en expectativas mutuas más que en obligaciones definidas y satisfacen fines en si mismas.
- Las Organizaciones secundarias caracterizadas por relaciones intelectuales, racionales y contractuales tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen fines en si mismas. La Participación de los miembros es limitada.

3. Departamentalización.

Forma parte del componente administrativo “**Organización**” y consiste en dividir el trabajo de la organización en unidades ó departamentos semiautónomos. Su consecuencia es un delineamiento de las responsabilidades ejecutivas y un agrupamiento de las actividades operativas. Cada nivel jerárquico, inferior a la cúspide de la pirámide administrativa, es departamentado, y así mismo, cada nivel inferior sucesivo implica mayor diferenciación departamental⁵.

Los criterios de Departamentalización más comúnmente utilizados, son los siguientes⁶:

Departamentalización Funcional: Basada en funciones primarias tales como producción, ventas, finanzas, ingeniería y personal es muy frecuente. De alguna manera, casi en todo tipo de organización encontramos esta división funcional.

⁴ “Administración de Recursos Humanos”, Idalberto Chiavenato, Pág. 31, Edit. Mac Graw Hill 1988.

⁵ “Introducción a la teoría General de la Administración”, Idalberto Chiavenato, Pág. 243, Edit. Mac Graw Hill 1988.

Departamentalización por Producto: Los productos pueden ser usados para propósitos de la departamentalización en muchas compañías. Algunos departamentos por productos son multifuncionales en el sentido de que ellos contienen las funciones básicas, tales como producción, mercadotecnia, ventas, personal y compras. En otros casos una compañía puede tener una estructura por producto con la excepción de una o más áreas funcionales, tales como finanzas o ventas.

Departamentalización por Servicio: Algunas organizaciones están exclusivamente en el negocio de proporcionar servicios y entre otros los servicios representan un aspecto de la manufactura de productos. Las diferentes clases de servicio sientan las bases para una departamentalización a la manera de la de por producto.

Departamentalización Territorial: La departamentalización es territorial únicamente cuando la ubicación es la consideración fundamental al definir y diferenciar las responsabilidades ejecutivas.

Departamentalización Cronológica: Puede resultar del hecho de que el trabajo es ejecutado durante diferentes períodos de tiempo.

Departamentalización por Equipo: Las dificultades para supervisar al personal a distancia justificarán tal vez, una unidad de departamento adicional. La habilidad especializada que se requiere para operar algunos equipos es otro factor contributivo.

Departamentalización Alfanumérica: Se usa con frecuencia en los niveles inferiores de la jerarquía. Por ejemplo las compañías telefónicas, los departamentos de registro de personal, las secciones de cuentas por cobrar.

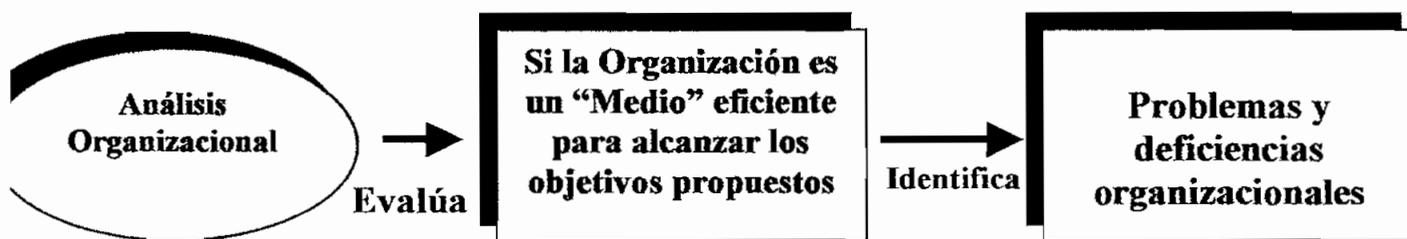
La responsabilidad de los ejecutivos puede comprender varios tipos de departamentalización. Un ejecutivo será responsable, quizá de la producción de un producto en particular dentro de un territorio dado.

⁶ “Introducción a la teoría General de la Administración”, Idalberto Chiavenato, Pág. 244-259, Edit. Mac Graw Hill 1988”.

4. Diseño Organizacional.

Sistema de Organización Administrativa (SOA), regulado por la Ley 1178, determina los elementos conceptuales que debe tener el Diseño Organizacional de todas las Instituciones Públicas.

De acuerdo a esta norma⁷, el diseño organizacional tiene como insumo lógico el “análisis organizacional” de las Entidades, donde se evalúa si la organización se ha constituido en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en los Planes Estratégicos y la Programación de Operaciones. En el Análisis Organizacional se evalúa la “Calidad de los servicios prestados a los usuarios, la efectividad de los procesos y la rapidéz de la respuesta de la Estructura Organizacional frente a los cambios internos y externos.



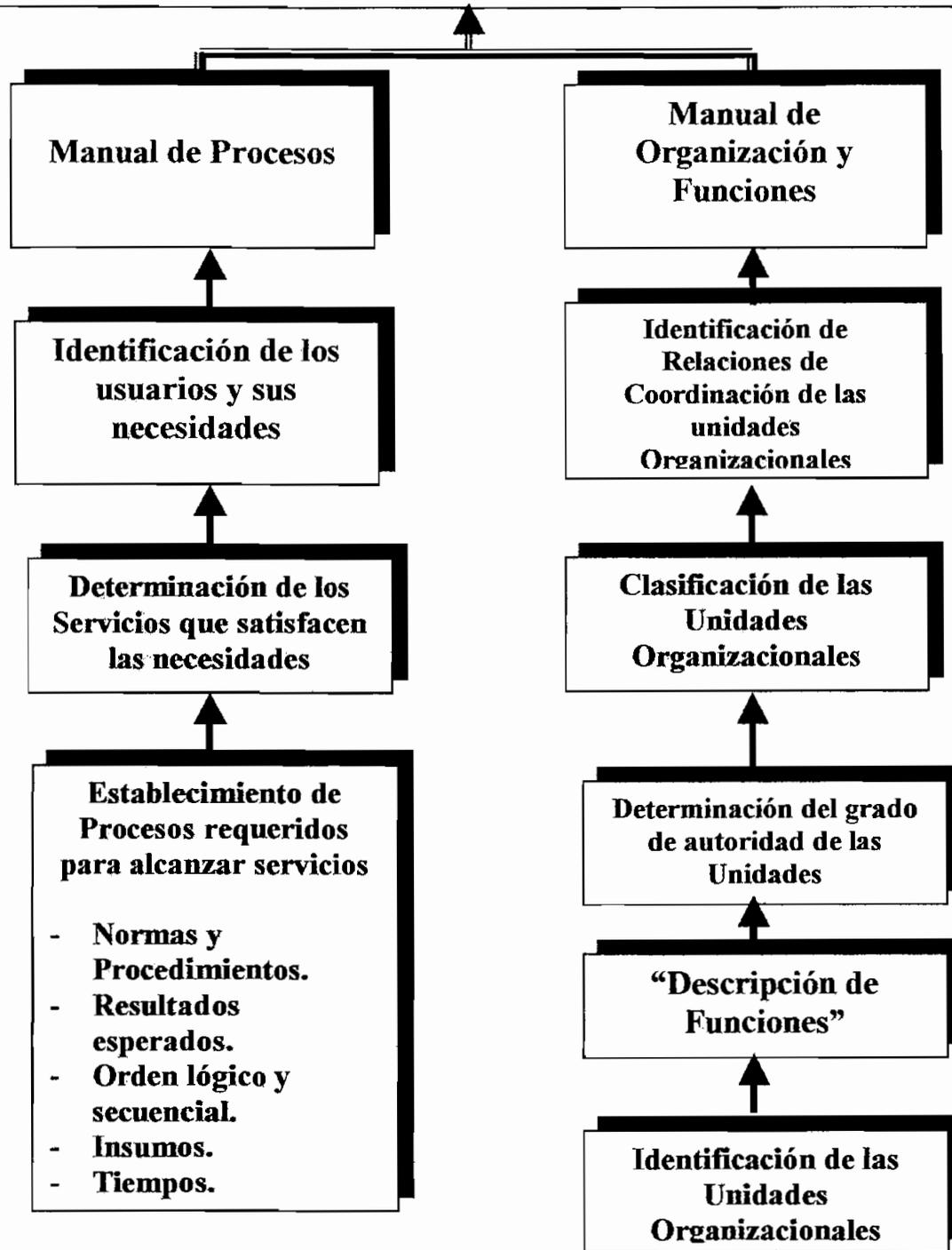
Una vez, realizado el Análisis Organizacional e identificado los problemas y las deficiencias organizacionales, se plantea el “Diseño Organizacional”, donde se plasma la Estructura Organizacional de la entidad, que sea el medio eficiente para alcanzar los objetivos de la institución.

El diseño Organizacional, se cumple efectuando las siguientes etapas:

- ✓ Identificación de los usuarios y sus necesidades de servicios.
- ✓ Identificación de los bienes y/o servicios que satisfacen estas necesidades.
- ✓ Diseño de los procesos.
- ✓ Identificación de áreas y unidades organizacionales.
- ✓ Determinación de las instancias de coordinación interna y externa.
- ✓ Descripción de funciones.
- ✓ Elaboración del manual de organización y Funciones y el manual de Procesos.

⁷ Ver “Normas Básicas del sistema de Organización Administrativa”, Pág. 4, Gaceta Oficial 1997.

Formalización del Diseño Organizacional



Como parte del diseño organizacional, se definen los niveles jerárquicos proporcionándoles la autoridad lineal o funcional que requieran para ejecutar las operaciones asignadas. Se clasifican las unidades organizacionales en unidades sustantivas, administrativas y de asesoramiento en

Administrativas aquellas cuyas funciones contribuyan indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y presten servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento, se definen las Unidades de Asesoramiento a aquellas cuyas funciones sean de carácter consultivo y no ejerzan autoridad lineal sobre el resto de unidades.

El diseño organizacional permite establecer una estructura organizativa que responda eficazmente a los cambios producidos en el plano legal, político, económico, social y tecnológico y es descrita en Manuales de Organización y funciones que son los que proporcionan información sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación interna e interinstitucional.

Finalmente el Diseño organizacional, tiene que ser implementado, por lo que se requiere diseñar una estrategia de implementación que identifique responsables, tiempos, tipo de implementación y cronograma.



5. Los Manuales de Organización y Funciones.

El Manual de Organización y Funciones “es una guía que orienta y facilita a los funcionarios a desarrollar sus funciones”.

Tienen la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las unidades y áreas organizacionales que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título. Incluyen información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas de la entidad⁸.

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

5.1. Utilidad de los Manuales de Organización y Funciones.

Los Manuales de Organización y Funciones, además de ser un medio que apoye a la organización a alcanzar eficientemente los objetivos propuestos, tiene la utilidad de facilitar la “Comunicación” y el “análisis” dentro de la organización.

Como medio de comunicación y análisis, los Manuales de Organización y Funciones, pueden servir para:

- ✓ Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan en la entidad.
- ✓ Facilitar a las personas que se incorporan a la organización, la toma de contacto con la estructura misma.

⁸ Documento Metodológico “Guía para la elaboración del manual de Organización y Funciones”. Pág. 1, Servicio Nacional de Administración de Personal – Ministerio de hacienda, 1999.

- ✓ Facilitar el entendimiento y coordinación que debería existir entre diferentes Unidades Organizacionales.
- ✓ Guiar a los funcionarios en el desarrollo de sus diferentes funciones.
- ✓ Evaluar las actividades que cumple cada unidad organizacional.
- ✓ Elaborar y ajustar las Programaciones Operativas Anuales.
- ✓ Efectuar evaluaciones y valoraciones de cargos.
- ✓ Definir políticas y niveles salariales.
- ✓ Informe a terceros a cerca de las funciones que cumple la organización.

5.2. Contenido básico de los Manuales de Organización y Funciones.

Los manuales de Organización y Funciones, deben tener el siguiente contenido básico⁹.

Marco Legal. En el cual se establece la base legal que sustenta el funcionamiento de la entidad.

Plan Estratégico de la Entidad. En donde se detalla la Visión, la misión y los objetivos estratégicos de la Institución.

Los Organigramas. Donde se representa gráficamente la estructura formal de la Entidad.

Las Unidades Organizacionales y sus elementos básicos. Cada Unidad Organizacional que se describa en el Manual de Organización y Funciones debe tener.

- ☑ **Nombre de la unidad.**
- ☑ **Nivel Jerárquico.**
- ☑ **Nombre de la Unidad inmediata superior.**
- ☑ **Unidades dependientes.**
- ☑ **Descripción de la función genérica.**
- ☑ **Descripción de las funciones específicas.**
- ☑ **Tipo de la Unidad Organizacional.**
- ☑ **Relaciones de trabajo con otras Unidades.**

⁹ Documento metodológico “Guía para la elaboración del manual de Organización y Funciones”. Pág. 2 Servicio Nacional de Administración de Personal – Ministerio de Hacienda. 1999.

5.3. Los Organigramas.

Forman parte de los “**Manuales de Organización y Funciones**”, siendo “la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización”¹⁰. Por tanto, los organigramas, son la representación gráfica de cómo están dispuestas y relacionadas sus partes.

5.3.1. Formas de Presentación de Organigrama.

Las formas más usuales de representación de organigramas son:

- ✓ Representación Vertical.
- ✓ Representación Horizontal.
- ✓ Representación Circular.
- ✓ Representación Semicircular.
- ✓ Representación Lineal.

De todas ellas, la forma de representación “Vertical” es la de interpretación más simple, a la vez que presenta las mayores posibilidades en cuanto a la información a exponer.

