

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



**FORMALIZACIÓN DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA  
INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

**MEMORIA LABORAL**

**P.E.T.A.E.N.G.**

**POSTULANTE:** Juan José Aguilar Guerra

**TUTOR:** Lic. Sayonara Nagashiro Romero

2013

LA PAZ - BOLIVIA

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Sector de estudio	2
1.1.1. Antecedentes del MTILCC	2
1.1.2. Misión	2
1.1.3. Visión	2
1.1.4. Rol principal del Ministerio de Transparencia	3
1.1.5. Objetivos del Ministerio de Transparencia	3
1.2. Implicaciones prácticas	4
1.3. Relevancia social	5
2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	6
2.1. Descripción de la actividad profesional	6
2.2. Desarrollo de la experiencia laboral	7
3. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	8
3.1. Planteamiento del problema	8
3.2. Objetivo general	9
3.3. Objetivos específicos	9
3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema	10
4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y SU ALCANCE EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	11
4.1. Organización	11
4.1.1. Objetivos de una Organización	11
4.1.2. Tipos de Organización	11
4.1.2.1. Organización Formal	11
4.1.2.2. Organización Informal	12
4.1.3. Diseño Organizacional	12
4.1.4. Principios para el Diseño	13
4.1.4.1. Unidad de Objetivos	13
4.1.4.2. Autoridad	13

4.1.4.3.	Delegación	13
4.1.4.4.	Tipos de Autoridad	13
4.1.4.4.1.	Autoridad de línea	13
4.1.4.4.2.	Autoridad de personal	14
4.1.4.4.3.	Autoridad funcional	14
4.1.4.5.	Responsabilidad	14
4.1.4.6.	División del Trabajo	14
4.1.4.7.	Unidad de Mando	15
4.1.4.8.	Tramo de Control	15
4.1.4.9.	Cadena de Mando	15
4.1.4.10.	Jerarquía.	15
4.1.5.	Estructura Organizacional	16
4.1.5.1.	Tipos de Estructura Organizacional	16
4.1.5.2.	Niveles Jerárquicos	17
4.1.5.3.	Departamentalización	17
4.1.5.4.	Tipos de departamentalización	17
4.1.5.4.1.	Por funciones	18
4.1.5.4.2.	De asesoría o staff	18
4.1.5.5.	Coordinación	19
4.1.5.6.	Clima Organizacional	19
4.1.6.	Organigramas	19
4.1.6.1.	Clasificación de los organigramas	19
4.1.6.1.1.	Por su ámbito	20
4.1.6.1.2.	Por su presentación	20
4.1.7.	Puesto	21
4.1.8.	Ítem	21
4.1.9.	Manuales Administrativos	21
4.1.9.1.	Concepto	21
4.1.10.	Manual de organización y funciones	22
4.1.10.1.	Objetivos del manual de organización y funciones	22
4.1.10.2.	Utilidad del manual	23

5. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA, DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN Y RESULTADOS LOGRADOS.	24
5.1. Introducción	24
5.2. Desarrollo de la solución del problema y resultados obtenidos	25
5.2.1. Descripción de la nueva estructura del MTILCC	34
5.2.1.1. Unidades Sustantivas	34
5.2.1.2. Unidades de Asesoramiento	34
5.2.1.3. Unidades Administrativas y de Apoyo	35
5.2.2. Organigrama	35
5.2.2.1. Nivel Normativo (Ejecutivo)	35
5.2.2.2. Nivel Planificación y Coordinación	35
5.2.2.3. Nivel Operativo	36
5.2.2.4. Nivel de Ejecución	36
5.2.3. Manual de organización y funciones	36
5.2.3.1. Objetivos del manual de organización y funciones del MTILCC	37
5.2.3.2. Ámbito de aplicación	38
5.2.3.3. Bases legales para la elaboración del manual de organización y funciones	38
5.2.3.4. Actualizaciones y modificaciones	39
5.2.3.5. Estructura del manual de organización y funciones	39
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
7. BIBLIOGRAFÍA	44

## ÍNDICE DE CUADROS

• Cuadro N° 1	Personal MTILCC	9
• Cuadro N° 2	Personal del MTILCC gestiones 2011 – 2012 al 31 de marzo de 2012	25
• Cuadro N° 3	Escala de cargos del Ministerio de Transparencia gestión 2009 - 2010 -2011	30
• Cuadro N° 4	Escala de cargos del Ministerio de Transparencia gestión 2012	31
• Cuadro N° 5	Personal del Ministerio de Transparencia Gestión 2009 - 2012	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

• Gráfico N° 1	Personal MTILCC	26
• Gráfico N° 2	Organigrama gestión 2009 – 2010 – 2011	29
• Gráfico N° 3	Organigrama gestión 2012	31

## RESUMEN

La memoria laboral que se desarrollo tiene como título formalización de puestos de la estructura organizacional del ministerio de transparencia institucional y lucha contra la corrupción, que muestra el desarrollo que se tuvo que realizar para la actualización del Manual de Funciones de la entidad tomando en cuenta los cambios que se realizaron en el organigrama así como en planilla presupuestaria de la entidad.

El Ministerio de Transparencia Institucional y lucha Contra la Corrupción (MTILCC) para su correcto funcionamiento actualizo el Manual de Organización y Funciones y el organigrama institucional.

Con la actualización del manual de funciones se buscaba establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades y funcionalidad del MTILCC.

La actualización del manual de funciones se dio a razón de que se modifico la estructura organizacional del ministerio por el fortalecimiento que tuvo en su estructura organizacional con la asignación de nuevos puestos de trabajo en la entidad por lo que también se reorganizaron las áreas, jefaturas, unidades así como el organigrama de la institución.

Como consecuencia se actualizo el manual de organización y funciones del MTILCC que establece la ubicación de los puestos, las funciones que desempeña, la dependencia y la interrelación interna y externa de cada puestos, en concordancia al POA institucional, los POAI's individuales, y los objetivos de cada puesto.

Una vez que se llego a determinar los funciones de cada puesto se procedió al diseño del documento final del Manual de Organización y Funciones, determinando su base legal, alcance y formas de actualización.

## **MEMORIA LABORAL**

### **FORMALIZACIÓN DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

En cumplimiento a la Ley 1178 de 20 de Junio de 1990 de Administración y control gubernamental, las normas básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), y las normas básicas de administración de personal, el Ministerio de Transparencia Institucional y lucha Contra la Corrupción (MTILCC) como toda institución estatal tenía la necesidad de contar con los instrumentos administrativos necesarios para su correcto funcionamiento, entre los que se encuentran el Manual de Organización y Funciones de todos los puestos del Organigrama Institucional. El MTILCC, para cumplir con el mandato presidencial de "*Cero tolerancia a la corrupción e impunidad*", y satisfacer a los requerimientos y demandas de la sociedad en temas de lucha contra la corrupción, prevención y promoción de la ética, demandaba contar con un mayor número de recursos humanos, lo que provocó que experimente un crecimiento acelerado de su personal. Sin embargo el aumento de personal fue generado por la contratación de personal eventual que no era parte de la estructura formal al no figurar en el organigrama institucional y por ende no tenía sus funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones del Ministerio. Por este motivo y habiendo evidenciado en el desarrollo de mis funciones laborales dentro del MTILCC que era necesaria la actualización y formalización de la estructura organizacional y la elaboración del manual de organización y funciones. De esta manera la elaboración de esta memoria laboral persigue otorgar al Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción un instrumento administrativo de gestión con carácter operativo, que permita hacer conocer las atribuciones, funciones y estructura organizacional del ministerio a todos los servidores públicos de manera integral, la misma que deberá permitir el adecuado cumplimiento de los objetivos mediante el correcto desempeño de sus

funciones en función de la misión, y el plan estratégico institucional, utilizando para la realización de este trabajo el método deductivo y explicativo.

### **1.1. Sector de estudio**

La realización de la memoria laboral tiene como sector de estudio al Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción donde se desarrollo la experiencia laboral.

#### **1.1.1. Antecedentes del MTILCC**

Una vez aprobada la Nueva **Constitución Política del Estado** mediante Referéndum del 25 de enero de 2009, a través del Decreto Supremo N° 29894 del 7 de febrero de 2009 se creó el MTILCC, con dos Viceministerios bajo su dependencia: el Viceministerio de Prevención de la Corrupción, Promoción de Ética y Transparencia y el Viceministerio de Lucha Contra la Corrupción, con el mandato Presidencial “Cero tolerancia a la corrupción e impunidad”, que ha definido la visión de la gestión del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción.

