

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



MEMORIA DE TRABAJO DIRIGIDO

**“INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURAS”**

Postulante: Mita Mamani Griselda Pamela

Tutor Académico: Lic. René Sangüesa Figueroa

LA PAZ – BOLIVIA

AGRADECIMIENTO

A mi tutor académico Lic. René Sangüesa Figueroa, por su desprendida colaboración, apoyo, guía, consejo, paciencia y comprensión constante en la elaboración de este trabajo.

Al Ing. Julio Cesar Peñaranda escobar, por su constante colaboración y guía desde mi ingreso al Ministerio de Educación y Culturas.

Al Lic. Martín Largo y Lic. Bernardo Ramos, por su desprendida colaboración.

A todo el personal que compone las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas por su colaboración y apoyo.

A mi carrera, por la formación académica recibida para ser profesional y contribuir el desarrollo de una Bolivia mejor.

ÍNDICE

	PÁG.
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción Situacional	2
1.3. Misión, Visión y Objetivos del Ministerio de Educación y Culturas	2
1.3.1. Misión	2
1.3.2. Visión	3
1.3.3. Objetivos	4
1.4. Planteamiento del Problema	5
1.5. Justificación	6
1.6. Objetivos de la Investigación	7
1.6.1. Objetivo General	7
1.6.2. Objetivos Específicos	7
1.7. Alcance	8
1.8. Metodología	8
1.9. Técnicas para el Relevamiento de Información	8
1.9.1. Fuentes Primarias	9
1.9.2. Fuentes Secundarias	9
CAPÍTULO II	
MARCO CONCEPTUAL	
2.1. Administración	11
2.2. Administración Pública	11
2.3. Sistema	12

2.3.1.	Características del Sistema	12
2.4.	Planificación	13
2.4.1.	Tipos de Planificación	13
2.4.1.1.	Planificación Operacional	14
2.5.	Proceso	15
2.6.	Procedimiento	15
2.7.	Diagramas de Flujo	16
2.8.	Manuales Administrativos	18
2.8.1.	Manual de Procesos	18
2.9.	Presupuesto	19
2.10.	Contabilidad	19
2.11.	Reglamento	20
2.12.	Diagnostico	20

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

3.1.	Norma Reglamentaria a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo. (Decreto Supremo N° 27732)	21
3.2.	Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178	23
3.3.	Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa	28
3.4.	Normas Básicas del Sistema de Presupuesto	29
3.5.	Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada	30
3.6.	Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada. (Resolución Ministerial N° 064/04)	30

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1.	Introducción	32
4.2.	Objetivo General	32

4.3.	Metodología de Diagnóstico	32
2.3.1.	Análisis de la Situación Actual	33
2.3.2.	Análisis Retrospectivo	35
2.3.3.	Análisis Prospectivo	39
4.4.	Conclusiones al Diagnóstico	41

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1.	Introducción	44
5.2.	Elaboración del Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos	44
5.2.1.	Objetivos del Reglamento de Cargo Cuenta Documentada y Descargos	44
5.2.2.	Alcance	45
5.2.3.	Estructura del Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos	45
5.3.	Actualización Del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto	46
5.3.1.	Objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto	46
5.3.2.	Alcance	47
5.3.3.	Estructura del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto	47
5.4.	Elaboración del Manual de Procesos	49
5.4.1.	Objetivos del Manual de Procesos	50
5.4.2.	Alcance	50
5.4.3.	Estructura del Manual de Procesos	50
	BIBLIOGRAFÍA	56

INTRODUCCIÓN

La promulgación de la ley de Administración y Control Gubernamental (LEY SAFCO), presenta un importante avance en materia de modernización de la administración pública, debido a que aportó con modernos sistemas de administración y control bajo el régimen de responsabilidad por la gestión pública.

Los sistemas de Contabilidad, Presupuesto y Organización Administrativa, son sistemas de regulación de la Administración Pública que tienen el propósito de manejar transparentemente los recursos del Estado, de manera eficiente y eficaz.

El contenido del presente trabajo, está conformado de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 se describen los aspectos generales en el cual se incluyen los antecedentes, justificación, planteamiento del problema, objetivos del trabajo, alcance y la metodología utilizada.

En el Capítulo 2 se describe el marco teórico, donde se incluyen conceptos acerca de la administración, administración pública, manuales, diagramas de flujo, reglamentos, contabilidad, presupuesto.

En el Capítulo 3 se describe el marco legal, donde se incluye la Ley N° 1178 y las Normas básicas de los sistemas de Contabilidad, Presupuesto y Organización Administrativa.