5.3.2. Distintos tipos de Organigramas.

Raúl Saroka y Carlos Ferrari, en su obra “Organigramas – Diseño e interpretación” señalan que según la información que suministren, los organigramas pueden ser presentados, de forma tal que evidencien determinados aspectos de la organización. Algunos de los más comunes, son los siguientes:

¹⁰ “Organigramas”. Raúl H. Saroka, Carlos Ferrari Etcheto. Ediciones Machi, Buenos Aires, Buenos Aires 1989.

- ✓ **Por Jerarquía de Cargos**, El objetivo de este tipo de organigrama es el de poner de manifiesto la jerarquía que los cargos tienen dentro de la estructura de la organización.
- ✓ **Por Categoría de los Empleados**, El objetivo es poner de manifiesto la categoría que tienen los empleados que están ocupando los cargos.
- ✓ **Por Nombre del Personal**, Muestra el nombre de las personas que ocupan los cargos de la estructura.
- ✓ **Por Tipo de Funciones**, Donde se muestra la función asignada a cada cargo.
- ✓ **Por Tipo Funcional**, Cumple funciones parecidas al de “por tipo de funciones”, pero además presenta una descripción relativamente detallada de las funciones que se cumplen en dicha posición.
- ✓ **Por Categoría de Sueldos**, Muestra información que puede ser útil, para el manejo de la política de remuneraciones y para obtener una visión global de la misma.
- ✓ **Por Cuenta Presupuestaria**, Representa la relación que existe entre el cargo y la cuenta presupuestaria y/o centro de costos que desde el mismo se controla.
- ✓ **Por Tipo de Dotación de Personal**, Visualiza la cantidad de personas, que dependen de cada posición de la estructura.

Adicionalmente se puede realizar una serie de combinaciones de presentación de organigramas, de acuerdo a la finalidad que se tenga.



CAPITULO III.

DIAGNOSTICO

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

Sobre la base de la revisión bibliográfica, de las entrevistas a funcionarios, beneficiarios y de observaciones directas, que reflejan el contexto integral de la Institución, se ha estructurado “el **DIAGNOSTICO**” en tres componentes:

- **Marco Jurídico**
- **Marco Institucional**
- **Marco Económico**

MARCO JURÍDICO

LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.

La Constitución Política del Estado, como Ley fundamental de la organización institucional del Estado Boliviano por su alto contenido Social protege y garantiza los derechos y deberes de las personas, es así que entre sus disposiciones de orden social, dedica especial atención en la Parte Tercera, **REGÍMENES ESPECIALES TITULO II – RÉGIMEN SOCIAL**, y que en su artículo 158 señala:

- **“El Estado tiene la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población; asegurará la continuidad de sus medios de subsistencia y rehabilitación de las personas inutilizadas; propenderá asimismo al mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar;”** (Código Procesal del Trabajo; D.S. N° 16896 DE 25 DE JULIO DE 1979).
- **“Los regímenes de Seguridad Social se inspiran en los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, oportunidad, economía y eficacia, cubriendo las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte, paro forzoso, asignaciones familiares y vivienda de interés social”,** (Conc. Código de Seguridad Social de 14 de diciembre de 1956; D.S. N° 22578 de 13 de agosto de 1990, sobre Política de Seguridad Social).

EL CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL Y SU REGLAMENTO.

Con la Reforma del Sistema de Pensiones, la Dirección de Pensiones (Ex. Unidad de Recaudaciones), y 36 Fondos Complementarios y Seguros Integrales; sin embargo, la norma

Legal Básica (**CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL**), que regulaba el accionar del anterior sistema de pensiones es derogada por la Ley de Pensiones, dejando innumerables vacíos Legales que han marcado la vida Institucional de la entidad Empero de conformidad a lo previsto por el Art. 85 de Manual de Prestaciones de Rentas en curso de pago y adquisición de la unidad de recaudación, Resolución Secretarial, N°. 10.0.0.087/97, del 21 de julio de 1997 señala: “Las Normas del Código de Seguridad Social, su Reglamento y demás disposiciones conexas no incorporadas en el presente Manual Único de Prestaciones, serán aplicadas en la calificación y reconocimiento de las diferentes rentas, siempre que no sean contrarias en la Ley de Pensiones, su Reglamento y el referido Manual de Prestaciones”.

LEY N° 1732 DE 29 DE NOVIEMBRE DE 1996. LEY DE PENSIONES-SU IDENTIFICACIÓN.

La Ley 1732- Ley de Pensiones es el órgano del Estado encargado de calificar y otorgar las Rentas en Curso de Adquisición Básica y Complementaria del Sistema de Reparto; estableciendo asimismo en su Art. **57-PERÍODO DE TRANSICIÓN**, que todas las Rentas serán calificadas de acuerdo a **REGLAMENTO**, sin embargo, dicho Reglamento recién se lo pone en vigencia un año después de “Haberse emitido la norma legal, lo que creo un vacío que originó la acumulación de expedientes y el curso legal de trámite, motivo por el cual desgastó significativamente la imagen de la Institución ante sus beneficiarios **EL REGLAMENTO** de la Ley de Pensiones fue promulgado mediante **D.S. N°. 24469 de enero de 1997**.

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA EDICIÓN ESPECIAL N°. 0018-D.S. N°.25851 del 21 de julio de 2000 – VERSIÓN ORDENADA DE LA LEY 1732.

Como quiera que a partir de la fecha en que entró en vigencia la Ley 1732 de 29 de noviembre de 1996, se han aprobado leyes que contienen modificaciones y derogaciones a la Ley de Pensiones; vigentes en el país, es en mérito a éstas contingencias legales para que el Supremo Gobierno, mediante el Art. 67 de la Ley 2064, de 3 de abril de 2000 de Reactivación Económica, autoriza al Poder ejecutivo a publicar la **VERSIÓN ORDENADA DE LA LEY DE PENSIONES**; ésta Ley tiene finalidad de “asegurar la continuidad de los medios de subsistencia del capital humano mediante el Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo”, disponiendo asimismo el destino y

administración de los recursos que benefician los ciudadanos bolivianos de conformidad a la Ley N°. 1544 de 21 de Mayo-1994 (Ley de Capitalización).

La Compensación de Cotizaciones es un beneficio que otorga la Ley 1732 (Art. 63 a la denominada “Generación Sándwich”, que sin embargo hasta la fecha no se ha efectivizado).

La Compensación de Cotizaciones es un reconocimiento monetario que efectúa el Estado Boliviano a las personas que efectuaron aportes al Antiguo Sistema de Pensiones y que no accedieron a la jubilación.

Que de acuerdo a versión del Director Ejecutivo de la Dirección de Pensiones, recién se lo implemento en la gestión 2001.

MARCO INSTITUCIONAL

La Dirección de Pensiones, es una entidad con autonomía de gestión que depende del Viceministerio de Tesoro y Crédito Público, Ministerio de Hacienda. Como único ente gestor del Sistema de Reparto tiene relaciones con Instituciones como la Confederación de Jubilados, la Intendencia de Pensiones y las Administradoras de Fondos de Pensiones. Del entorno institucional, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Al depender del Ministerio de Hacienda, la Dirección de Pensiones, se tiene que sujetar a las políticas y directrices de dicha Institución que no necesariamente son compatibles con las políticas relativas la Seguridad Social.
- La relación con la Confederación de Jubilados ha estado generalmente enmarcada por presiones, reclamos y conflictos originados en el “rechazo” que siempre tuvieron los jubilados a la Reforma de Pensiones ejecutada y la oposición frontal a la liquidación de los Ex – Fondos de Pensiones.

MARCO ECONÓMICO

La Ley de Pensiones, en su artículo 57 determina que las Rentas del antiguo Sistema de Pensiones serán pagadas por la Dirección de Pensiones (Ex – Unidad de Recaudaciones) con

recursos del Tesoro General de la Nación. Bajo este marco legal, todo el costo financiero que efectúa la Reforma de Pensiones es asumido por el Estado Boliviano, siendo la Dirección de Pensiones la entidad pública responsable de ejecutarlo. Esta realidad económica determina que:

- Al destinar el Tesoro General de la Nación importantes cantidades de dinero (**más de 2.000 millones de Bs./año**) genera problemas de disponibilidad de recursos y de desembolsos, lo que origina que con frecuencia no se cumplan con las fechas establecidas para efectuar el pago de rentas, deteriorando la imagen de la Institución¹¹.
- Al ser los recursos utilizados para el pago de rentas muy significativos, generalmente cualquier otra solicitud que implique mejoras tecnológicas para la Institución es rechazada por el ente rector. Sobre este tema, es importante resaltar que hemos tenido acceso a propuestas que estaban orientadas a mejorar el Sistema de Pagos de Rentas, que sin embargo fueron rechazadas por el Ministerio de Hacienda porque implicaban mayores desembolsos económicos.

En resumen, se puede concluir que:

La Dirección de Pensiones funciona sobre un marco jurídico bastante inestable y con grandes vacíos que repercute significativamente en la calidad de los servicios que entrega y en su desarrollo institucional.

La transmisión del antiguo al nuevo sistema no es la más eficiente dada la ausencia de normas o la no aplicación de las mismas, además de la inexistencia de mecanismos legales y operativos que regulen las relaciones de los entes gestores de ambos sistemas.

La visión y las políticas que tiene el ente rector de la Dirección de Pensiones (Ministerio de Hacienda), no son compatibles con las políticas de seguridad social, lo que además, determina permanentes recortes presupuestarios que inciden en el desarrollo institucional.

¹¹ Hecho que fue confirmado por el Director Ejecutivo de la Dirección de Pensiones en entrevista realizada el 22 de marzo de 2002.

2. LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PENSIONES.

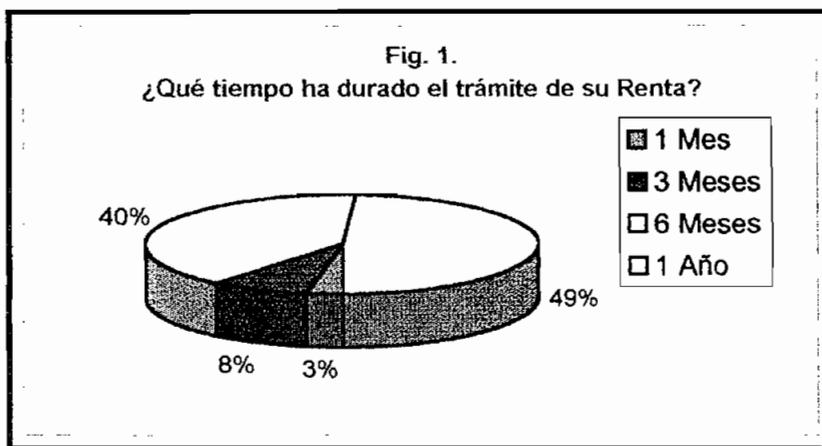
La Dirección de Pensiones entrega básicamente 2 grandes grupos de servicios a sus 170.000 beneficiarios.

2.1. CALIFICACIÓN DE RENTAS.

Servicios mediante el cual, la Dirección de Pensiones recibe las solicitudes y califica las Rentas y Pensiones Vitalicias. Las prestaciones de Rentas, pueden ser de: Vejez, Invalidez, Derecho Habientes o Pagos Globales.

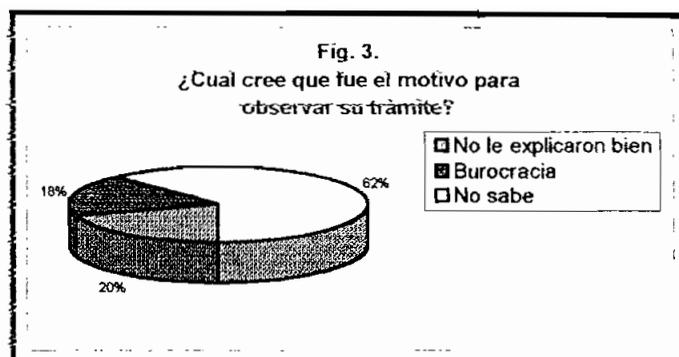
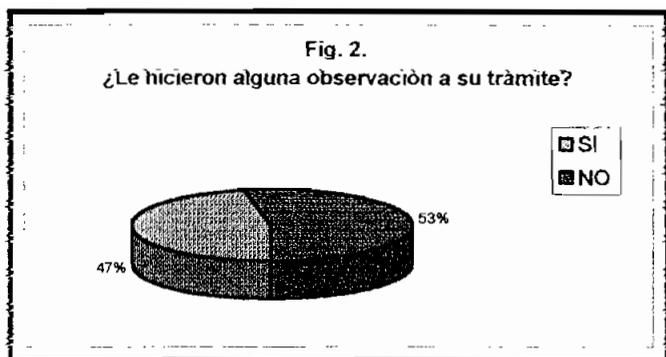
A fin de identificar necesidades y conocer la percepción que tienen los beneficiarios, aspectos que deben ser considerados en la estructura organizacional, fue aplicada una encuesta, que deben ser considerados en la estructura organizacional, fue aplicada una encuesta, que entre los aspectos más relevantes, ha podido evidenciar lo siguiente:

- Casi el 50 % de los encuestados asegura que el trámite de su Jubilación ha durado más de 1 año (Ver Fig. 1), tiempo excesivamente largo, considerando que si se aplicará la normativa legal vigente ¹² no debería durar más allá de los tres meses calendario.



- El 53 % de los beneficiarios indicó que su trámite fue observado (Ver Fig. 2), lo cual obviamente repercute negativamente en el tiempo que dura la calificación de la Renta. La mayoría de las personas (62 %) a las cuales fueron observados sus trámites, aseguran que el motivo de la observación se debió a una mala información recibida de la oficina de Pensiones (Ver Fig. 3).