#### **1.1.2. Misión**

"Trabajamos en la construcción de un Estado Plurinacional confiable con cero tolerancia a la corrupción y plena transparencia en la gestión pública, formulando normas, diseñando y ejecutando políticas públicas, programas y proyectos contruidos con la participación de los actores sociales, para Vivir Bien<sup>1</sup>."

#### **1.1.3. Visión**

"Somos una entidad de servicio público, íntegra y eficiente, consolidada como un referente de transparencia y lucha contundente contra la corrupción, que articula

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional MTILCC 2010 -2015

la participación de actores sociales e institucionales para la construcción de un Estado Plurinacional con cero tolerancia a la corrupción<sup>2</sup>. "

#### **1.1.4. Rol principal del Ministerio de Transparencia**

El rol del MTILCC en el proceso de cambio, fue dado con el mandato presidencial de "Cero tolerancia a la corrupción", lo cual implica tal como lo establece el D.S 29894, trabajar en 4 áreas básicamente: prevención, transparencia, recuperación de bienes del Estado y lucha contra la corrupción.

#### **1.1.5. Objetivos del Ministerio de Transparencia**

Entre los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2010 - 2015 esperados a mediano plazo se encuentran, esencialmente, los siguientes:

- Construir en el MTILCC hasta el 2015 una cultura institucional basada en los principios y valores éticos establecidos en la CPE y promover éstos fundamentos en las entidades públicas y la ciudadanía en general.
- Promover hasta el 2015 en todas las Entidades Públicas, el fortalecimiento de sus sistemas y procedimientos de acceso a la información para que los ciudadanos (as) ejerzan efectivamente su derecho al mismo
- Fortalecer hasta el 2015 el proceso para la supervisión de la Rendición Pública de Cuentas con control social en las instituciones públicas del país.
- Generar y consolidar hasta el 2015, el funcionamiento de espacios de coordinación entre entidades públicas para ejecutar acciones conjuntas de prevención y lucha contra la corrupción.

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional MTILCC 2010 -2015

- Gestionar efectivamente con diferentes fuentes de financiamiento, los recursos financieros necesarios para la ejecución del PEI (2010 - 2015) del MTILCC.
- **Consolidar hasta el 2015, la capacidad institucional del MTILCC en su central y regionales, a partir de la optimización de los procedimientos técnicos, administrativos y de coordinación y del desarrollo integral de sus servidores públicos.**
- Desarrollar y fortalecer los mecanismos y medios para concientizar a la ciudadanía sobre la importancia de luchar contra la corrupción y participar activamente en su prevención.
- Disminuir las prácticas corruptas a través de la generación e implementación de normas preventivas y sancionatorias, políticas e instrumentos orientados a la Lucha Contra la Corrupción durante la gestión 2010 - 2015.

Para cumplir de manera eficiente con los objetivos que tiene el MTILCC, su misión y alcanzar su visión, es necesario que cuente con una buena organización administrativa, y una parte importante es contar con los recursos humanos y los instrumentos necesarios, que le permitan funcionar de acuerdo a los requerimientos la sociedad y la normativa vigente.

## **1.2. Implicaciones prácticas**

Una estructura organizacional óptima, desagregada por unidades organizacionales, identificando las áreas y las unidades, los niveles jerárquicos, la dependencia, las relaciones de coordinación interna y externa, además de los objetivos, descripción de funciones y la ubicación dentro de la estructura organizacional de todos los puestos con los que cuenta la institución, claramente establecidos y documentados, coadyuva:

- a) Para que se pueda planificar de mejor manera las actividades de la institución.

- b) Mejorar la eficiencia en la dotación de personal teniendo identificados todos los puestos existentes y controlando que puestos están ocupados y cuales se encuentran acéfalos.
- c) Planificar y Controlar de mejor manera el trabajo de todo el personal.
- d) Eficiencia en la asignación de Recursos Humanos Calificados y Recursos Financieros
- e) Mejor programación presupuestaria y reducción de gastos.

### **1.3. Relevancia social**

Los beneficios que se obtuvieron para la sociedad en su conjunto y dentro del MTILCC al formalizar la estructura organizacional con la inclusión del personal de carácter eventual a planta y la actualización del manual de organización y funciones fueron:

- Bienestar de los servidores públicos, generando un ambiente de mayor seguridad para el personal, eliminando la incertidumbre que generaba la conclusión de los contratos y la renovación de los mismos.
- Mayor identificación y compromiso del personal con la institución.
- De igual manera al mejorar la eficiencia al interior del MTILCC, el público en general se beneficia con una atención más rápida y obteniendo en menor tiempo resultados a sus denuncias de hechos de corrupción.
- Respuesta más acelerada y oportuna a los requerimientos de capacitación en temas de prevención, promoción de la ética y transparencia, de las organizaciones.

## **2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **2.1. Descripción de la actividad profesional**

La elaboración de la memoria académica laboral está motivada en el desempeño de la actividad laboral de los últimos dos años en el cargo de Técnico Operativo de Recursos Humanos en el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción. Donde se pudo poner en práctica el conocimiento adquirido durante el tiempo de estudio en la Carrera Administración de Empresas de la UMSA, En este tiempo las funciones que desempeñe fueron:

- a) Operativizar los instrumentos administrativos establecidos en el Reglamento del Sistema de Administración de Personal.
- b) Realizar el control del personal permanente y consultores de línea de la Institución, de acuerdo al Reglamento Interno de Personal del Ministerio, elaborando controles periódicos.
- c) Archivar y Registrar los documentos administrativos correspondientes a licencias, permisos, vacaciones y otros aspectos correspondientes al Control de Personal.
- d) Emitir reportes periódicos (diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales) relacionados al Control de Personal, en base al Sistema Biométrico de la entidad.
- e) Emisión de reportes mensuales para la cancelación de refrigerios al personal permanente.
- f) Operativizar los trámites administrativos ante el Seguro de Salud y las Asegurados de Fondos de Pensiones.
- g) Realizar trámites concernientes a la aprobación de Planillas, Cancelación de Subsidios, Afiliación al Seguro de Salud y Fondos de Pensiones, ante las entidades correspondientes.

- h) Elaborar las planillas correspondientes para la entrega de Boletas de Pago, y Cheques de Funcionario Público al Personal Dependiente, y Consultores del MTILCC. Así mismo adjuntarlas a los comprobantes de egreso.
- i) Atender los requerimientos de certificados, solicitudes y otras del personal del MTILCC.
- j) Realizar otras funciones y/o actividades relacionadas al puesto de trabajo, instruidas por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

## **2.2. Desarrollo de la experiencia laboral**

Durante la experiencia laboral dentro del MTILCC tuve que enmarcar mis labores en las disposiciones gubernamentales existentes, como son la Ley 1178 "Administración y Control Gubernamental" las normas básicas de sus subsistemas y los reglamentos específicos, entre ellos el reglamento de administración de personal y su correcta aplicación. En este tiempo puse práctica los conocimientos adquiridos en administración de empresas y pude detectar las falencias y problemas que se tenía en el MTILCC en sus procesos y los instrumentos administrativos con los que contaba, proponiendo ajustes y actualizaciones a los procesos y a los instrumentos administrativos como el organigrama organizacional y el manual de funciones que son temas para la realización de esta memoria laboral.

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

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

El Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción desde su creación tenía una estructura organizacional diseñada para 30 ítems como se observa en el anexo N° 1. Así el organigrama institucional, las funciones y dependencias jerárquicas estaban claramente establecidos solo para los 30 ítems con los que contaba.

Sin embargo, el resto del personal que posteriormente fue contratado de manera eventual no estaba contemplado en la estructura orgánica del Ministerio ni tenía establecidas sus funciones dentro el Manual de Organización y Funciones, cumpliendo funciones de apoyo que variaban frecuentemente dependiendo de las necesidades de las Unidades o Direcciones a las que eran designados, cuidando de no superar el presupuesto asignado en la partida correspondiente a personal eventual.