En el Capítulo 4 se describe el análisis realizado, el cual determinará las deficiencias existentes, a través de métodos y técnicas que permitieron obtener información real y confiable de la situación actual.

En el Capítulo 5 se presenta la propuesta del trabajo, que consiste en la elaboración del Manual de Procesos y Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos y la actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto.

Posteriormente, en el Capítulo 6 se presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó en la culminación del trabajo realizado.

Para concluir, se procederá a detallar la bibliografía empelada para la realización del presente documento y los anexos útiles para describir con mayor profundidad aspectos puntuales de la investigación.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación y Culturas se encuentra respaldado por la Constitución Política del Estado, la ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) N°2446 de 19/03/2005 y sus decretos reglamentarios (1).

El Ministerio de Educación y Culturas ha encarado un proceso de adecuación de sus actividades administrativas bajo una concepción completa destinada a cumplir un ciclo de tareas de manera permanente y secuencial entre Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, con el propósito de que las actividades sean complementarias y se orienten a un esfuerzo común en la entidad, en cuanto a la administración de sus recursos económico-financieros.

La Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Educación y Culturas requiere contar con los documentos necesarios para su tratamiento contable, de acuerdo con sus funciones, a objeto de mejorar los procesos administrativos inherentes a las Unidades Administrativa y Financiera, permitiendo un mejor servicio ante las Unidades y Direcciones dependientes de esta Cartera de Estado.

En este sentido la presente investigación buscaba aportar con instrumentos administrativos para coadyuvar en el cumplimiento de la misión de este Portafolio de Estado y así alcanzar los objetivos del Ministerio de Educación y Culturas

(1) Presupuesto General de la Nación Ley N° 3302 (16 de diciembre de 2005) Ministerio de Educación

1.2. DESCRIPCIÓN SITUACIONAL

La estructura Orgánica de las Áreas Administrativa y Financiera está compuesta por las siguientes unidades organizacionales:

a) Dirección General de Asuntos Administrativos – DGAA:

- Unidad Administrativa
- Unidad Financiera
- Unidad de Administración de Proyectos – UAP

b) Unidad desconcentrada de la DGAA:

Por requerimiento de los diferentes convenios con organismos de cooperación internacional, se encuentra como unidad desconcentrada El Programa de Educación Intercultural y Bilingüe-Tierras Bajas cuya sede se encuentra en la ciudad de Santa Cruz. Por tanto, no responde a una política de la entidad, sino a políticas de la cooperación internacional.

Actualmente, el Ministerio de Educación y Culturas se encuentra funcionando de acuerdo con la Estructura Organizacional aprobada mediante Resolución Ministerial N° 449/05 del 21 de diciembre de 2005.

1.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURAS

1.3.1. MISIÓN

La misión enunciada para el Ministerio de Educación y Culturas, según el Programa Operativo Multianual 2004-2008 es la siguiente:

“Mejorar la calidad, el acceso y la permanencia en una educación intercultural y bilingüe, que promueva equitativa y eficientemente el desarrollo humano sostenible, el ejercicio pleno de derechos humanos y ciudadanos, la cultura democrática y las capacidades productivas y competitivas de los bolivianos y bolivianas, respetando la identidad cultural y los valores éticos con solidaridad y reciprocidad” (2).

Según la investigación preliminar del presente trabajo, se ha evidenciado que sólo de manera parcial se cumple con la misión del Ministerio de Educación y Culturas, ya que en la realidad, en nuestro país aún existe discriminación cultural, no se respeta la identidad ni los valores de cada uno, en los mismos colegios y universidades se ve la falta de respeto a las personas que vienen de las áreas rurales. Por otro lado, sí se ha visto un apoyo considerable al área rural ya que se ha contemplado proyectos para los mismos.

1.3.2. VISIÓN

La visión que espera alcanzar el Ministerio de Educación y Culturas según el Presupuesto General de la Nación es la siguiente:

“Que todos los bolivianos y bolivianas tengan una educación intercultural, bilingüe, equitativa y de alta calidad, que promueva el desarrollo de una actitud y capacidad creativa, como factores estratégicos para mejorar la calidad de vida, respondiendo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y comunidades y garantizando el ejercicio pleno de sus derechos, la profundización de la democracia y el desarrollo humano sostenible” (3).