¹² Manual de Calificación de Rentas establece procedimientos, que de aplicarse el trámite duraría 3 meses.



- Adicionalmente se ha establecido la escasa información que tienen los usuarios en la atención que reciben en las ventanillas habilitadas para este efecto en la Dirección de Pensiones (Ver Figuras 2 y 3).

Producto de la aplicación de la encuesta, se han identificado las siguientes necesidades:

- ❑ El tiempo utilizado para la calificación de las rentas es excesivo e injustificadamente largo, producto de la inexistencia de una Unidad Organizacional que efectúe un “control y seguimiento” a todos los trámites que ingresan a la Dirección de Pensiones.
- ❑ La mayoría de los beneficiarios señalan que sus trámites fueron **casi siempre observados a raíz de la mala información proporcionada al momento de presentar su trámite**, situación que demanda se establezca una Unidad, que otorgue información eficiente y coherente a los beneficiarios, sobre requisitos, procedimientos, tiempo que durará el **proceso de la calificación de las Rentas**.

2.2. PAGO DE RENTAS.

Servicio mediante el cual, la Dirección de Pensiones, distribuye y paga Rentas y Pensiones Vitalicias a los Jubilados, Beneméritos y Viudas de la Patria de todo el país.

Con el propósito de identificar necesidades, se han efectuado observaciones directas al proceso de Pago de Rentas, evaluando la calidad del servicio que reciben los beneficiarios, cuyos resultados son los siguientes:

- ❑ Las colas son largas y el cobro de la Renta puede prolongarse durante varias horas en algunos sectores de jubilados (Ver anexo 5 - memoria fotográfica)*.
- ❑ Los lugares de pago, no reúnen las condiciones mínimas de seguridad y comodidad, convirtiéndose en un factor restrictivo para entregar un mejor servicio a los beneficiarios (Ver anexo 5 – memoria fotográfica)*.

- ❑ Los lugares de pago, no reúnen las condiciones mínimas de seguridad y comodidad, convirtiéndose en un factor restrictivo para entregar un mejor servicio a los beneficiarios (Ver anexo 5 – memoria fotográfica)*.
- ❑ El pago a domicilio que reciben los ancianos, mayores a 80 años¹³; si bien es un beneficio positivo para dichas personas, se lo efectúa con absoluta inseguridad, ya que los funcionarios que llevan el dinero, **lo hacen sin ningún tipo de seguro, lo que inclusive conlleva un riesgo para sus vidas.**
- ❑ Los cheques ó boletas con las que se paga a los jubilados y beneméritos, no tiene las condiciones mínimas de seguridad (Ver anexo 6 – Copia Cheque) y **pueden ser fácilmente adulterados.**
- ❑ Al no incorporar los cheques de Rentas, ciertos elementos de seguridad y modernidad (Código Micre¹⁴ por ejemplo), dificulta las conciliaciones y hace que las mismas demoren de manera indefinida.

De las observaciones directas realizadas, se puede concluir que los beneficiarios necesitan urgentemente se realicen cambios al Sistema de Pago de Rentas. Sería necesario que la Dirección de Pensiones analice alternativas para mejorar el sistema, como efectúan el pago de rentas a través de “Cajas de Ahorros” o “tarjetas de débito”, o efectuar la entrega de cheques de manera desconcentrada (en diversos puntos geográficos de la ciudad); o en su defecto analizar la posibilidad técnica legal de privatizar el servicio. Solamente con cambios radicales, se podrá satisfacer las necesidades establecidas a través de las observaciones directas y la estructura Organizacional debería ajustarse a dichos cambios.

3. LA ORGANIZACIÓN.

¹³ El Pago a Domicilio es un servicio adicional que presta la Dirección de Pensiones. Consiste en identificar a jubilados mayores a 80 años o impedidos físicamente de cobrar sus rentas en los puntos masivos de distribución, a los que un funcionario de la institución, visita mensualmente el domicilio del beneficiario y le entrega su cheque y su dinero.

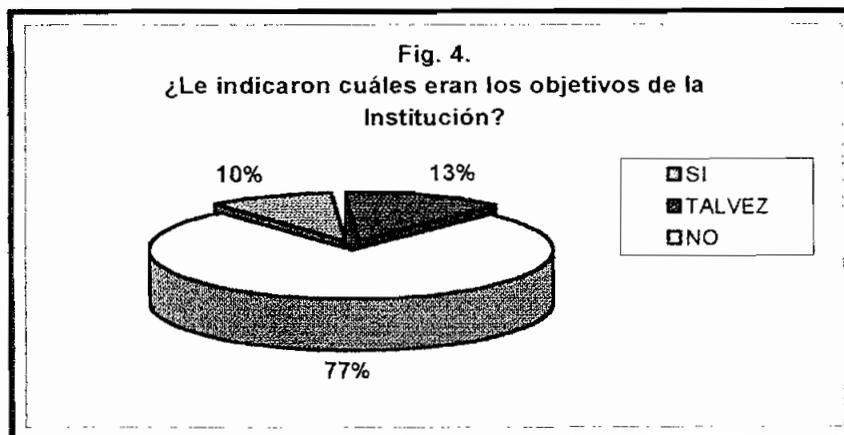
¹⁴ El Código Micre, es el código de barras que presentan los Cheques de Gerencia, que permiten registrarlos a través de un “**Lector óptico**”, lo cual es instantáneo y crea automáticamente una Base de Datos, con todos los cheques que son leídos.

3.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

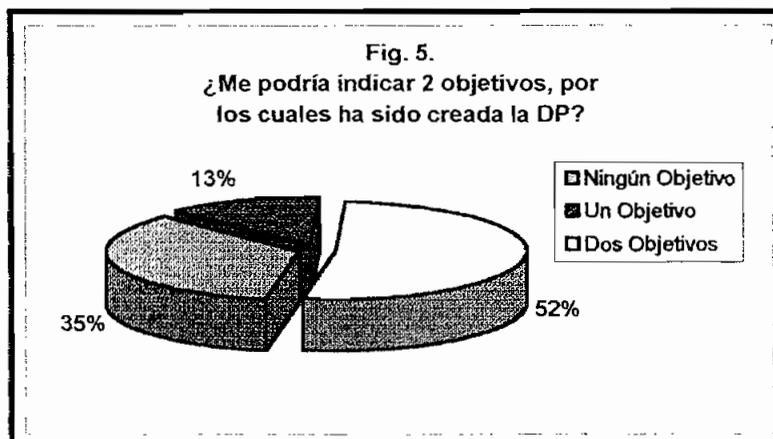
Se ha podido evidenciar un mayoritario desconocimiento de los objetivos institucionales que están referidos a la Calificación y Pago de Rentas.

En los anexos 7, 8 y 9 se registran respuestas de funcionarios ubicados en diferentes niveles y direcciones, que entre los aspectos más relevantes podemos destacar:

- El 77 % de los funcionarios señala que nadie le indicó cuáles son los objetivos de la Dirección de Pensiones (Ver Figura 4).



- Los funcionarios del nivel técnico (88 %) son los que muestran mayor respuesta negativa. Según área funcional, la Dirección Técnica, es la que respondió mayoritariamente (86%) que nadie le había indicado cuáles eran los objetivos de la Dirección de Pensiones.
- El 52 % de los funcionarios entrevistados, no puedo mencionar ningún objetivo para lo cual fue creada la Dirección de Pensiones (Ver Fig. 5).



- A la pregunta realizada a los funcionarios **¿Cuál cree usted, que es la razón principal de la existencia de la Institución?. El 49% no respondió a la misma o dio respuestas bastantes distantes de la realidad (Ver anexo 9).**

El desconocimiento de los objetivos institucionales implica que los funcionarios trabajen sin saber el fin último de sus funciones, lo que podría estar influido en cierta parte, por la inexistencia de Manuales de Organización y Funciones que guíen sus actividades y consoliden los propósito, la misión y los objetivos sobre los cuales se creó la Institución.

3.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Como se señalaba anteriormente, el desconocimiento de los objetivos institucionales podría ser originado por la inexistencia del Manual de Organización y Funciones.

En la revisión bibliográfica hemos identificado el **“Manual de Organización y Funciones”** del Ex - Fondo de Pensiones Básicas, que de manera parcial la Dirección de Pensiones lo ha intentado utilizar, sin embargo, confronta los siguientes problemas:

- El Fondo de Pensiones Básicas (FOPEBA) era una Institución desconcentrada, con autonomía de gestión que generaba sus recursos propios y era fiscalizada por el Instituto Nacional de Seguros de Pensiones (Ex – Instituto Boliviano de Seguridad Social). La Dirección de Pensiones no genera recursos propios y ya no existe una Institución que fiscalice el denominado **Sistema de Reparto de Pensiones.**
- EL FOPEBA tenía entre sus funciones la de recaudar los aportes de los trabajadores activos e invertir los mismos, lo cual demandaba la existencia de Unidades Organizacionales con el objetivo de cumplir dichas funciones (Área de Afiliación, Área de Cotización, Área de Recaudaciones, etc.).

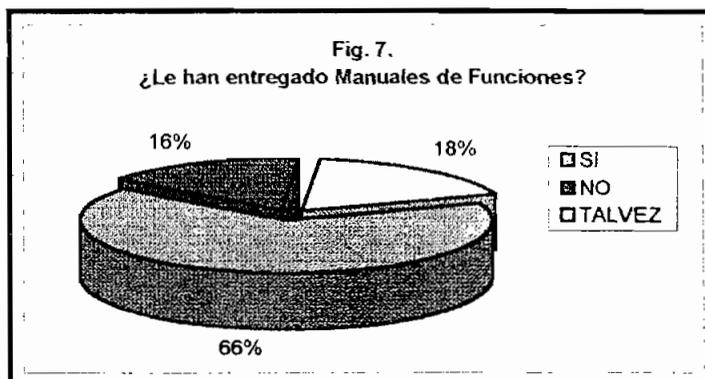
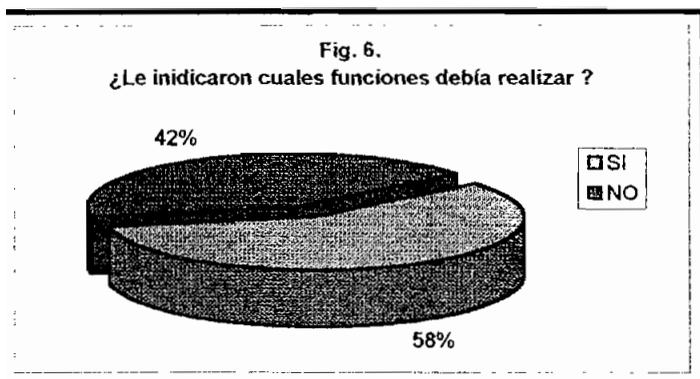
- ❑ La afiliación, cotización, recaudación e inversión de aportes de los trabajadores activos, ya no es función de la Dirección de Pensiones ¹⁵, por tanto, la estructura Organizacional de la Institución ha cambiado radicalmente en comparación a cómo funcionaba el (Ex – FOPEBA). Es más, algunas funciones de la Dirección de Pensiones se han visto ampliadas, ya que producto de la Reforma, la Institución califica y paga las rentas del “Seguro Complementario”, funciones que no realizaba el (Ex – FOPEBA).

Por tanto, se puede afirmar que el manual de Organización y Funciones vigente para el Ex – FOPEBA, no es un instrumento que se ajuste a las funciones que actualmente desarrolla la Dirección de Pensiones y puede más bien generar confusiones que impacten en la eficiencia de la Institución.

La inexistencia del Manual de Organización y Funciones, se ha visto ratificada por la encuesta que se ha ejecutado a los funcionarios de la institución los cuales afirman:

- ❑ **Un 58% señala que al ingresar a la Institución NO le indicaron que funciones debía realizar (Ver Figura 6).** Esto, además de afirmar la inexistencia del Manual de Funciones, determina también la no aplicación de políticas de inducción, que permitan a los funcionarios iniciarse, aprender y desarrollar sus funciones eficientemente.
- ❑ En concordancia con la anterior afirmación, un 66 % afirma, que nunca ha recibido un Manual de Funciones (Ver Fig. 7).

¹⁵ Con la Reforma de Pensiones estas son atribuciones de las Administradoras de Fondos de Pensiones.



3.3. DUPLICIDAD DE FUNCIONES. Originado en la inexistencia de Manuales de Funciones difundidos e implementados, se ha podido observar que existe una serie de funciones que son duplicadas, las cuales se detallan a continuación:

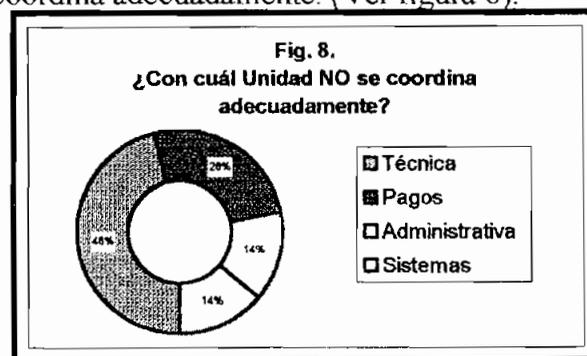
- La verificación de los requisitos exigidos para la Calificación de las Rentas, se lo efectúa en la ventanilla de recepción de tramites, en la de certificación de aportes, en la de calificación de Rentas y en la Comisión, lo cual determina continuas observaciones, retraso en los tramites, duplicidad de esfuerzos y perjuicios a los beneficiarios, cuando se debería tener una sola Unidad que verifique los requisitos y sea el filtro que permita el ingreso de **los expedientes sin observación alguna.**
- Las reposiciones de Rentas Revertidas se las realiza en la Dirección Administrativa y en la Dirección Centro de Pagos, generando además de duplicidad de esfuerzos, confusiones y posibilidades de efectuar pagos dobles por el mismo servicio.
- El control de Rentas pagadas por el Sistema Bancario lo realiza la Dirección Administrativa, la Dirección de Sistemas y la Dirección Centro de Pagos, lo que provoca la generación de información contradictoria, además de implicar la duplicación de esfuerzos.