Una de las razones esenciales para el incremento de la demanda de personal fue el incremento de los casos de denuncias de hechos de corrupción y el trabajo de prevención, promoción de la ética y transparencia que fueron aumentando cada año y era necesario contar con más Recursos Humanos para alcanzar los objetivos y cumplir con las funciones asignadas. Por esta razón es que el personal de carácter eventual contratado desde el 2009 hasta el 2012 se volvió recurrente año tras año, siendo recontratado gestión tras gestión, con los mismos cargos y para cumplir funciones similares, hasta llegar a superar en más del doble al personal de planta, como podemos observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1  
PERSONAL MTILCC

<b>GESTIÓN</b>	<b>PERSONAL</b>		<b>TOTAL</b>
	<i>PLANTA</i>	<i>EVENTUAL</i>	
<b>2009</b>	30	1	31
<b>2010</b>	30	42	72
<b>2011</b>	30	65	95
<b>2012</b>	96	0	96

Fuente: Elaboración propia

Estos problemas generaban también que exista mucha rotación interna del personal eventual, existía también inseguridad del personal eventual ya que se desconocía si serían recontratados una vez que concluyan sus contratos. Existía también fuga de capital humano calificado, que afectaba al desarrollo normal de actividades del ministerio.

### **3.2. Objetivo general**

Establecer la estructura organizacional acorde a las necesidades y funcionalidad del MTILCC a través del organigrama institucional, y su formalización mediante el manual de organización y funciones

### **3.3. Objetivos específicos**

- Establecer la ubicación y dependencia del personal dependiente del Ministerio de Transparencia.
- Precisar las funciones de cada puesto en concordancia con y los objetivos, y el POA institucional.
- Establecer los niveles jerárquicos, relación de dependencia y supervisión, de las áreas y unidades organizacionales.
- Ajustar el Manual de Organización y Funciones del MTILCC, bajo los lineamientos del SOA.
- Servir de instrumento para la asignación de ítems para el personal eventual

### **3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema**

En el desarrollo de mi actividad profesional dentro del Ministerio de Transparencia como parte de la unidad de Recursos Humanos tenía una constante relación con todo el personal de la institución y en consecuencia pude evidenciar los problemas que generaba el hecho de que el personal eventual recontratado no forme parte integrante en el organigrama institucional y solamente sea asignado a las unidades donde era requerida su participación, de la misma manera las funciones que desempeñaban, si bien eran las requeridas para coadyuvar con el logro de los objetivos de la institución, no estaban plasmadas en un documento que pueda servir de guía al personal para cumplir de manera más eficiente sus funciones, como es el manual de organización y funciones. Es así que como parte de las funciones que debe cumplir la Unidad de Recursos Humanos se vio la necesidad de adecuar el organigrama de la institución con todo el personal del MTILCC y su formalización a través del manual de organización y funciones actualizado.

## **4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y SU ALCANCE EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1. Organización**

Según Agustín Reyes Ponce organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Así tenemos que organizar es el proceso mediante el cual se diseña estructuras organizacionales para lograr los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), los recursos necesarios y el contexto en que actúa la institución.

#### **4.1.1. Objetivos de una Organización**

- Conceptuar la organización como la función que se sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en las distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo.
- Determinar el grado de eficiencia y rentabilidad de cada área funcional.
- Conceptuar al método como el proceso de reflexión que permite enfocar y abordar el problema de la organización.
- Servir de vinculación entre el órgano central de administración y las dependencias en la ejecución de prioridades del mejoramiento.
- Analizar los problemas originados en la estructura de la organización y los problemas que de ellos se derivan.
- Cambiar la actitud y comportamiento de las personas en el marco de la modernización administrativa.

#### **4.1.2. Tipos de Organización**

##### **4.1.2.1. Organización Formal**

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende la estructura organizacional, directrices, expresan cómo la organización pretende que sean las

relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

#### **4.1.2.2. Organización Informal**

Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización .

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

#### **4.1.3. Diseño Organizacional**

Es el proceso mediante el cual se establecen:

- Unidades organizacionales (dirección, departamentos, secciones, áreas, jefaturas, comités, cargos o puestos de trabajo).
- Relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión, control, etc.
- Niveles jerárquicos y tramos de control. Establecimiento de procesos y procedimientos, así como de los sistemas de comunicación y coordinación.
- Establecer sistemas de cargos como: de alta dirección, ejecutivos, operativos, asesoría, apoyo, fiscalización o control.
- Luego de establecidas las unidades y los cargos, se hace necesaria la determinación de los niveles de responsabilidad y la autoridad formal asignada a cada puesto.
- Se trata, también, de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupos operativos, es decir, crear la estructura organizacional de la institución. Algunos autores refieren que a la estructura organizacional se debe organizar el sistema de recursos que son necesarios para que el capital social realice sus actividades de manera eficaz.

#### **4.1.4. Principios para el Diseño**

##### **4.1.4.1. Unidad de Objetivos**

Se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

##### **4.1.4.2. Autoridad**

La autoridad se define como el derecho que tiene una persona de exigir a otra que se cumpla ciertos deberes. Según Fayol, autoridad es "el derecho de mandar y poder hacerse obedecer". Ambas definiciones expresan con exactitud el concepto de autoridad. Se trata del derecho de mandar o actuar, de tomar decisiones y hacer que se cumplan<sup>3</sup>.

##### **4.1.4.3. Delegación**

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

##### **4.1.4.4. Tipos de Autoridad**

###### **4.1.4.4.1. Autoridad de línea**

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

---

<sup>3</sup> *COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, Joaquin Rodriguez Valencia, 3ra edición Pag. 16*

#### **4.1.4.4.2. Autoridad de personal**

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

#### **4.1.4.4.3. Autoridad funcional**

Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

#### **4.1.4.5. Responsabilidad**

Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos, es la obligación que alguien tiene de dar cuenta de la autoridad otorgada a alguien. La responsabilidad no se delega, es proporcional al grado de autoridad, a mayor nivel jerárquico en la organización mayor responsabilidad y así sucesivamente. Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien..

#### **4.1.4.6. División del Trabajo**

La división del trabajo puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, Joaquin Rodriguez Valencia, 3ra edición Pag. 37

#### **4.1.4.7. Unidad de Mando**

Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

#### **4.1.4.8. Tramo de Control**

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

#### **4.1.4.9. Cadena de Mando**

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

#### **4.1.4.10. Jerarquía.**

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

#### **4.1.5. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

##### **4.1.5.1. Tipos de Estructura Organizacional**

#### **Estructura Vertical**

Las estructuras organizacionales verticales prevalecen en muchas sociedades. Los sistemas educacionales y gubernamentales están contruidos sobre el concepto de que la autoridad proviene de uno a quienes muchos obedecen. Estas estructuras son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden<sup>5</sup>.

#### **Estructura Horizontal**

La estructura horizontal u organización plana, como ambos nombres lo suponen, es el nivel de distribución de poder. Los defensores de la organización horizontal, como el autor Wendell Krossa, afirman que la organización vertical está basada en las estructuras atávicas de poder y coerción y permanece en su lugar por la competencia por el poder.

---

<sup>5</sup> (Bateman, Thomas S. ; Administración , México 2001)

#### **4.1.5.2. Niveles Jerárquicos,**

La máxima autoridad ejecutiva ocupa la posición mas alta y es el miembro decano de la alta dirección. El nivel más alto de la dirección también incluye director y subdirectores. Estos son los gerentes estratégicos a cargo de toda la organización. El segundo nivel amplio es la administración intermedia, en este nivel los gerentes están a cargo de las plantas o gerencias.

El nivel más bajo está formado por los administradores inferiores y trabajadores. Incluye gerente de oficinas, gerente de área, supervisores y otros gerentes de primera línea así como empleados que le reportan directamente ellos. A este nivel también se le llama nivel operativo de la organización

#### **4.1.5.3. Departamentalización**

Un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. Según Koontz y Wehrich, la palabra "departamento" designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. Es así como un departamento, como el término se usa en general, puede ser la división de primaria y secundaria, el departamento de pedagogía, la sucursal de la zona oeste, la sección de investigación de o la unidad de contabilidad o tesorería<sup>6</sup>.

La creación de estos departamentos generalmente se basa en las funciones de trabajo que se desempeñan, el producto o servicio que se elabora, los clientes a los que se sirve, el área geográfica o territorio que se cubre, o por proceso de servicio - cliente.

#### **4.1.5.4. Tipos de departamentalización**

---

<sup>6</sup> Koontz y Wehrich (1990 p. 186)

#### **4.1.5.4.1. Por funciones**

Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: producción/servicios, ventas y finanzas.

Según Rue y Biars (1985), la ventaja principal de la departamentalización funcional es que permite la especialización dentro de las funciones. También proporciona un uso eficiente de equipo y recursos. Sin embargo, la departamentalización funcional puede ir acompañada de algunos efectos negativos; tales como que los miembros de un grupo funcional pueden desarrollar más lealtad a las metas de su grupo que a las de la organización.

#### **4.1.5.4.2. De asesoría o staff**

La necesidad de contar con el staff puede surgir como consecuencia del crecimiento de la empresa y por el avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda para el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta a los departamentos de línea. Es decir son especialistas que aconsejan a la máxima autoridad de la institución o al personal de línea.

La asesoría o staff logra que los conocimientos de los expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas, Sin embargo, si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente puede producirse una confusión en toda la organización y puede ser ineficaz por falta de autoridad de línea para realizar sus funciones.

#### **4.1.5.5. Coordinación**

Consiste en integrar las actividades de los departamentos independientes para lograr las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación de las tareas realizadas y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan<sup>7</sup>.

#### **4.1.5.6. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

#### **4.1.6. Organigramas**

Un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quien tiene autoridad sobre quién<sup>8</sup>.

Según Benjamín Franklin. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

##### **4.1.6.1. Clasificación de los organigramas**

---

<sup>7</sup> Bateman, Thomas S.; Administración, México

<sup>8</sup> (Como elaborar y usar los manuales administrativos, Joaquin Rodrigues Valencia 3ra edic. Pag 33)

#### **4.1.6.1.1. Por su ámbito**

##### **Generales.**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

##### **Específicos.**

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

#### **4.1.6.1.2. Por su presentación**

##### **Verticales.**

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, es agregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

##### **Horizontales.**

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

## **Mixtos.**

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

### **4.1.7. Puesto**

Puesto es el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado<sup>9</sup>.

### **4.1.8. Ítem**

El ítem según el diccionario es la unidad de un conjunto o un todo. Para la organización de una empresa el ítem es un puesto de trabajo que tiene un lugar en el organigrama de la organización

### **4.1.9. Manuales Administrativos**

#### **4.1.9.1. Concepto**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedente, legislación, estructura, objetivos, políticas sistemas, procedimientos, etc), así como las

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill 5ª Edición, 1999.

instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.<sup>10</sup>

Los manuales administrativos para toda organización sean públicas o privadas deben ser considerados como instrumentos de apoyo, de tal manera que su contenido muestre de forma clara y precisa las actividades que le competen a cada miembro y de esta manera lograr la dinamización del trabajo ya sea en forma individual o grupal, generando o haciendo que las instituciones obtengan mayores resultados.

La importancia de los manuales administrativos radica en mantener informado al personal simplificando sus labores y contribuyendo al logro de los objetivos y a la vez ayuda al adiestramiento de nuevos empleados; así como también a los altos ejecutivos en el desarrollo de sus actividades.

#### **4.1.10. Manual de organización y funciones**

Es el instrumento administrativo que permite formalizar los objetivos con detalle en la estructura general de la organización describe las funciones, la jerarquía los grados de autoridad y responsabilidad, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades.

Contiene información detallada referente a los antecedentes legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización

##### **4.1.10.1. Objetivos del manual de organización y funciones**

El manual de organización y funciones es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la organización.

---

<sup>10</sup> Franklin Enrique Benjamín, Organización de Empresas pag. 147

Los objetivos del manual son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos y materiales.

#### **4.1.10.2. Utilidad del manual**

La utilidad del manual es proporcionar una imagen formal de la organización. Contribuye una fuente de consulta oficial, facilitar el conocimiento de una organización así como de sus relaciones de jerarquía. Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, para cumplir la función unificadora de los componentes de la organización conformando la estructura formal.

- Sirve como instrumento de consulta permanente.
- Facilita la comprensión de los organigramas estructurales.
- Subsana y define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades, autoridad de las diferentes unidades.
- Cooperar en la planificación, organización y control de las tareas de la entidad, ya que se construye en un instrumento útil para la dirección.
- Establece y norma los estándares de trabajo.

## **5. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA, DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN Y RESULTADOS LOGRADOS.**

### **5.1. Introducción**

El MTILCC para cumplir con las funciones asignadas por ley, ha tenido la necesidad de redoblar esfuerzos por parte de su personal desde su creación, es así que con el crecimiento de las actividades y para hacer frente a los desafíos que se le fueron presentando gestión tras gestión, el MTILCC contrataba personal de carácter eventual para apoyar con las tareas necesarias para cumplir con sus objetivos institucionales. Este personal eventual era contratado de manera recurrente, y se volvió en parte importante y a su vez necesaria para desarrollar de manera óptima sus funciones, por lo que se solicitó al Ministerio de Economía la asignación de nuevos ítems, para que este personal eventual pudiera pasar a formar parte del personal de planta. De esta manera es que luego de varias solicitudes ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para la asignación de nuevos ítems de planta, para que de esta manera el personal eventual pueda ser transferido y formar parte del personal regular del ministerio, el 9 de abril del 2012 el Ministerio de Economía mediante el Decreto Supremo N° 1186 aprueba la Escala Salarial Maestra para los Ministerios del Órgano Ejecutivo, como parte de la política salarial del sector público.

Esta escala salarial maestra contemplaba la readecuación de los niveles jerárquicos de los ministerios con un incremento salarial, a efecto de homogenizar las estructuras orgánicas y los salarios en los Ministerios del Órgano Ejecutivo, para lo cual el Ministerio de Transparencia realizó una evaluación interna de todos los servidores públicos contratados de manera eventual, considerando el cargo, responsabilidad, funciones, desempeño, calidad y calidez en el desempeño de sus funciones. Para tal efecto se tuvo que reorganizar la estructura orgánica del MTILCC incluyendo al personal eventual que pasaba a ser parte del personal de planta.

Como consecuencia de esto surgió la necesidad de actualizar los instrumentos administrativos, en primera instancia el organigrama institucional, que contaba solamente con 30 ítems, incorporando 66 nuevos ítems a su estructura (ver anexo N° 2 ), y su formalización a través de un nuevo Manual de Organización y Funciones, que contemple los 96 ítems que se requerían.

## 5.2. Desarrollo de la solución del problema y resultados obtenidos

Para que el MTILCC sea beneficiado con la asignación de los nuevos ítems se tuvo que demostrar ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, que el personal eventual con que hasta esa fecha se contaba, era parte importante en la estructura orgánica del ministerio, la necesidad de contar con estos puestos para poder cumplir con sus funciones eficientemente y poder así alcanzar los objetivos deseados, además de la recurrencia en la contratación del personal eventual durante las gestiones pasadas, para poder ser incluido como personal de planta.

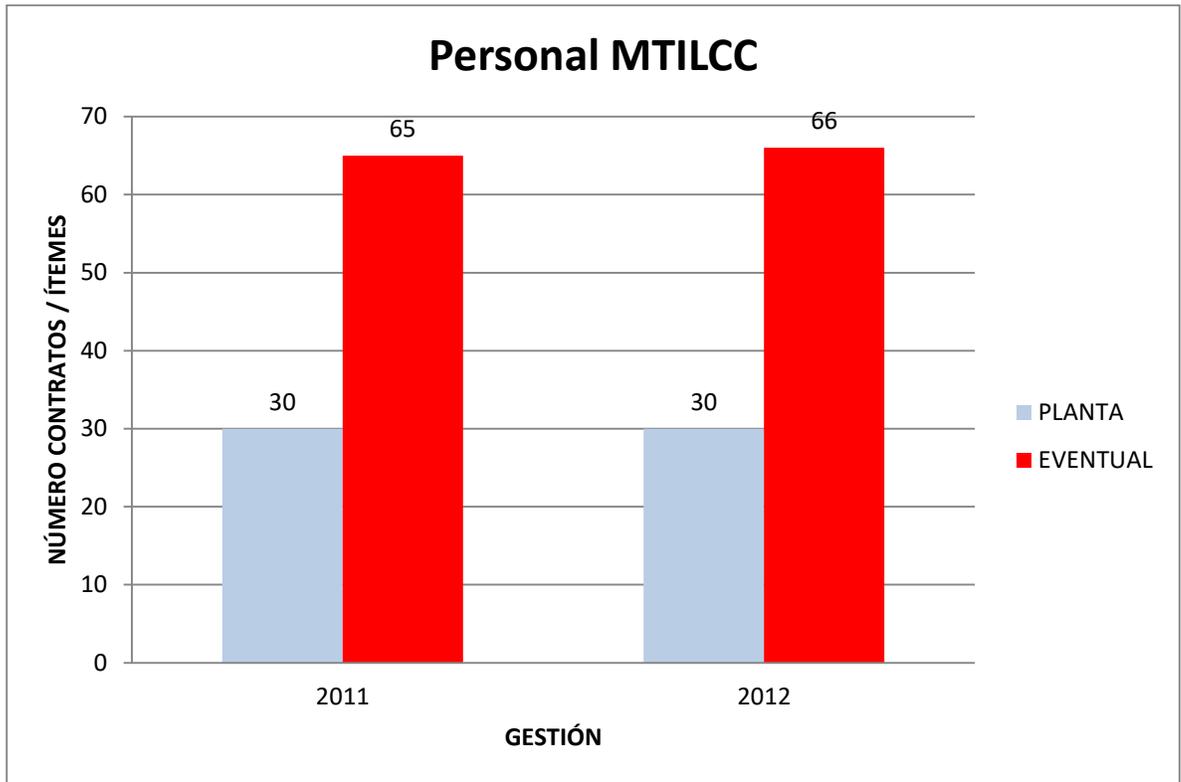
Es así que se elaboraron informes de la evolución del personal eventual en los últimos años, presentando los contratos continuos con este personal y que tipo de trabajo realizaban dentro del Ministerio, demostrando de esta manera la recurrencia en su contratación. Una comparación de las gestiones 2011 y la gestión 2012 del personal del MTILCC se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 2**  
**Personal del MTILCC gestiones 2011 – 2012**  
**al 31 de marzo de 2012**