3.4. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

Si bien la Dirección de Pensiones funciona con una Estructura Orgánica departamentalizada por servicios, se han observado algunas incoherencias que influyen negativamente en la eficiencia de la Institución como ser:

- Sistemas, funciona como una unidad dependiente de la Unidad Centro de Pagos, cuando por sus funciones de asesoramiento y apoyo a todas las Unidades de la Institución, debería ser una Unidad dependiente directamente de la Dirección Ejecutiva o bien estar colocada a nivel Staff.
- Se tiene una Unidad de Control de Rentas, dependiente de la Unidad Centro de Pagos que asume responsabilidades por procesos generados íntegramente en la Unidad Técnica.

3.5. NIVELES DE COORDINACIÓN INTERNO. Se ha podido observar que no existen los canales de comunicación claramente establecidos, inclusive en una misma Unidad. La Dirección Administrativa, que debería ser el apoyo para que funcionen eficazmente las Unidades Sustantivas, en la mayoría de los casos se convierte en la **“Unidad Tranca”** que impide una mejor realización de la **“Misión de la Institución”**. Esta afirmación se respalda en el hecho de que el 46% de los funcionarios encuestados, declara que con la Dirección Administrativa no se coordina adecuadamente. (Ver figura 8).



La falta de coordinación origina también, que la Dirección Técnica y la Dirección Centro de Pagos, se encuentran ubicadas en diferentes edificios (una en Sopocachi, la otra en Miraflores), lo cual repercute en la coordinación que debería existir entre ambas unidades.

Del análisis del entorno, los servicios y la organización se puede establecer el siguiente “estado de situación actual”.

1. Del Entorno	2. Los Servicios	3. La Organización
<ul style="list-style-type: none"> □ La transición entre el antiguo y el nuevo sistema de pensiones ha estado marcada por vacíos legales que han generado incertidumbre institucional y han impactado negativamente en la eficiencia de la Entidad. □ El ente rector de la Dirección de Pensiones tiene visiones y políticas distintas y no compatibles con la Seguridad Social que promulga e intenta practicar la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> □ El servicio de Calificación de Rentas que otorga la Dirección de Pensiones no es el más óptimo, razón por la cual genera permanentes reclamos de sus beneficiarios, ya que los trámites duran demasiado tiempo, o permanentemente son observados. Estas deficiencias podrían ser mejoradas sustancialmente con la creación de Unidades que efectúen un “Control y Seguimiento” evitando la duración excesiva en la calificación de Rentas, además de una Unidad que otorgue información coherente y única sobre requisitos y procedimientos a los beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Se ha evidenciado un Mayoritario desconocimiento de los objetivos institucionales, por parte de los funcionarios de la entidad. □ Se tiene un Manual de Funciones del Ex Fondo de Pensiones Básicas, que no refleja la actual estructura organizacional de la Dirección de Pensiones y su aplicación genera confusiones, ya que los servicios, procesos y funciones de ambas instituciones son diferentes. □ Los funcionarios afirman que no existe un Manual de Funciones que guíe y apoye el desarrollo de su actividad.

1. Del Entorno

□ El enorme “costo fiscal” que ha significado la “Reforma de Pensiones” y que ha sido asumido íntegramente por el Tesoro General de la Nación, determina permanentes recortes presupuestarios a cualquier iniciativa que implique un mayor desarrollo institucional de la Entidad.

———— O ————

2. Los Servicios

□ El pago de Rentas presenta marcadas deficiencias (colas extensas, incomodidad, inseguridad, etc.). que podría revertirse solamente con cambios radicales a su Sistema de Pagos, que necesariamente requieren inversiones significativas de dinero.

———— O ————

3. La Organización

□ Se ha establecido duplicidad de funciones en los procesos de verificación de requisitos para la calificación de Rentas, en las reposiciones de rentas revertidas y en el Control de las Rentas pagadas por el Sistema Bancario, lo cual es generado por la inexistencia del Manual de Organización y Funciones.

□ Los criterios de Departamentalización aplicados han originado incoherencias como la que Sistemas dependa del Centro de Pagos, lo cual limita su accionar y sus responsabilidades.

□ Se han establecido fallas en los canales de comunicación internos, los cuales pueden ser originados por la inexistencia del Manual de Funciones.

———— O ————

De la lectura del **Estado de Situación Actual**, se establece la necesidad de contar con un **NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES** que:

- **Refleje la misión y los objetivos institucionales de la entidad, que se ajuste a las actividades que desarrolla y muestre formalmente la actual estructura organizacional.**
- **Capte las necesidades de los usuarios y haga que la estructura organizacional responda a las mismas, creando los servicios y unidades organizacionales requeridas.**
- **Sirva de guía a los funcionarios para desarrollar mejor sus funciones.**
- **Elimine las duplicidades de funciones identificadas.**
- **Rectifique las incoherencias evidenciadas en los criterios de departamentalización utilizados.**
- **Fortaleza los niveles de coordinación interna actual.**



CAPITULO IV
PROPUESTA DEL MANUAL DE
ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES

SEGUNDA PARTE: SECCIÓN PROPOSITIVA

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

En consideración a lo establecido en el Marco Teórico, al estado de situación actual de la Dirección de Pensiones y al levantamiento de información efectuado, se ha elaborado la propuesta del “**Manual de Organización y Funciones de la Institución**”, la cual se la ha estructurado en dos componentes.

1. Propuesta Estructura Organizacional.
2. Propuesta Manual de Organización y Funciones.

1. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para el diseño de la propuesta, se han considerado los servicios que otorga la Institución, las necesidades de sus usuarios, los procesos ejecutados para alcanzar los servicios y sobre dichos componentes, se han establecido las Unidades Organizacionales necesarias.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA DIRECCIÓN DE PENSIONES.

Con el propósito de satisfacer las necesidades de sus usuarios, la Dirección de Pensiones entrega dos servicios básicos:

- La Calificación de las Rentas.
- Pago de las Rentas.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE PENSIONES.

De acuerdo al diagnóstico realizado se han establecido las siguientes necesidades de los usuarios de la Dirección de Pensiones:

De la Calificación de Rentas.

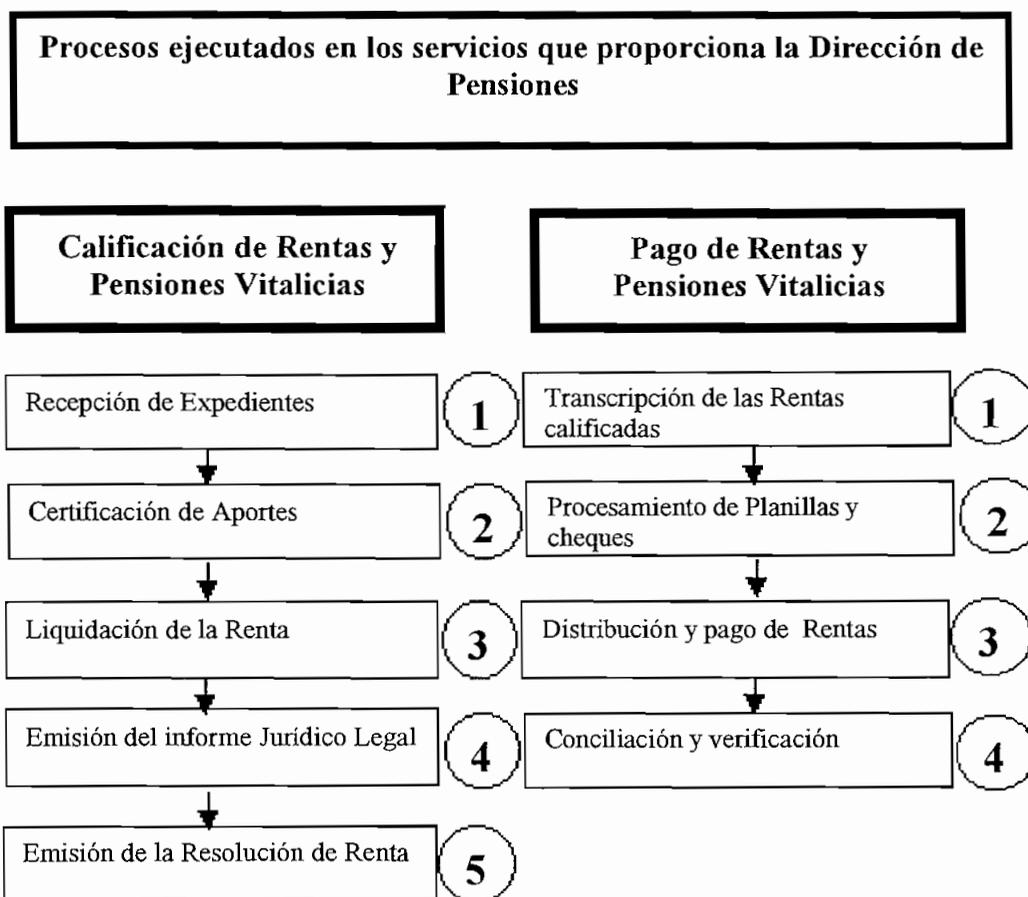
- El tiempo que dura la calificación de las Rentas no sea excesivamente largo.
- Al momento de entregar sus trámites les proporcionen toda la información, de manera tal que no se presenten observaciones posteriores.

De Pago de Rentas.

- Mejorar el Sistema de Pago de Rentas, disminuyendo las colas.

1.3. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS.

Los procesos que ejecuta la Dirección de Pensiones, para poder generar los servicios requeridos por los usuarios son los siguientes:



1.4. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.

Con el propósito de efectuar los procesos que cubran los servicios que necesitan sus usuarios, se han establecido las siguientes Unidades Organizacionales (sustantivas):

Dirección Técnica

Dirección Centro de Pagos

Con el objetivo de calificar las Rentas

Con el objetivo de pagar las Rentas

Estas Unidades tendrían la responsabilidad de ejecutar los procesos que demanda la “Calificación” y el “Pago” de Rentas, estableciéndose las siguientes divisiones:

DIRECCIÓN TÉCNICA

Informe al jubilado

Control y Seguimiento

Certificado de Aportes

Calificación de Rentas

Jurídico Social

DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS

Pago de Rentas

Conciliaciones y Reversiones

Con el establecimiento de las Unidades Organizacionales de “Información al Jubilado” y “Control y Seguimiento” dependientes de la Unidad Técnica, se satisfecería las necesidades de “Información fidedigna” que requieren los usuarios y del necesario “control y seguimiento” que se efectúe a los trámites para que su procesamiento no dure demasiado.

Además:

Dirección Administrativa a Financiera

Dirección de Sistemas

Con el objetivo de apoyar con actividades administrativas y de sistemas el desarrollo de las Unidades Técnicas y de Centro de Pagos.

Las cuales tendrían la siguiente estructura:

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Finanzas

RECURSOS HUMANOS

Bienes de Producción

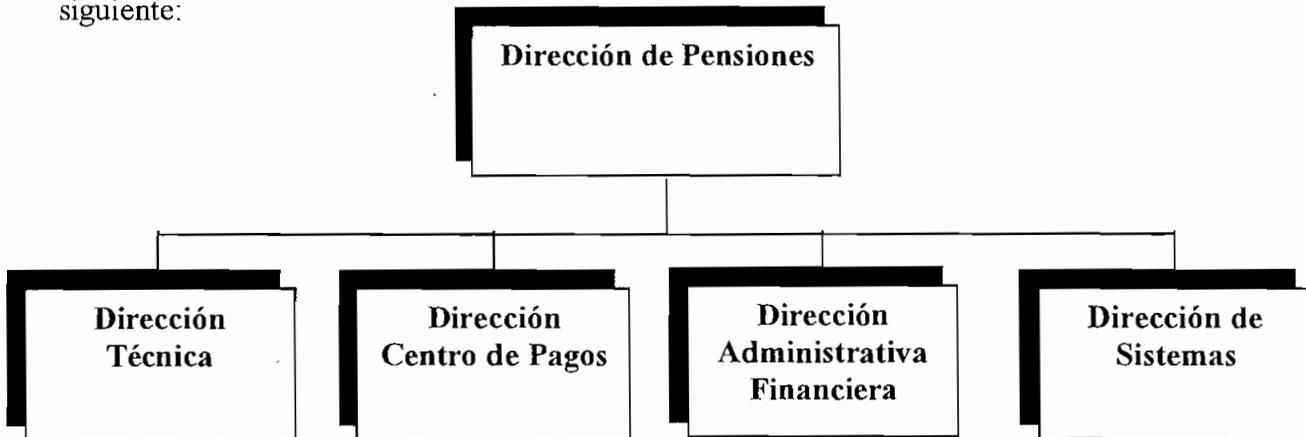
DIRECCIÓN DE SISTEMAS

Desarrollo de Sistemas

Con el propósito de asesorar en temas legales, económicos – financieros y orgnizacionales, se establecen las Unidades de Asesoría Legal, Auditoría Interna y Planificación.

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Por tanto, la estructura organizacional básica de la Dirección de Pensiones, sería la siguiente:



En la cual se tendría dos unidades sustantivas, cuyas funciones contribuyen directamente a alcanzar los objetivos institucionales y son inherentes a la misión de la Institución: La Dirección Técnica que es la encargada de prestar el servicio de “**Calificación de Rentas**” y la Dirección Centro de Pagos que es la encargada de prestar el servicio de “Pago de Rentas”, y la de Sistemas, son de apoyo y orientan sus funciones para que las unidades sustantivas funcionen eficientemente.