GESTIÓN	PERSONAL		TOTAL
	PLANTA	EVENTUAL	
2011	30	65	95
2012	30	66	96

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO Nº 1**



Como se puede observar durante las gestiones 2011 y la gestión 2012, se contrató la misma cantidad de persona eventual, demostrando de esta manera la recurrencia en la contratación del personal con carácter eventual para cumplir las mismas funciones.

**DETALLE DE PUESTOS EVENTUALES GESTIÓN 2011**

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
1	Asistente de Despacho
2	Técnico Operativo de Recursos Humanos
3	Representante Regional - Tarija
4	Representante Regional - Beni
5	Representante Regional - Chuquisaca
6	Profesional en Convenciones Internacionales
7	Profesional de Contrataciones y Servicios Generales
8	Responsable de la Unidad de Comunicación Social

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
34	Profesional de Transparencia CM
35	Asistente de Transparencia
36	Chofer Mensajero para el VPPET
37	Profesional de Transparencia
38	Profesional de Transparencia
39	Asistente Legal para el VPPET
40	Profesional de Transparencia
41	Profesional en Transparencia

Formalización de puestos de la estructura organizacional MTILCC

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
9	Profesional en Planificación
10	Profesional Abogado - Santa Cruz
11	Profesional Encargado de Sistemas
12	Profesional Abogado en Materia Penal - Santa Cruz
13	Secretaria para la DGPL
14	Secretaria para la DGAA
15	Comunicador Social
16	Profesional Abogado - Cochabamba
17	Profesional Abogado - Chuquisaca
18	Profesional Abogado - Beni
19	Asistente Legal - Cochabamba
20	Técnico I Pasajes y Viáticos
21	Profesional Abogado DGAJ
22	Profesional de Contabilidad y Presupuesto
23	Representante Regional - Santa Cruz
24	Técnico - Periodista
25	Profesional Abogado - Tarija
26	Profesional Abogado Análisis Jurídico y Elaboración de Normas
27	Profesional Encargado de Activos Fijos y Almacén
28	Representante Regional - Cochabamba
29	Profesional Encargado de Archivo Central
30	Profesional de Transparencia
31	Profesional de Transparencia
32	Profesional en Transparencia
33	Profesional de Transparencia

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
42	Profesional Capacitador en Transparencia
43	Secretaria para el VPPET
44	Profesional Abogado de Apoyo para el VLCC
45	Profesional Abogado Especialista en Materia Penal
46	Abogado de Apoyo en Recepción de Denuncias
47	Profesional Analista Financiero
48	Profesional Auditor Financiero
49	Profesional Abogado Especialista en Materia Penal
50	Profesional Abogado Asistente de la DGRB
51	Profesional Ingeniero Civil
52	Profesional Abogado Administrativo
53	Profesional Abogado Administrativo
54	Profesional Abogado de Procedimientos Especiales
55	Técnico I Auditor Junior
56	Secretaria para el VLCC
57	Técnico I Procurador
58	Profesional Ingeniero Civil
59	Profesional Abogado de Apoyo en Materia Penal
60	Profesional Abogado de Apoyo para el VLCC
61	Profesional Abogado Administrativo
62	Profesional Abogado penalista
63	Responsable de la Unidad de Acciones Inmediatas
64	Responsable de la Coordinación con las Regionales
65	Chofer Mensajero Despacho

**DETALLE DE PUESTOS EVENTUALES GESTIÓN 2012**

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
1	Asistente de Despacho
2	Técnico Operativo de Recursos Humanos
3	Representante Regional - Tarija
4	Representante Regional - Beni
5	Representante Regional - Chuquisaca
6	Abogado Especialista en Procedimientos Especiales
7	Profesional en Convenciones Internacionales
8	Profesional de Contrataciones y Servicios Generales

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
34	Chofer Mensajero para el VPPET
35	Comunicador Social
36	Profesional de Transparencia
37	Profesional de Transparencia
38	Asistente Legal para el VPPET
39	Profesional de Transparencia
40	Profesional en Transparencia
41	Profesional Capacitador en Transparencia

Formalización de puestos de la estructura organizacional MTILCC

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
9	Responsable de la Unidad de Comunicación Social
10	Profesional en Planificación
11	Profesional Abogado - Santa Cruz
12	Profesional Encargado de Sistemas
13	Profesional Abogado en Materia Penal - Santa Cruz
14	Secretaria para la DGPL
15	Secretaria para la DGAA
16	Profesional Abogado - Cochabamba
17	Profesional Abogado - Chuquisaca
18	Profesional Abogado - Beni
19	Asistente Legal - Cochabamba
20	Técnico I Pasajes y Viáticos
21	Profesional de Contabilidad y Presupuesto
22	Representante Regional - Santa Cruz
23	Abogado Sumariante
24	Profesional Abogado Análisis Jurídico y Elaboración de Normas
25	Profesional Encargado de Activos Fijos y Almacén
26	Representante Regional - Cochabamba
27	Profesional Encargado de Archivo Central
28	Profesional de Transparencia
29	Profesional de Transparencia
30	Profesional en Transparencia
31	Profesional de Transparencia
32	Profesional de Transparencia CM
33	Asistente de Transparencia

Nº	DESCRIPCION DEL PUESTO
42	Técnico - Periodista
43	Secretaria para el VPPET
44	Profesional Abogado de Apoyo para el VLCC
45	Profesional Abogado Especialista en Materia Penal
46	Abogado de Apoyo en Recepción de Denuncias
47	Profesional Analista Financiero
48	Profesional Auditor Financiero
49	Profesional Abogado Especialista en Materia Penal
50	Profesional Abogado Asistente de la DGRB
51	Profesional Ingeniero Civil
52	Profesional Abogado Administrativo
53	Profesional Abogado Administrativo
54	Profesional Abogado de Procedimientos Especiales
55	Técnico I Auditor Junior
56	Secretaria para el VLCC
57	Técnico I Procurador
58	Profesional Ingeniero Civil
59	Profesional Abogado de Apoyo para el VLCC
60	Profesional Abogado Administrativo
61	Profesional Abogado de Apoyo en Materia Penal
62	Abogado Apoyo en material Penal
63	Responsable de la Unidad de Acciones Inmediatas
64	Responsable de la Coordinación con las Regionales
65	Mensajero - Asistente Secretaria
66	Chofer Mensajero Despacho

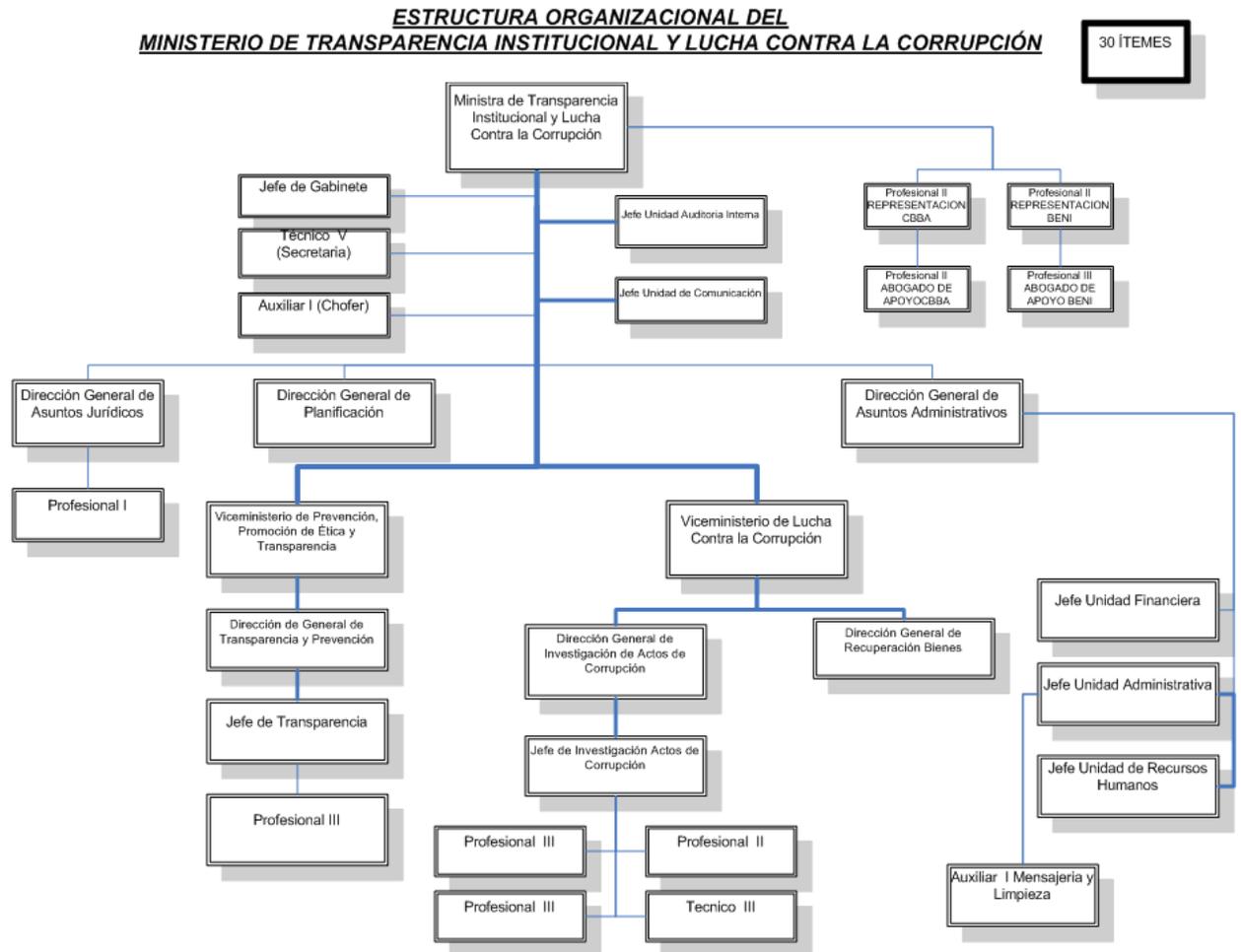
Así también se demostró que durante las gestiones 2011 y 2012 el personal eventual que fue contratado tenía la misma denominación para sus puestos con los mismos funciones, adjuntando para este efecto los contratos firmados por el personal eventual y el informe de la Unidad de Recursos Humanos de recurrencia en las contrataciones.

Como producto de la negociación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, se le asignaron 66 nuevos ítems al MTILCC con lo que todo el personal eventual pasó a formar parte del personal de planta en la nueva estructura organizacional, mediante la Resolución Ministerial 279/2012 del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (ver Anexo N° 3).

Haciendo una comparación con el organigrama y la escala de cargos del MTILCC de las gestiones 2009, 2010 y 2011, con el nuevo organigrama y la nueva escala de cargos, podemos apreciar el crecimiento que tuvo para a gestión 2012.

La estructura con la que fue creado el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción el año 2009, contaba con solamente 30 ítems, siendo uno de los Ministerios más pequeños del poder ejecutivo.

## GRAFICO Nº 2 ORGANIGRAMA GESTIÓN 2009 – 2010 – 2011



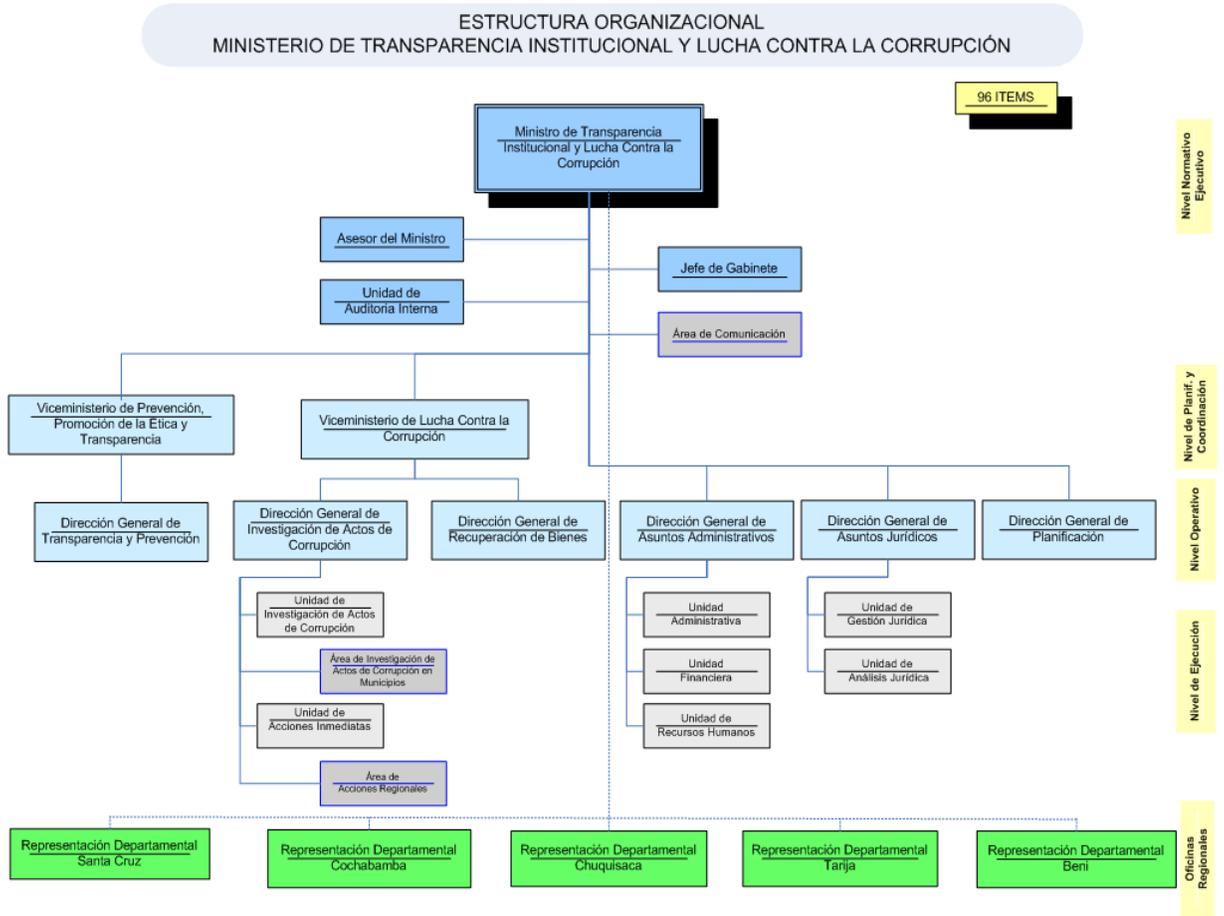
**Cuadro N° 3**  
**ESCALA DE CARGOS DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA**  
**GESTIÓN 2009 - 2010 -2011**

<b>Categoría</b>	<b>Clase</b>	<b>Nivel Salarial</b>	<b>Descripción Cargo o Puesto</b>	<b>N° de Ítems</b>
Superior	Superior	1	Ministra	1
Ejecutivo	Superior	2	Viceministro	2
Ejecutivo	Ejecutivo	3	Director General	6
Operativo	Ejecutivo	4	Jefe de Unidad	8
Operativo	Profesional	5	Profesional I	1
Operativo	Profesional	6	Profesional II	4
Operativo	Profesional	7	Profesional III	4
Operativo	Técnico	8	Técnico I	1
Operativo	Técnico	9	Técnico II	1
Operativo	Servicios	10	Auxiliar I	2
<b>TOTAL ÍTEMS</b>				<b>30</b>

Fuente: POA del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción

Luego de la aprobación de la nueva escala salarial de Ministerio de Transparencia en la cual desaparecen los trabajadores de carácter eventual, el nuevo organigrama y la nueva escala de cargos del Ministerio de Transparencia que contempla los 96 ítems de planta es la siguiente:

### GRAFICO Nº 3 ORGANIGRAMA GESTIÓN 2012



**Cuadro Nº 4  
ESCALA DE CARGOS DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA  
GESTIÓN 2012**

CATEGORÍA	CLASE	NIVEL ESCALA MAESTRA D.S. 1186	NIVEL SALARIAL	CARGO Y/O PUESTO	Nº DE ÍTEMS
Superior	2	1	1	Ministro	1
Superior	2	2	2	Viceministro	2
Superior	3	3	3	Director General	6
Ejecutivo	4	4	4	Jefe de Unidad I	1
Ejecutivo	4	5	5	Jefe de Unidad II	1

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>	<b>NIVEL ESCALA MAESTRA D.S. 1186</b>	<b>NIVEL SALARIAL</b>	<b>CARGO Y/O PUESTO</b>	<b>N° DE ÍTEMS</b>
Ejecutivo	4	6	<b>6</b>	Jefe de Unidad III	5
Ejecutivo	4	7	<b>7</b>	Jefe de Unidad IV / Especialista II	10
Operativo	5	10	<b>8</b>	Profesional II	27
Operativo	5	11	<b>9</b>	Profesional III / Responsable IV	3
Operativo	5	12	<b>10</b>	Profesional IV	3
Operativo	5	14	<b>11</b>	Profesional VI	4
Operativo	6	17	<b>12</b>	Técnico III / Secretaria Ministro	8
Operativo	6	18	<b>13</b>	Técnico IV	3
Operativo	6	19	<b>14</b>	Técnico V / Secretaria Viceministro	7
Operativo	6	20	<b>15</b>	Técnico VI / Secretaria Dirección	10
Operativo	6	21	<b>16</b>	Chofer Viceministro	2
Operativo	6	24	<b>17</b>	Administrativo IV	1
Operativo	7	25	<b>18</b>	Auxiliar I	1
Operativo	7	26	<b>19</b>	Auxiliar II	1
<b>TOTAL ÍTEMS</b>					<b>96</b>

Fuente: Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción

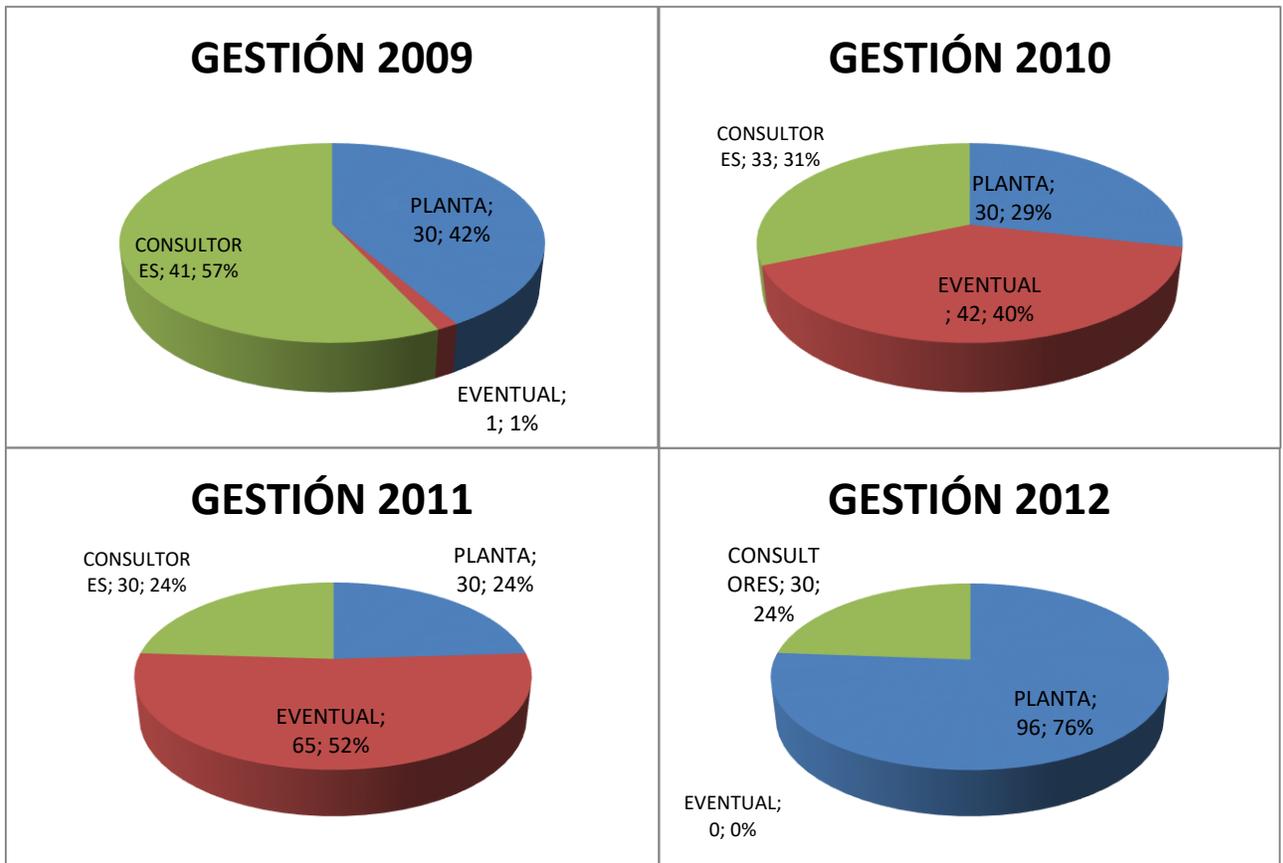
Este crecimiento significativo del personal de planta y la eliminación del personal eventual generó una enorme satisfacción en el personal de MTILCC, al formar parte del personal de planta, eliminando la inseguridad laboral que significaba estar bajo la modalidad de contrato por tiempo definido, y por ende identificándose y comprometiéndose con la institución al igual que la mejora del clima organizacional.

Como resultado de la asignación de los nuevos ítems el MTILCC fortaleció su estructura organizacional de manera significativa incrementando el personal de planta en más del 200% como se lo evidencia en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 5**

**PERSONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA  
GESTIONES 2009 - 2012**

GESTIÓN	PERSONAL			TOTAL
	PLANTA	EVENTUAL	CONSULTORES	
2009	30	1	41	72
2010	30	42	33	105
2011	30	65	30	125
2012	96	0	30	126



### **5.2.1. Descripción de la nueva estructura del MTILCC**

En consecuencia la nueva estructura del MTILCC cuenta con 96 ítems, que se encuentran distribuidos en las diferentes Viceministerios, Direcciones y Unidades de la siguiente manera:

#### **5.2.1.1. Unidades Sustantivas**

Responsables de los sistemas operativos que responden a la base misional del Ministerio, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos del MTILCC:

- Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción
  - Viceministerio de Prevención, Promoción de la Ética y Transparencia.
    - Dirección General de Prevención, Promoción de la Ética y Transparencia
  - Viceministerio de Lucha Contra la Corrupción
    - Dirección General Investigación y Lucha Contra la Corrupción
      - Unidad de Investigación de Actos de Corrupción
      - Unidad de Acciones Inmediatas
    - Dirección General de Recuperación de Bienes

#### **5.2.1.2 Unidades de Asesoramiento**

Transversal a todas la estructura del Ministerio y sus áreas sustantivas temporales:

- Asesor de Ministro
- Dirección General de Planificación
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
  - Unidad de Gestión Jurídica
  - Unidad de Análisis Jurídicos

- Jefatura de Gabinete
- Unidad de Comunicación Social
- Unidad de Auditoría Interna

### **5.2.1.3 Unidades Administrativas y de Apoyo**

- Dirección General de Asuntos Administrativos
  - Unidad Financiera
  - Unidad Administrativa
  - Unidad de Recursos Humanos

## **5.2.2. Organigrama**

El organigrama del ministerio de transparencia actual en comparación al organigrama del 2009, una vez aprobada la nueva estructura, triplica el número de cargos con los que fue creado.

Dentro de la estructura organizacional que se refleja en el organigrama institucional, se tiene definidos los niveles jerárquicos en cuatro: (Ver Grafico N°3)

### **5.2.2.1. Nivel Normativo (Ejecutivo)**

El Ministro (a) es la Máxima Autoridad Ejecutiva del MTILCC, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115, definido como "Nivel Superior". Es donde se establecen objetivos institucionales, políticas y estrategias de la entidad.

### **5.2.2.2. Nivel de Planificación y Coordinación**

El Viceministerio es una instancia sustantiva técnica y máxima autoridad sectorial, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115, definido como "Nivel Superior".