1.6. COMPARACIÓN DE LA ACTUAL ESTRUCTURA CON LA ANTERIOR VIGENTE.

Si bien se ha establecido que las funciones y atribuciones de la Dirección de Pensiones han cambiado sustancialmente en comparación a cómo funcionaba el Ex - FOPEBA (que era la base como estaba estructurada la Institución), en procesos comparables como la “**Calificación de las Rentas**”, se pueden visualizar los siguientes cambios:

- En la Dirección de Pensiones se ha creado una Unidad de Información al Jubilado.
- Se ha creado una Unidad de Control y Seguimiento.

- Se ha creado una Unidad (con Sistema y Software incluido) de calificación de Rentas automáticas.

Además de estos cambios que han estado orientados a satisfacer las necesidades de sus usuarios se han registrado cambios en la Departamentalización:

- Sistemas ha sido excluido de la Dirección de Pagos, y ahora depende directamente de la Dirección Ejecutiva y sus responsabilidades están definidas a nivel de “**apoyo**” que tiene que otorgar a las unidades sustantivas.
- Se ha suprimido la División de Control de Rentas que era una unidad dependiente del Centro de Pagos, por el hecho de que esta Unidad tenía como función la de fiscalizar y verificar las Rentas que calificaba la Dirección Técnica, asumiendo responsabilidades que no estaban dentro de la línea de mando y que no formaba parte de los objetivos del área. En su lugar, se ha creado la Unidad de Validación, cuyo propósito es validar las Rentas calificadas, como paso previo a la otorgación del beneficio.

Además se han delimitado algunas funciones que en el diagnóstico, se habían identificado con duplicidad, es así que:

- La Verificación de los Requisitos que tienen que cumplir los beneficiarios para acceder a la jubilación que era efectuado en diferentes Unidades, de acuerdo a la propuesta presentada, se lo realizará únicamente en la Unidad Organizacional “Información al Jubilado”, de manera tal que una vez que el trámite ingresa, no hay posibilidades de que sea “observado”.
- Las reposiciones de rentas revertidas al ser un pago, se lo efectuará exclusivamente en la Dirección Centro de Pagos, División de Reversiones y Conciliaciones.
- El Control de los pagos que realiza el Sistema Bancario, es atribución de la Dirección Centro de Pagos y la función será realizada por la División de Reversiones y Conciliaciones.

2. PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PENSIONES.

En función a la propuesta de Estructura Organizacional y utilizando la “**Guía para la elaboración del Manual de Organización y Funciones**” elaborado por el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) del Ministerio de Hacienda, que es de aplicación “obligatoria” para todas las instituciones públicas, se ha elaborado la siguiente propuesta del Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Pensiones:

2.1. ALCANCE.

El alcance del “**Manual de Organización y Funciones**” efectuado para la Dirección de Pensiones, se limita a la Ciudad de La Paz, dejando constancia que es en esta ciudad donde se centralizan los diferentes servicios que presta la Institución. Es en la ciudad de La Paz, donde se efectúa la “**Calificación de las Rentas**”, así como el procesamiento e impresión de las boletas de pago, además en La Paz, se encuentra casi el 50% de los jubilados y Beneméritos del país. En este aspecto es importante resaltar, que si bien, la Dirección de Pensiones tiene Agencias Regionales en todo el país, estas agencias se limitan a ser meramente receptoras de trámites.

2.2. TIPO DE ESTRUCTURA ADOPTADA.

En función a la especialidad de servicios que otorga la Dirección de Pensiones y considerando lo establecido en el marco teórico, se ha adoptado una “**Estructura por Servicios**”, lo que significa que la estructura orgánica está orientada a satisfacer los servicios que como institución presta a sus usuarios.

2.3. VIGENCIA DEL MANUAL.

El Manual de Organización y Funciones propuesto, entrará en vigencia a partir **del 2 de enero del 2003.**

2.4. MARCO LEGAL.

En diciembre de 1956 se promulga el Código de Seguridad Social que determina la prestación de los Seguros de Corto Plazo (Salud) y Largo Plazo (Pensiones) para todos los trabajadores bolivianos. Con el propósito de Administrar la Seguridad Social Boliviana se

crea la Caja Nacional de Seguridad Social y posteriormente una serie de Instituciones, entre ellas los Fondos complementarios y Cajas Sectoriales de Salud.

El 14 de abril de 1987, a través de D.S. N° 15402, se separa la Administración de los Seguros a Largo Plazo de los de Corto Plazo, quedando como responsabilidad otorgar la Prestación de Corto Plazo las Cajas de Salud y para la Prestación de Largo Plazo el Fondo Nacional de Reservas (FONARE) que administrará el Seguro Básico y los Fondos Complementarios, para prestar los beneficios de la Renta Complementaria.

En 1990, mediante D.S. N° 20405, se disuelve el Fondo Nacional de Reserva y se crea el Fondo de Pensiones Básicas (FOPEBA), con el propósito de prestar los beneficios de la Renta Básica.

El 29 de Noviembre de 1996, se promulga la Ley de Pensiones (Ley 1732) a través de la cual se disuelven y liquidan los Fondos Complementarios y el Fondo de Pensiones Básicas, creándose la Unidad de Recaudaciones, cuyas funciones se refieren a la Calificación de Rentas de todas aquellas personas que pueden jubilarse en el antiguo Sistema de Pensiones y al pago a todos los jubilados que antes percibían sus Rentas del FOPEBA y los Fondos Complementarios. En septiembre de 1997, y como producto de la Ley de Reforma del Poder Ejecutivo, se disuelve la Unidad de Recaudaciones, creándose en su lugar la Dirección de Pensiones, entidad que es dependiente del Viceministerio del Tesoro y Crédito Público que a su vez depende del Ministerio de Hacienda.

2.5. LA VISIÓN DE LARGO PLAZO.

La Visión de la Dirección de Pensiones en el a largo plazo sería:

“Institución que haya diseñado e implementado todos los instrumentos y procedimientos técnicos y administrativos que le hagan operar eficaz y eficientemente”¹⁶ .

2.6. LA MISIÓN INSTITUCIONAL.

La Dirección de Pensiones tiene como misión la de **“Contribuir a que los ancianos de todo el país, tenga una mejor calidad de vida”**.

2.7. LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES¹⁷.

- Calificar eficientemente las Rentas en Curso de Adquisición de todas las personas que cumplan con los requisitos para jubilarse en el antiguo Sistema de Pensiones.
- Integrar sistemáticamente todos los procesos que se ejecutan en la Dirección de Pensiones, de tal modo que para Calificar y Pagar Rentas, existía un solo sistema integrado por varios componentes.
- Pagar con calidad y calidez las Rentas y Pensiones Vitalicias a los Jubilados Beneméritos y Viudas de la Patria en todo el país.



¹⁶ Que sería la **“imagen objetivo”** de lo que se pretende sea la Dirección de Pensiones en el mediano y largo plazo.

¹⁷ Que están orientados a cumplir: Misión” de la institución.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PENSIONES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES¹⁸.

El contenido básico que tendrá cada Unidad será el siguiente:

Nivel Jerárquico;

Donde se especifica que nivel jerárquico pertenece la Unidad Organizacional.

Nombre de la Unidad inmediata Superior

Donde se define de que Unidad Organizacional depende.

Unidades Dependientes

Donde se establecen cuales Unidades Organizacionales dependen directamente.

Objetivo de la Unidad

Donde se establece el objetivo que justifica la existencia de la Unidad Organizacional.

Descripción de la Función Genérica

Donde se menciona la función más relevante que cumple la Unidad Organizacional.

Descripción de las Funciones Específicas

Donde se desagrega la función genérica en funciones específicas.

Tipo de la Unidad Organizacional

Considerando las funciones que realiza se definen a las Unidades en instancias Administrativas o de Asesoramiento.

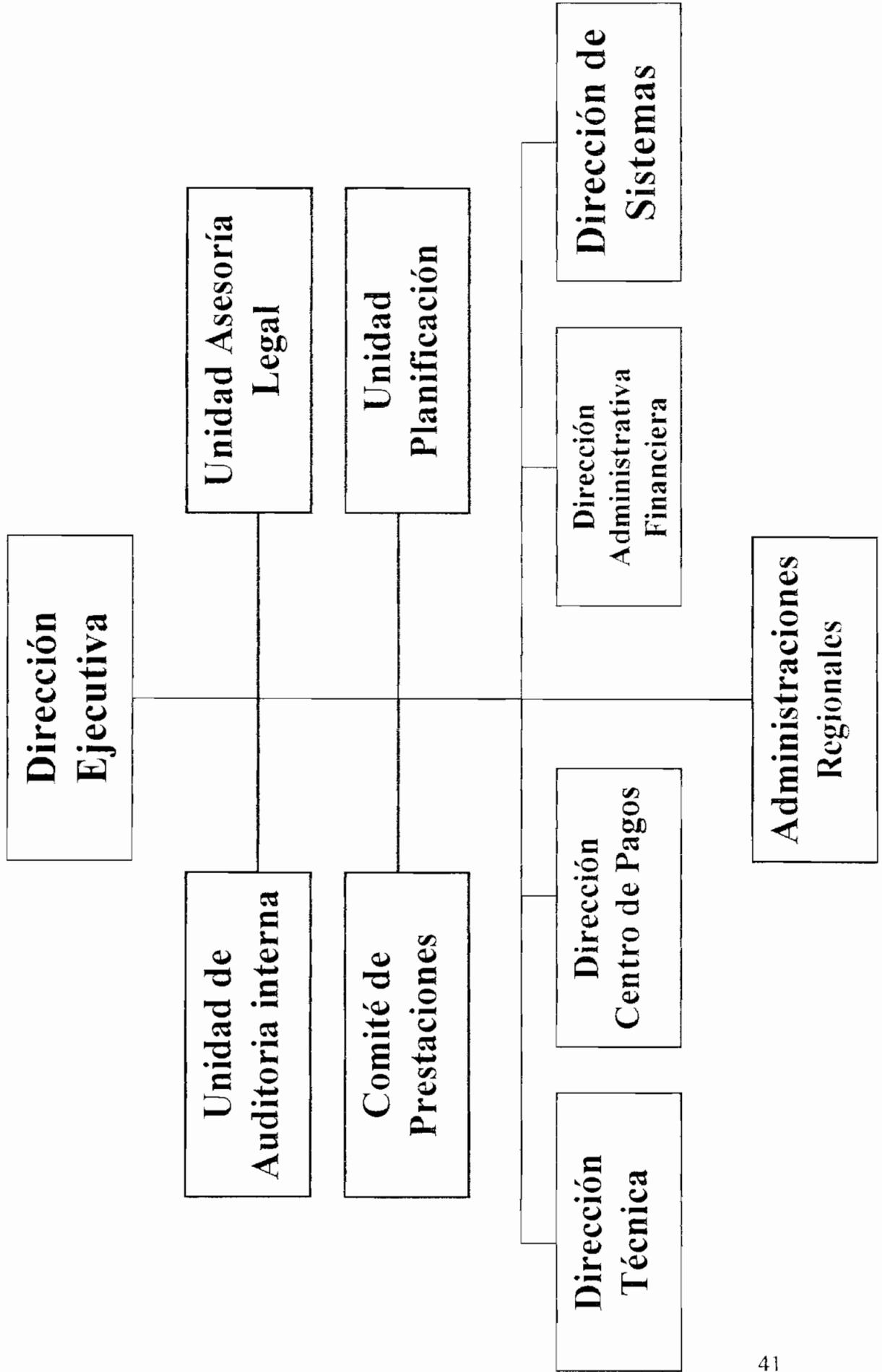
Relaciones de trabajo con otras Unidades

Donde se desagrega la Función genérica en funciones específicas.

¹⁸ Unidades Sustantivas son aquellas cuyas funciones están directamente relacionadas con los objetivos de la Institución; Unidades Administrativas son aquellas que apoyan las Unidades Sustantivas para alcanzar los objetivos, y las Unidades de asesoramiento son aquellas que ejercen funciones de carácter consultivo.

DIRECCIÓN DE PENSIONES

ORGANIGRAMA 1.- DIRECCIÓN DE PENSIONES



DP**DIRECCIÓN DE PENSIONES
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES****DIRECCIÓN DE PENSIONES****OBJETIVOS.**

- Calificar las Rentas de todas las personas que cumplen con los requisitos para jubilarse en el antiguo Sistema de Pensiones, aplicando para ello normas y procedimientos técnicos - legales que permitan otorgar el beneficio con eficiencia.
- Pagar las Rentas y las Pensiones Vitalicias a todos los jubilados, beneméritos y viudas de la patria, con calidad y calidez, incorporando tecnologías modernas de pago.

UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE COMPOEN LA DIRECCIÓN DE PENSIONES

UNIDADES SUSTANTIVAS	FUNCIONES
- Dirección Técnica. - Dirección Centro de Pagos.	Recibir las solicitudes de trámites de rentas, certificar los aportes asignar los porcentajes y montos de Rentas, calificarlas y distribuir las jubilaciones y las pensiones vitalicias a todos los jubilados, beneméritos y viudas del país.
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	FUNCIONES
- Dirección Administrativa Financiera. - Dirección de Sistemas.	Dotar el apoyo administrativo, financiero y de Sistemas que requieren las Unidades Sustantivas para operar eficientemente.
UNIDADES DE ASESORAMIENTO	FUNCIONES
- Unidad Asesoría Legal. - Unidad Auditoría Interna. - Unidad de Planificación. - Comité de Pensiones.	Asesorar a la Dirección de Pensiones en temas Jurídico-legales, de control interno de planificación estratégica de organización y métodos y en las prestaciones que se otorgan.