### **5.2.2.3. Nivel Operativo**

Director General, instancia operativa, de áreas sustantivas y de apoyo administrativo y jurídico, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115, definido como "Nivel Ejecutivo"

### **5.2.2.4. Nivel de Ejecución**

Jefatura de Unidad, encargada de coordinar y ejecutar las acciones técnicas y operativas del Ministerio, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115, definido como "Nivel Ejecutivo".

## **5.2.3. Manual de Organización y Funciones**

El Sistema de Organización Administrativa establece las normas de organización administrativa sobre las cuáles deben estructurarse las entidades del sector público, señalando expresamente en el Artículo 15 que la estructura organizacional de una entidad pública se formalizará mediante el Manual de Organización y Funciones.<sup>11</sup>

En consecuencia y al haber tenido un incremento de puestos en la estructura organizacional del MTILCC, era necesaria también la actualización del Manual de Organización y Funciones como un instrumento de gestión administrativa para la organización y funcionamiento óptimo, que indique las funciones asignadas a cada uno de los puestos que conforman la estructura de la institución, en el marco de la misión, visión y objetivos institucionales.

Es así que se elaboró el manual de organización y funciones del MTILCC que establece la ubicación de los puestos, las funciones que desempeña, la dependencia y la interrelación interna de los puestos.

---

<sup>11</sup> Resolución Suprema 217055 - Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

Para esto se tuvieron reuniones con el personal que ocupaba cada puesto quienes indicaron cuales eran las funciones que se les habían designado, también se tubo reuniones con los responsables de cada área y unidad del MTILCC, para determinar cuáles eran las funciones que tenia cada puesto, de quien dependía y si tenía personal bajo su dependencia, en relación al POA institucional, los POA's individuales, y los objetivos de cada puesto,.

Una vez que se llego a determinar los funciones de cada puesto se procedió al diseño del Manual de Organización y Funciones que en el documento final tiene el siguiente contenido:

#### **5.2.3.1. Objetivos del manual de organización y funciones del MTILCC**

El Manual de Organización y Funciones propone como objetivos:

- Ser un instrumento de gestión, sistémico y homogéneo donde se sustenta el desarrollo y cumplimiento de las funciones enmarcadas en las leyes, normas y toda disposición vigente.
- Ser un instrumento de organización administrativa que permite formalizar la nueva estructura organizacional.
- Ser un documento que sirva como medio de comunicación y coordinación dentro de la estructura del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción.
- Contribuir al fortalecimiento y desarrollo institucional.
- Definir las relaciones de dependencia jerárquica Facilitar el proceso de identificación y clasificación de la estructura de puestos de la institución.

- Describir objetivos y funciones, generales y específicas de cada Unidad Organizacional en sujeción al marco jurídico vigente.

### **5.2.3.2. Ámbito de aplicación**

El presente Manual de Organización y Funciones, es para conocimiento y aplicación obligatoria en todas las unidades organizacionales dependientes de la entidad, según la estructura vigente, así como para los servidores públicos sin excepción en sus diferentes niveles, ya sean superior, ejecutivos, operativos o de asesoramiento.

### **5.2.3.3. Bases legales para la elaboración del manual de organización y funciones**

Las bases legales del presente Manual de Organización y Funciones son:

- a) La Constitución Política del Estado
- b) Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales
- c) El Plan Nacional de Desarrollo aprobado mediante Decreto Supremo N° 29272 de 12 de septiembre de 2007.
- d) Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 que define la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional.
- e) Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997
- f) Resolución Biministerial N° 270 Aprobación de la escala Salarial
- g) Resolución Suprema 217055 - Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa
- h) Decreto Supremo N° 23318 - A de 3 de noviembre de 1993, Responsabilidad por la Función Pública, modificado por el Decreto Supremo N° 26237.

#### 5.2.3.4. Actualizaciones y modificaciones

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento dinámico que requiere ajustes continuos de acuerdo a cambios en la normativa, atribuciones, funciones, en la estructura organizacional, etc.

La revisión y actualización del presente manual es responsabilidad de la Dirección General de Asuntos Administrativos, a través de la Unidad de Recursos Humanos.

#### 5.2.3.5. Estructura del manual de organización y funciones

La estructura diseñada para el Manual de Organización y Funciones, se muestra a continuación con el ejemplo de uno de los puestos del MTILCC.

#### Encabezado y denominación del puesto

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> <b>MINISTERIO TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA</b> <b>LA CORRUPCIÓN</b></p>	
---	--	---

#### Denominación del puesto

Director (a) General de Asuntos Administrativos.

#### Objetivos

Desarrollar, implementar y supervisar la aplicación de los Sistemas Financieros y no Financieros establecidos por la Ley 1178.

**Nivel Jerárquico**

Operativo

**Unidad Organizacional**

Despacho del Ministerio

**Relaciones de Dependencia**

- Depende directamente del Ministro (a)

**Funciones**

- a) Es responsable de dirigir y llevar adelante toda la administración y finanzas de la estructura central del Ministerio, en el marco de la normativa legal vigente.
- b) Prestar asistencia técnica en el ámbito de su competencia, cuando sea requerida.
- c) Asesorar y apoyar en asuntos Administrativos al Ministro (a), a los Viceministros (as) y demás estructura del Ministerio.
- d) Emitir resoluciones administrativas para resolver asuntos de su competencia.
- e) Asumir la representación en temas Administrativos y financieros para la estructura central del Ministerio.
- f) Ejecutar las funciones y tareas delegadas por el Ministro (a).
- g) Elaborar y presentar los estados financieros auditados en cumplimiento a normas legales vigentes.
- h) Dirigir la organización y supervisar la Biblioteca, Archivo Central y los Sistemas Informáticos de la Estructura Central del Ministerio.
- i) Optimizar los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad y de Tesorería y Crédito Público.
- j) Institucionalizar el uso y la aplicación de la Normativa Legal vigente referida a Bienes, Servicios y Normas de los diferentes entes financiadores.
- k) Dirigir y llevar adelante toda la Administrativos, recursos humanos y finanzas de la estructura central del Ministerio, en el marco de la normativa legal vigente.

### **Relaciones de Comunicación Interna**

- Ministro (a)s
- Despacho Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción
- Viceministerio de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia
- Viceministerio de Lucha contra la Corrupción
- Dirección General de Asuntos Administrativos
- Dirección de Planificación
- Unidades de los Viceministerios

### **Relaciones de Comunicación Externa**

- Órgano Ejecutivo
- Organismos Internacionales.
- Instituciones Privadas y Publicas
- Organizaciones Sociales

### **Unidades o Áreas Dependientes**

- Unidad Administrativa
- Unidad Financiera
- Unidad de Recursos Humanos

Una vez que el Manual de Organización y Funciones fue revisado por el Director de Asuntos Administrativos del MTILCC, con informe de la Dirección se solicita a la Dirección de Asuntos Jurídicos la aprobación del Manual mediante la elaboración de la resolución ministerial.

Mediante Resolución Ministerial N° 052/2012 del 19 de diciembre de 2012 se aprobó el Manual de Organización y Funciones del MTILCC.(Ver Anexo 4)

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El nuevo organigrama del MTILCC refleja el fortalecimiento de su estructura organizacional con la aprobación de su nueva estructura jerárquica.
- La inclusión del personal eventual a la Estructura Organizacional del MTILCC, ayuda a reducir el tiempo en la elaboración de planillas.
- El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos es una herramienta organizacional muy importante para que la Institución afronte los desafíos que la sociedad exige, y minimice los esfuerzos para alcanzar sus objetivos.
- La implementación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos permite a la institución optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos, al tener conocimiento todos los servidores públicos cuáles son sus funciones y atribuciones.
- Se reduce la duplicidad de funciones, así como la dualidad de mando, lo que genera menores conflictos y un mejor clima organizacional.
- Realizar una evaluación del personal más objetiva relacionando las funciones que establece el manual de organización y funciones para cada personal conjuntamente a los resultados esperados y los objetivos alcanzados.
- Socializar el Manual de Organización y Funciones con todos los servidores públicos del ministerio, para que conozcan y pongan en práctica.

- Realizar una revisión y actualización periódica del manual, por lo menos una en cada gestión.
- Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos para completar la formalización del diseño organizacional, de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Plan Estratégico Institucional MTILCC 2010 - 2015
- *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, Joaquin Rodriguez Valencia, 3ra edición
- Bateman, Thomas S. ; Administración , México 2001
- Koontz y Weihrich (1990 p. 186)
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill 5ª Edición, 1999.
- Franklin Enrique Benjamín, Organización de Empresas pag. 147