Fecha de inicio de Vigencia 2 – enero – 2003

Fecha de Modificación.

Unidad encargada de la elaboración del Manual Planificación.

DP**DIRECCIÓN DE PENSIONES
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES****Cod.
A-1-01****NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN EJECUTIVA****1. NIVEL JERARQUICO**

Ejecutivo

3. UNIDADES DEPENDIENTES

- Dirección Técnica.
- Dirección Centro de Pagos.
- Dirección Administrativa Financiera.
- Dirección de Sistemas.
- Unidades Staff.

2. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

Viceministerio del Tesoro y Crédito Público

4. OBJETIVO DE LA UNIDAD.

Dirigir y supervisar la ejecución de las diferentes operaciones que permitan a la Dirección de Pensiones alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir con la misión institucional.

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN GENÉRICA.

Establecer las estrategias, políticas y planes de la Dirección de Pensiones.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GENÉRICA.

1. Definir la Visión de mediano y largo plazo de lo que se busca para la Dirección de Pensiones.
2. Definir los Objetivos Estratégicos y la Misión Institucional de la Entidad.
3. Socializar e internalizar la Visión, la Misión y los Objetivos Institucionales entre las diferentes Unidades de la Entidad, favoreciendo a que se creen lazos de compromisos entre empleado e Institución.
4. Dirigir la elaboración del Programa Operativo Anual, así como el cumplimiento del mismo.
5. Dirigir y aprobar la elaboración de los Presupuestos anuales, así como el diseño de la Estructura Organizacional de la Institución, supervisando que la misma se ajuste a la planificación estratégica.
6. Dirigir la implementación de los diferentes Sistemas de uso obligatorio para todas las instituciones públicas como ser: Sistema de Administración de Personal, Sistema de Administración de Bienes y Servicios, etc.
7. Diseñar e implementar las políticas en materia de Seguridad Social orientadas al Sistema de Reparto.
8. Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas vigentes para el Sistema de Reparto.

TIPO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

Sustantiva.

RELACIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES.

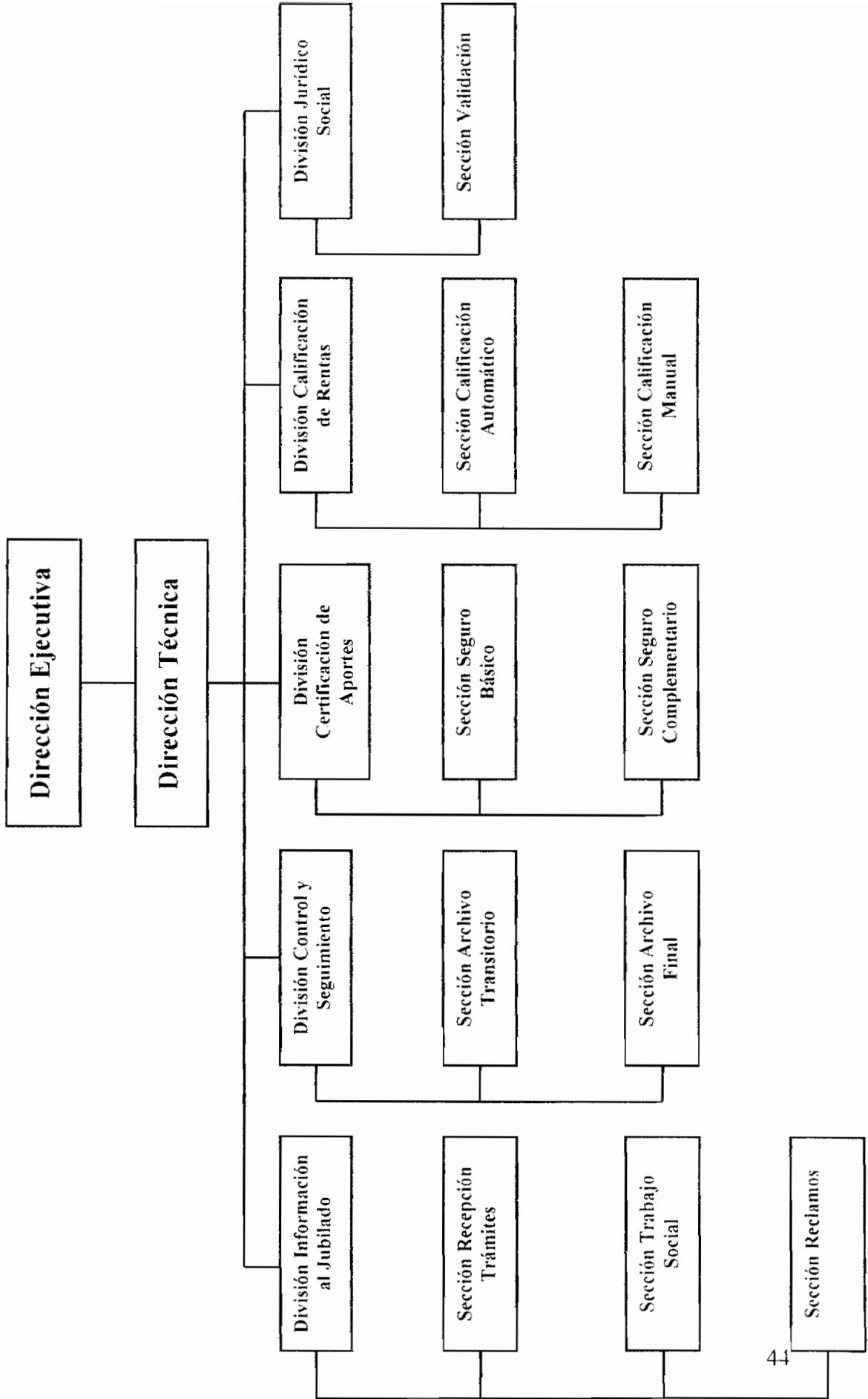
- Ministerio de Hacienda.
- Confederaciones de Jubilados y Beneméritos. Otras Instituciones Ligadas al Sistema de Reparto.

Fecha de Inicio de Vigencia: 2 de enero – 2003

Fecha de Modificación:

DIRECCIÓN TÉCNICA

ORGANIGRAMA 2.- DIRECCIÓN TÉCNICA



DIRECCIÓN TÉCNICA

OBJETIVOS

- Recibir, certificar y calificar de manera eficiente las solicitudes de Rentas que se registren, cumpliendo las disposiciones técnicas y legales que rigen sobre la materia.

UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE COMPONEN LA DIRECCIÓN TÉCNICA

UNIDADES (SUSTANTIVAS)	FUNCIONES
- Información al Jubilado.	Recibir las solicitudes de trámite de Rentas. Proporcionar Información a los beneficiarios.
- Certificación de Aportes.	Certificar al número de aportes que efectuaron, tanto al Seguro Básico como al Complementario.
- Control y Seguimiento.	Asignar los trámites de Rentas. Efectuar un seguimiento a los diferentes trámites que se encuentren en curso de calificación. Emitir información sobre estado de trámites de rentas.
- Calificación de Rentas.	Calificar las Rentas y Pensiones Vitalicias, asignando montos y porcentajes a los trámites ingresados.
- Jurídico Social.	Emitir las Resoluciones legales que determinan la condición de Rentista de las personas que hicieron la solicitud de Renta e ingresaron sus trámites.

Fecha de Inicio de Vigencia: 2 – enero 2003

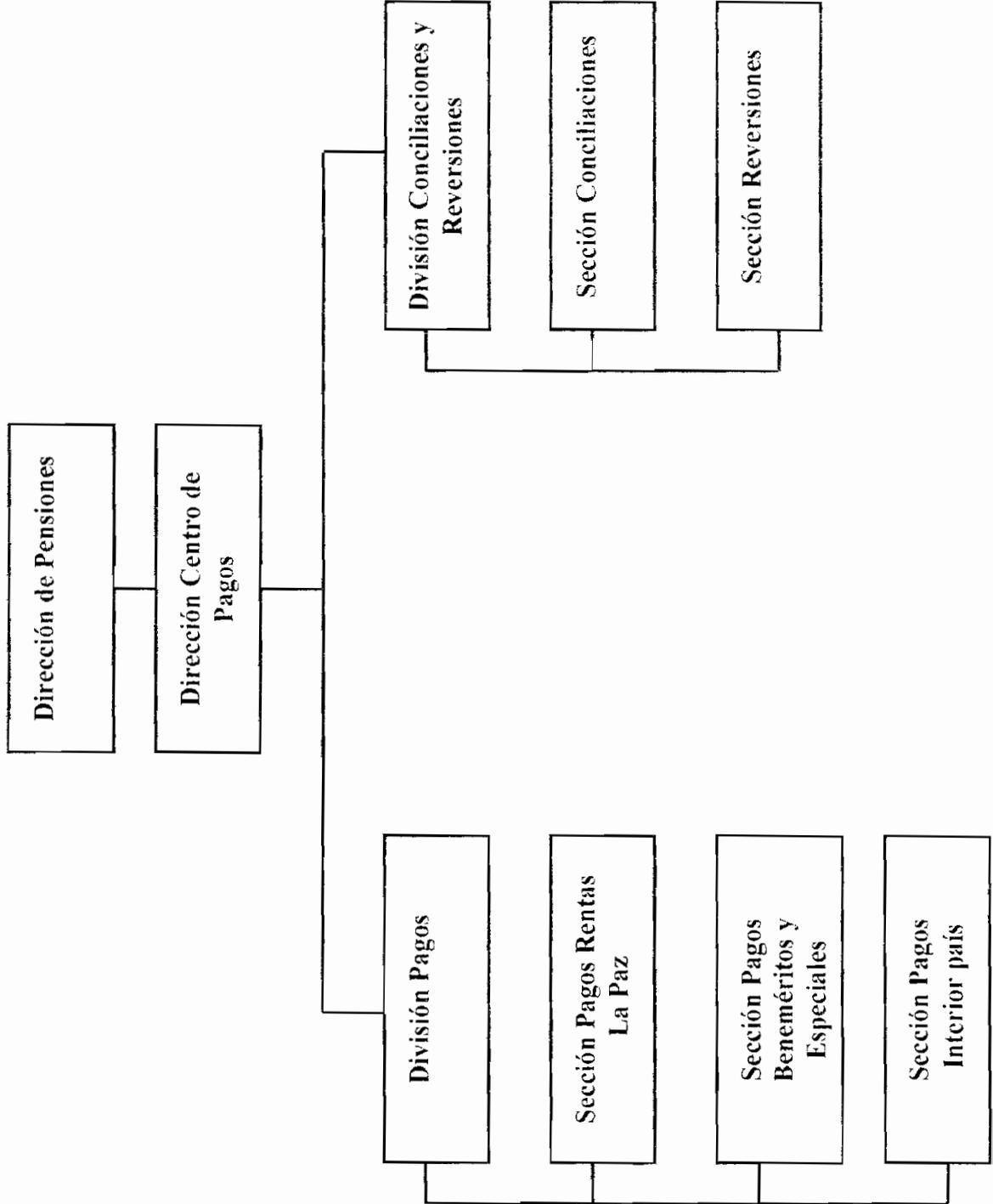
Fecha de Modificación:

Unidad encargada de la elaboración del Manual: Planificación.

NOMBRE DE LA UNIDAD: COMITÉ DE PRESTACIONES
MIEMBROS DEL COMITÉ <ul style="list-style-type: none"> • Director Técnico. • Director Centro de Pagos. • Asesoría Legal.
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN GENÉRICA. Aprobar las Prestaciones que otorga la Dirección de Pensiones, a través de la Emisión de una Resolución de Renta.
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS. <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir todas las Rentas que hayan sido previamente calificadas en la Dirección Técnica. 2. Analizar y revisar las Rentas Calificadas. 3. Aprobar las Rentas calificadas, firmando Resolución respectiva que determina la condición de jubilado de los solicitantes. 4. Observar las Rentas cuya calificación hubiesen incumplido los procedimientos técnicos legales establecidos para el efecto. 5. Sugerir modificaciones en los procedimientos utilizados para la Calificación de las Rentas.
TIPO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL. Temporal.
RELACIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES. - Dirección Técnica.
Fecha de Inicio de Vigencia: 2 - enero – 2003 Fecha de modificación:
Unidad encargada de la elaboración del Manual: Planificación.

DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS

ORGANIGRAMA 3.- DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS



DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS**OBJETIVOS.**

- Efectuar el pago de Rentas y Pensiones Vitalicias, a todos los jubilados, beneméritos y viudas de la patria, aplicando técnicas, procedimientos y sistemas de distribución que determinen un elevado nivel de calidad y calidez en el pago.
- Conciliar con el sistema Bancario, el Tesoro General de la Nación y las Administradoras de Fondo de Pensiones todos los pagos de Rentas y Pensiones Vitalicias efectuados de manera oportuna y eficiente.

UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE COMPONEN LA DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS

UNIDADES (SUSTANTIVAS)	FUNCIONES
- Pagos.	Distribuir y pagar las Rentas y Pensiones Vitalicias en todo el país, establecimiento puntos de pago por sectores y distrito aplicando los diferentes sistemas de pago establecidos.
- Conciliaciones y Reversiones.	Efectuar las conciliaciones y reversiones de las rentas y pensiones vitalicias pagadas, estableciendo la cantidad y monto de cheques pagados, no pagados, repuestos y revertidos al Tesoro General de la Nación.

Fecha de inicio de Vigencia: 2 – enero – 2003.

Fecha de Modificación.

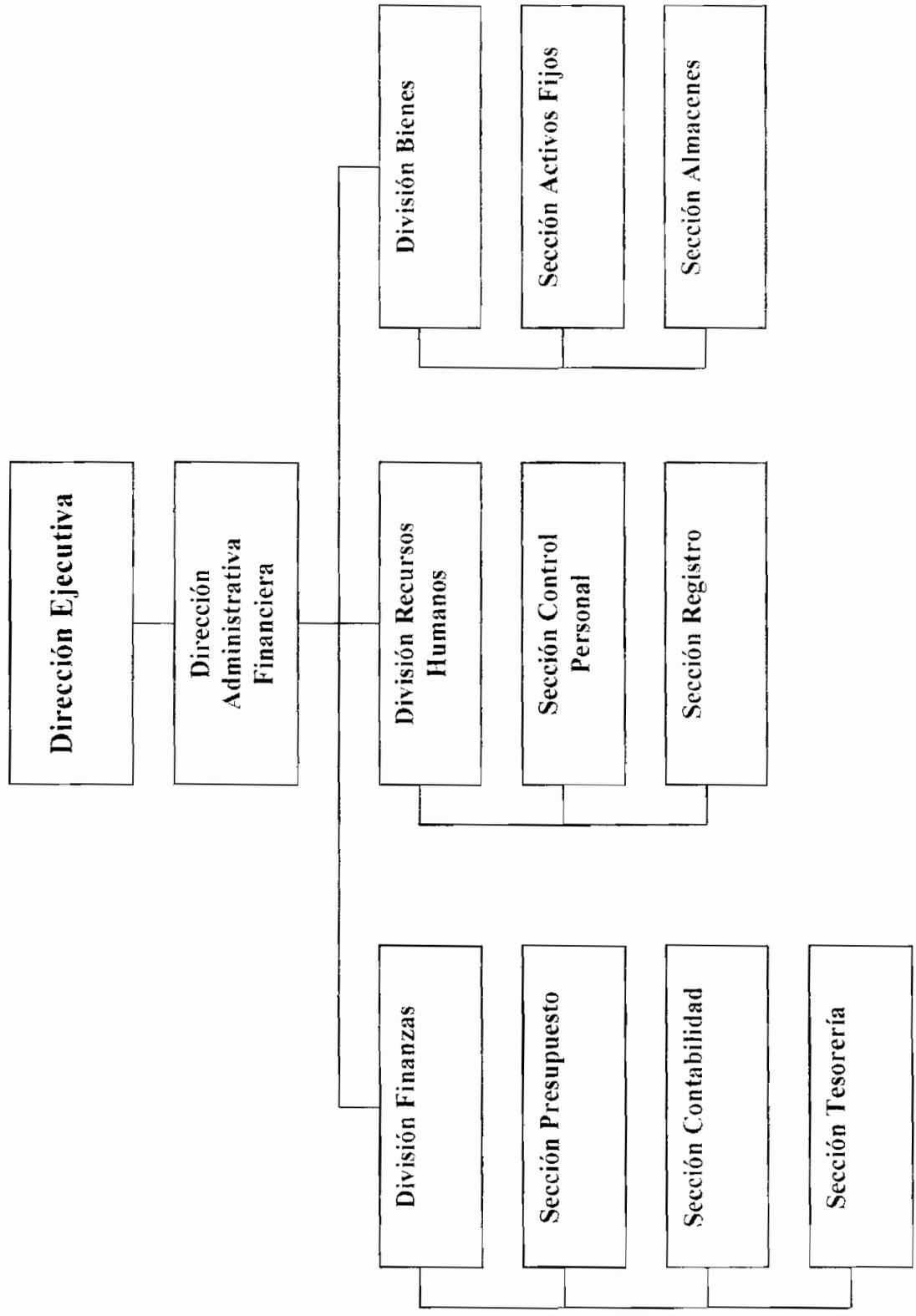
Unidad encargada de la Elaboración del Manual: Planificación.

DP	DIRECCIÓN DE PENSIONES MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Cod. D-1-22
-----------	--	------------------------

NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN CENTRO DE PAGOS	
1. NIVEL JERARQUICO Ejecutivo	3. UNIDADES DEPENDIENTES. - División Pagos.
2. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR Dirección Ejecutiva	- División Conciliación y Reversiones.
4. OBJETIVO DE LA UNIDAD. Prestar el servicio de pago de rentas y pensiones vitalicias con eficiencia, calidad y calidez a los jubilados, beneméritos, viudas y personajes notable de la patria.	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN GENÉRICA. Supervisar el pago de rentas y pensiones vitalicias a sus beneficiarios en todo el país.	
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS. 1. Planificar y organizar los pagos de Renta y Pensiones en todo el país. 2. Supervisar la ejecución de los pagos de Rentas y Pensiones Vitalicias. 3. Coordinar con las Unidades Técnica y de Sistemas, los procesos de calificación y de procesamiento e impresión de boletas de Rentas y Pensiones Vitalicias. 4. Evaluar periódicamente la eficiencia de los servicios prestados, verificando el cumplimiento de los objetivos y metas. 5. Negociar con el Sistema Bancario la implementación de mejoras en el Sistema de Pagos. 6. Ampliar los puntos de distribución en el pago de rentas y pensiones vitalicias. 7. Supervisar la implementación de controles orientados a reducir el costo fiscal por concepto de pago de Rentas y Pensiones Vitalicias, así como la ejecución de los procesos de conciliaciones y reversiones. 8. Definir los objetivos de gestión por área funcional, así como las operaciones de funcionamiento por área funcional de la Unidad de Pagos. 9. Participar en la definición del Presupuesto de la Unidad.	
TIPO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL. Sustantiva.	
RELACIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES. - Dirección Técnica, Dirección de Sistemas, Dirección Administrativa – Financiera. - AFPs, Confederación de Jubilados, Beneméritos y otras instituciones ligadas al Seguro Social de Largo Plazo.	
Fecha de inicio de Vigilancia: 2 – ENERO – 2003 Fecha de Modificación:	
UNIDAD ENCARGADA DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: Planificación.	

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA

ORGANIGRAMA 4.- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**OBJETIVOS**

- Dotar de manera eficiente, el apoyo administrativo financiero que requieren las Unidades Sustantivas para operar.

UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE COMPONEN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

UNIDADES (ADMINISTRATIVAS)	FUNCIONES
- Finanzas	Formular y Ejecutar el Presupuesto de la Institución. Controlar los ingresos que registra la Dirección de Pensiones. Registrar todas las transacciones presupuestarias, financieras, contables, estructurando los Estados Financieros de la Institución.
- Recursos Humanos.	Seleccionar y dotar los Recursos Humanos que requiere cada unidad funcional de la Dirección de Pensiones. Capacitar al personal. Efectuar evaluaciones de desempeño. Implementar políticas de motivación, rotación, remuneración y promoción del personal. Controlar al personal de la Dirección de Pensiones.
- Bienes.	Administrar los Bienes y Servicios de la Institución, dotando de los mismos a las diferentes Unidades Organizacionales que les permitan operar eficientemente.

Fecha de Inicio de Vigencia: 2 – ENERO – 2003

Fecha de Modificación:

Unidad encargada de la elaboración del Manual: Planificación.

DP**DIRECCIÓN DE PENSIONES
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES****Cod.
E-1-30****NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA****1. NIVEL JERARQUICO**

Ejecutivo

3. UNIDADES DEPENDIENTES

- División Finanzas.

2. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA

- División Recursos Humanos.

SUPERIOR

- División Bienes

Dirección Ejecutiva

4. OBJETIVO DE LA UNIDAD

Otorgar el apoyo administrativo – financiero que requieren las Unidades Sustantivas de la Institución para operar eficientemente.

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN GENÉRICA

Diseñar e implementar sistemas administrativos y financieros, ágiles y modernos, que apoyen las actividades de la Institución.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Difundir mensualmente informes de ejecución presupuestaria y flujo de caja y semestralmente Estados Financieros.
2. Presentar al Director Ejecutivo de la Institución, toda la información que se requiera en asuntos relacionados con el estado de las finanzas, el estado de los flujos financieros con el Tesoro General de la Nación, bancos y otras entidades, como también informes sobre el control presupuestario.
3. Evaluar periódica y sistemáticamente los procedimientos de control financiero, cargos de cuentas, transferencias de fondos y otros y las políticas del personal implementadas.
4. Supervisar la formulación y ejecución del Presupuesto de la Entidad, así como la correcta administración de los bienes de la Institución.
5. Coordinar con los responsables de la Dirección de Presupuesto, Contaduría y Tesoro General del Ministerio de Hacienda, sobre las directrices a aplicarse en la ejecución de los mismos.
6. Verificar que los Estados Financieros sean correctamente elaborados, siguiendo los procedimientos contables establecidos y que proporcionen información oportuna y confiable sobre el Estado Financiero de la Institución.
7. Implementar los Sistemas que determina la Ley 1178.
8. Definir los objetivos de Gestión, así como las operaciones de funcionamiento por área funcional de la Unidad.

TIPO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL

Administrativa.

RELACIONES DE TRABAJOS CON OTRAS UNIDADES

- Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, Unidades Operativas y de Staff de la DP.

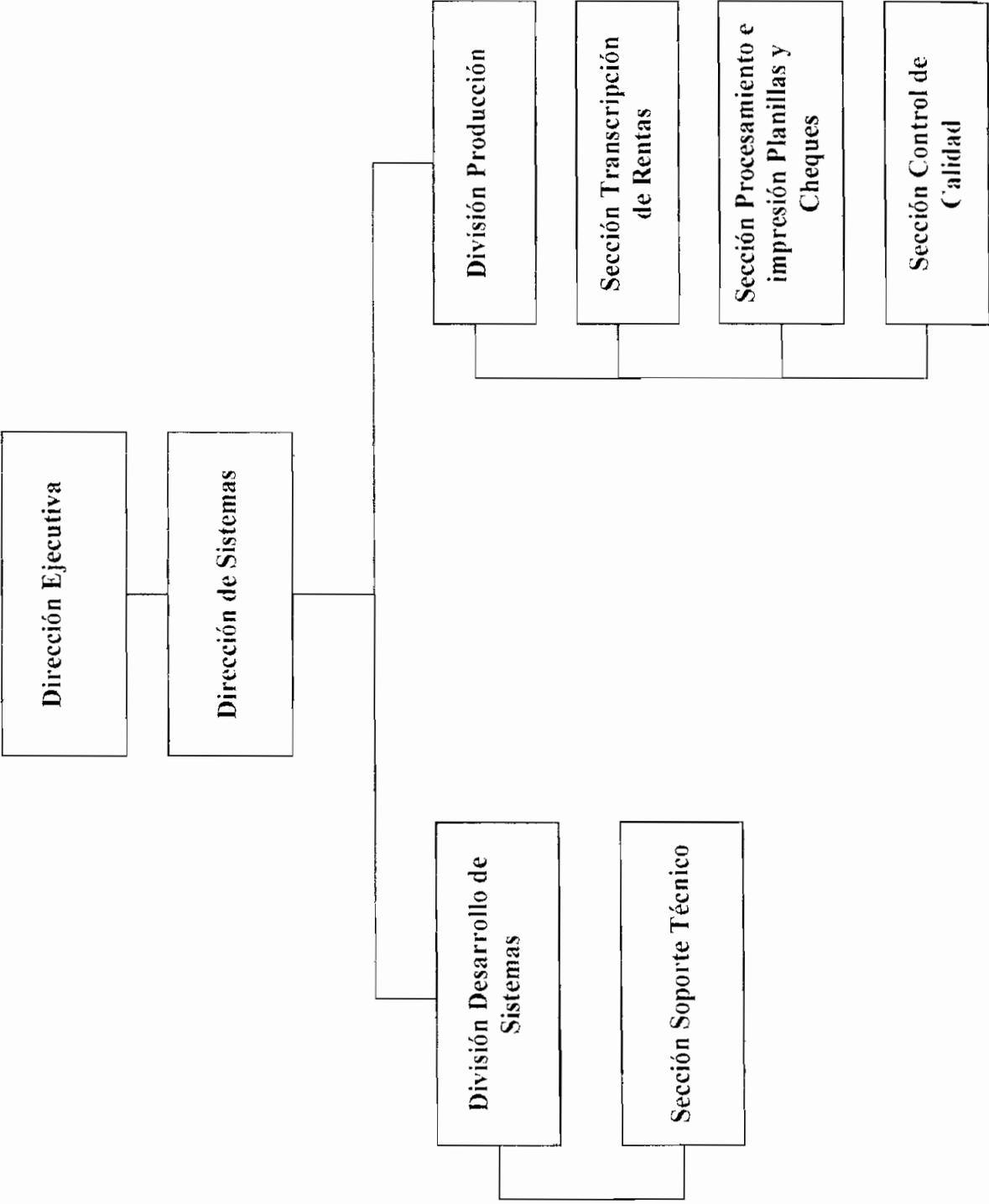
Fecha de Inicio de Vigencia: 2 - ENERO – 2003

Fecha de Modificación:

UNIDAD ENCARGADA DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: Planificación.

DIRECCIÓN DE SISTEMAS

ORGANIGRAMA 5.- DIRECCIÓN DE SISTEMAS



DIRECCIÓN DE SISTEMAS**OBJETIVOS**

- Dotar de todo el apoyo Informático que requiere las Unidades Sustantivas para operar eficientemente.

UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE COMPONEN LA DIRECCIÓN DE SISTEMAS**UNIDADES (ADMINISTRATIVAS)****FUNCIONES**

- Desarrollo de Sistemas.

Desarrollar nuevos Sistemas y nuevas aplicaciones de Software que apoye las diferentes actividades ejecutadas por la Dirección de Pensiones.

Dotar de todo el soporte técnico informático, que permita un desarrollo más eficiente de las actividades de la Institución.

- Producción.

Procesar e imprimir las planillas y boletas de Rentas y Pensiones Vitalicias, para su posterior pago a los jubilados, beneméritos y viudas de la patria.

Fecha de Inicio de Vigencia: 2 – ENERO – 2003

Fecha de Modificación:

Unidad encargada de la elaboración del Manual: Planificación.

DP

**DIRECCIÓN DE PENSIONES
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**

**Cod.
F-1-41**

NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN DE SISTEMAS	
1. NIVEL JERÁRQUICO Ejecutivo	3. UNIDADES DEPENDIENTES
2. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR Dirección ejecutiva.	- División Desarrollo de Sistemas. - División Producción.
4. OBJETIVO DE LA UNIDAD Dotar el apoyo informático que requieren las diferentes Unidades de la Dirección de Pensiones para poder desarrollar sus actividades eficientemente.	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN GENÉRICA Desarrollar e implementar soluciones informáticas de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Pensiones.	
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los requerimientos de apoyo informático que necesitan las Unidades funcionales de la DP. 2. Priorizar los requerimientos de Sistemas de las diferentes Unidades funcionales, elaborando un Plan de desarrollo e implementación de Sistemas. 3. Supervisar el diseño, desarrollo e implementación de nuevos Sistemas que automaticen procesos y procedimientos y que faciliten la ejecución de diversas actividades de la Dirección de Pensiones. 4. Efectuar periódicamente evaluaciones, que establezcan la efectividad de los sistemas en funcionamiento y las necesidades de reajustes o rediseños de los mismos. 5. Analizar, diseñar, desarrollar e implementar un sistema que integre todos los sistemas vigentes en la DP, buscando que el nuevo sistema tenga los componentes de inicio de trámite e información al jubilado, certificación de aportes y calificación de Rentas, procesamiento e impresión de planillas y cheques, control de los pagos, reversión y conciliación de las rentas. Cada uno de los mismos, integrados, interactuantes e interdependientes entre si. 6. Dirigir el procesamiento de planillas y cheques de rentas y pensiones vitalicias, así como el procesamiento de los medios magnéticos para ser entregados a la Unidad Centro de Pagos y al Sistema Bancario. 7. Entregar las planillas y los cheques de rentas a la Unidad Centro de Pagos. 8. Emitir informes gerenciales sobre N° y monto de rentas procesadas, con las desagregaciones establecidas. 	
TIPO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL Administrativa.	
RELACIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES - Unidades operativas y de Staff de la Dirección de Pensiones.	
Fecha de inicio de Vigencia: 2 – ENERO – 2003 Fecha de Modificación:	
UNIDAD ENCARGADA DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: PLANIFICACIÓN.	

CAPÍTULO V

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

TERCERA PARTE SECCIÓN CONCLUSIVA

CAPÍTULO V

1. CONCLUSIONES:

Se determinó inicialmente “conocer el **Estado de Situación Actual de la Dirección de Pensiones**”, efectuándose para ello una **revisión bibliográfica y documental del tema de Pensiones, entrevistas en profundidad y observaciones directas, tanto a los funcionarios de la Institución, como a los beneficiarios de la misma**, aspecto que permitió elaborar un diagnóstico, del cual se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Del análisis del entorno se pueden destacar:

- Vacíos legales y limitaciones presupuestarias son las principales “amenazas” que impiden la entrega de servicios con calidad y un desarrollo Institucional.**

Del análisis de servicios y la organización:

- Servicios deficientes originados en la inexistencia de Unidades Organizacionales que desarrollen funciones que cubran las necesidades de los usuarios.**
- Imágen negativa de la Institución ante los beneficiarios.**
- Desconocimiento mayoritario de los funcionarios de la entidad, de los objetivos y de la Misión Institucional.**
- Inexistencia de Manuales de Funciones.**
- La NO adecuación de los Manuales de Funciones del (Ex—FOPEBA)**
- Duplicidad de funciones identificada en varios procesos.**
- Incoherentes criterios de departamentalización utilizados.**
- Inadecuados canales de comunicación interna.**

En consideración al **Estado de Situación Actual de la Dirección de Pensiones**, establecido en el Diagnóstico y considerando los aspectos más destacados del mismo, se verificó la necesidad de “**Elaborar un Nuevo Diseño del Manual de Organización y**

Funciones” que sea el instrumento técnico-administrativo que permita operar con mayor **eficacia y eficiencia a la Institución.**

El **“Diseño del Manual de Organización y Funciones”** elaborado, tiene como referencia el **diagnóstico desarrollado y se apoya en el Marco Teórico**, donde se establecen las bases conceptuales que guían la elaboración de la propuesta del Nuevo Manual para la Dirección de Pensiones.

La propuesta del **“Nuevo Manual de Organización y Funciones”** de la Dirección de Pensiones, tiene entonces las siguientes características:

- Estructura Organizacional.** Se plantea inicialmente una estructura organizacional que cubra las deficiencias identificadas en la provisión de servicios (se creen unidades orientadas a entregar un mejor servicio de calificación de Rentas), que elimine las incoherencias de departamentalización identificadas y suprima la duplicidad de funciones.
- Cobertura.** El alcance del Nuevo Manual de Organización de Funciones, se limita a la oficina central de la Ciudad de la Paz, donde se desarrollan todas las operaciones sustantivas y donde se encuentran trabajando más del 80% de los funcionarios de la Institución, además de concentrarse más del 50% de sus beneficiarios.
- Tipo de Estructura Adoptada.** Se ha adoptado una estructura por Servicios.
- Contenido Básico.** El Nuevo Manual contiene un Marco Legal, la Visión, Misión y los Objetivos Institucionales, los organigramas y la relación de funciones genéricas, específicas y de coordinación que tiene cada Unidad Organizacional de la Institución, permitiendo conocer los objetivos y funciones inherentes a cada unidad organizacional, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, definiendo el tipo de unidad organizacional que es y estableciendo los canales de comunicación. En síntesis, es un instrumento de apoyo técnico-administrativo que ayudará a la institución a ser más eficiente.

2. RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

El trabajo desarrollado no tendría ningún valor si no llegaría implementarse, por lo que es de la mayor importancia, definir las Estrategias y acciones a seguir para su implementación, los responsables de la misma, las evaluaciones y mejoras que deberían hacerse..

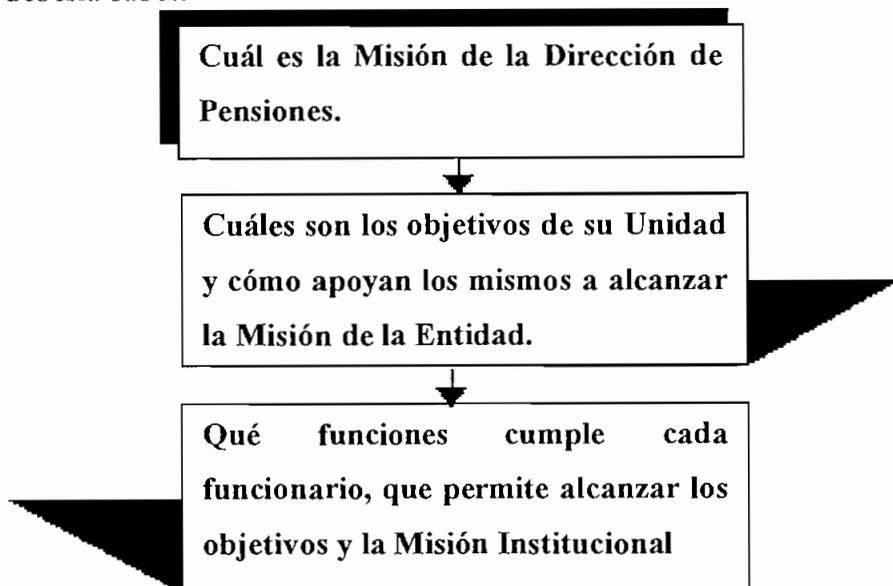
2.1 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.

Como primera medida, se deben Internalizar los objetivos y “**La Misión Institucional**”. Todos los funcionarios de la Dirección de pensiones tendrían la obligación de conocerla; se deberían colocar carteles en cada oficina recordando la Misión de la Institución y en las computadoras deberían colocarse leyendas que hagan referencia a los **objetivos institucionales de la Dirección de Pensiones.**

Se debe definir claramente quiénes son los beneficiarios-clientes de la Institución y qué esperan de ella.

Se deben definir e Internalizar los objetivos de cada “**Unidad**” y cada “**Área funcional**”.

Se deben Internalizar las funciones y la importancia que tiene la ejecución de las mismas para alcanzar los objetivos y la Misión Institucional. El funcionario de la Dirección de Pensiones debería saber:



Para poder fijar e Internalizar la misión, los objetivos y las funciones que cumple cada Unidad Organizacional, es necesario ejecutar las siguientes operaciones:

- **Ejecución de seminarios — talleres. Donde se establezca la Misión Institucional y los objetivos institucionales, además de definir los objetivos de cada Unidad Funcional y las funciones que ejecuta cada área para alcanzarlos.**
- **Entrega personal del Manual de Organización y Funciones a cada funcionario de la Dirección de Pensiones.**
- **Explicación personalizada a cada funcionario de la institución, de los diferentes componentes del Manual de Organización y Funciones. Habría que explicar para que sirve el Manual, cual es su unidad funcional, que se espera de ella, como las funciones que desempeña ayuda a alcanzar los objetivos Institucionales, con cuales unidades coordina y que tipo de Unidades Organizacionales.**
- **Evaluación permanente a los Manuales elaborados y si los mismos tienen aplicación.**

2.2. TIPO DE IMPLEMENTACIÓN.

Se recomienda a la Dirección de Pensiones efectuar una implementación por “**Corte Directo**”, lo que implica que a una determinada fecha se efectuará un corte de todas las funciones que se venían realizando y se empezará a aplicar el Manual elaborado. La fecha de corte tendría que ser posterior al desarrollo de algunas etapas establecidas en la Estrategia de Implementación.

2.3. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN.

Son responsables de la implementación del presente Manual las siguientes Unidades Organizacionales de la Dirección de Pensiones:

- La Unidad de Planificación.
- La División de Recursos Humanos.
- Las Jefaturas de cada Unidad y de cada División.

2.4. TIEMPOS.

El tiempo máximo asignado para su implementación es de 60 días calendario, fecha en la cual se debería efectuar una evaluación para verificar el grado de implementación del Manual Diseñado.

2.5. EVALUACIÓN CONTINUA.

Periódicamente se debería evaluar el Manual de Organización y Funciones, estando la evaluación orientada a verificar si el Manual Diseñado:

- Refleja de manera formal la Estructura Orgánica de la institución.**
- Ha sido un medio eficaz que apoye a la consecución de los objetivos.**
- Ha servido para Internalizar la Misión y los Objetivos Institucionales entre los funcionarios.**
- Ha permitido mejorar la calidad de los servicios entregados.**
- Ha establecido claramente los niveles de jerarquía y dependencia entre las Unidades Funcionales.**
- Ha mejorado los canales de comunicación interna y externa.**
- Ha mejorado los resultados desde su implementación.**

2.6. MEJORAS.

Se deberían efectuar mejoras que faciliten el uso del Manual de Organización y Funciones y que permitan tenerlo siempre actualizado. Se sugiere:

- Codificar las diferentes funciones que cumplen cada Unidad Funcional.**
- Computarizar (en base a los códigos) el Manual de Organización y Funciones.**
- Actualizar permanentemente el Manual de Organización y Funciones. Si se agregaran o suprimieran nuevas funciones, solo bastaría añadir o suprimir el código.**
- Utilizar el Manual como elemento de consulta y de guía en las operaciones ejecutadas a través del computador.**



BIBLIOGRAFÍA .-

- CHIAVENATO, Idalberto **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**, Edit. Mac Graw Hill, Tercera Edición, 1988.
- FONDO DE PENSIONES BÁSICAS **“Manuales de Funciones”**, 1996.
- DIRECCIÓN DE PENSIONES, **“Memoria Anual 2000”**.
- DIRECCIÓN DE PENSIONES, **“Reglamento de Calificación de Rentas”**, 1998.
- MINISTERIO DE HACIENDA, República de Bolivia . R.M. 1483 Gaceta Oficial, 1999.
- MINISTERIO DE HACIENDA, Servicio de Administración de Personal, **“Documento Metodológico Guía para la elaboración del Manual de Organización y Funciones”**. 1999.
- MINISTERIO DE HACIENDA, República de Bolivia, **“Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”**, Gaceta Oficial, 1997.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, **“Elaboración de Manuales Administrativas”**, 1993.
- REPÚBLICA DE BOLIVIA D.S. 24469 **“Reglamento a la Ley de Pensiones”**, Gaceta Oficial, 1997.
- REPÚBLICA DE BOLIVIA Ley N° 1732 **“Ley de Pensiones”**, Gaceta Oficial, 1996.
- SAAVEDRA, Sussy **“Código de Seguridad Social Boliviano”**, Edit. Amigos del Libro, 1995.
- SAAVEDRA, Sussy **“Compilación de Resoluciones Legales de la Seguridad Social Boliviana”**, Edit. Amigos del Libro, 1994.
- SAAVEDRA, Sussy **“Manual de Calificación de Rentas del Sistema de Reparto”**, Edit. Amigos del Libro, 1997.
- SAROKA Raúl, Ferrari Carlos **“Organigramas”**, Edit Itala, 1988.
- ZEGADA, Saavedra Luis. **“El Asesor Laboral”**, Cuarta Edición Corregida y Actualizada, 1998., La Paz – Bolivia.