(2) POMA 2004-2008 Pág. 112, Ministerio de Educación

(3) Presupuesto General de la Nación Ley N° 3302 (16 de diciembre de 2005) Ministerio de Educación

1.3.3. OBJETIVOS

Con el propósito de mejorar la calidad de la educación en Bolivia, el Ministerio de Educación y Culturas tiene los siguientes objetivos ⁽⁴⁾:

- Consolidar un servicio de calidad en el Sistema Educativo Nacional estableciendo una gestión por resultados.
- Promover la participación y corresponsabilidad de los órganos de participación popular y de la sociedad, en la gestión de políticas educativas y productivas, que consolide la democracia participativa.
- Mejorar la calidad, el acceso y la permanencia en el Sistema Educativo Nacional de la población que sufre altos niveles de exclusión.
- Mejorar e incrementar la infraestructura y el equipamiento del Sistema Educativo Nacional.
- Desarrollar y articular el currículo, que asegure la transitabilidad en todas las áreas, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
- Mejorar la calidad de la formación y el desempeño de los docentes, en el marco de un sistema integrado de educación superior y de administración del personal.
- Fomentar, rescatar y articular las capacidades de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, en el marco del desarrollo humano sostenible.

Viendo actualmente como se encuentra la educación en el país, se pudo evidenciar que parcialmente se cumple con los objetivos del Ministerio de Educación y Culturas puesto que se ha visto mejora en la infraestructura y equipamiento en los municipios a través del PROME (Proyectos Municipales de Educación) en las unidades educativas, pero no en su totalidad, ya que en el área rural es donde hace más falta.

(4) POMA 2004-2008 Pág. 35, Ministerio de Educación

Otro punto que se puede mencionar es la calidad de los docentes que existen en los colegios, debería existir más evaluaciones y capacitaciones al 100%.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante un análisis situacional preliminar y el Diagnóstico del Ministerio de Educación y Culturas realizado por Reingeniería Total S.R.L., con el fin de cumplir con los objetivos con eficiencia y transparencia para el desarrollo de los procesos establecidos, se determinaron varios problemas, uno de ellos es la inexistencia y no actualización de los siguientes instrumentos administrativos:

- El Sistema de Presupuesto no cuenta con un Reglamento Específico de Presupuesto actualizado como establece la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda ⁽⁵⁾.
- Inexistencia del Manual de Procesos de las Unidades Administrativa y Financiera. ⁽⁶⁾.
- Inexistencia del Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos, la misma se pudo observar en el Estado de Resultados, por que todavía se cuentan con funcionarios que tienen deudas pendientes. Además esta información se pudo corroborar con la entrevista realizada al Jefe de la Unidad Financiera. (ver anexo N°1)

Para alcanzar los objetivos del Ministerio de Educación y Culturas, se contratarán Consultores, se compraran bienes, obras, servicios, etc.; se llevarán a cabo talleres en los departamentos precisos considerando el presupuesto aprobado, para ello es necesario el Manual de Procesos, el Reglamento Específico de Presupuesto y el Manual de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos.

5 Diagnóstico de Reingeniería Total S.R.L. del Ministerio de Educación; Anexo 4.1.2., inventario de documentos establecidos Pág. 123

6 Diagnóstico de Reingeniería Total S.R.L. del Ministerio de Educación; análisis FODA, pág. 58

1.5. JUSTIFICACIÓN

El Estado con el propósito de alcanzar una gestión administrativa eficiente en las entidades públicas, establece el Sistema de Administración y Control Gubernamentales mediante la promulgación de la ley 1178 (SAFCO), el 20 de julio de 1990, que regula los sistemas de Administración y Control de los recursos públicos mediante instrumentos administrativos, procurando una gestión eficiente y transparente con el manejo racional de los recursos y del patrimonio del Estado, estando comprendidas en su campo de aplicación todas las entidades del sector público sin excepción.

La falta y no actualización de instrumentos administrativos para el Ministerio de Educación y Culturas como ser el Reglamento Específico de Presupuesto, el Manual de Procesos y el Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos ocasionaba que no se lleven adelante sus actividades con eficiencia, rapidez y transparencia en su gestión. Estos instrumentos administrativos deben constituirse en instrumentos técnicos que regularán, normarán y preverán cada una de las actividades relacionadas con la administración y las finanzas del Ministerio de Educación y Culturas para que de esta forma se logren óptimos resultados en los aspectos mencionados anteriormente, que son inherentes a la gestión pública.

Una vez implementados estos instrumentos, se podrá hacer una proyección estructural sustentable de las diferentes acciones que se seguirán de forma clara, sencilla y óptima, relacionados a la elaboración del presupuesto, el manejo transparente de los Cargos de Cuenta Documentada, pago de pasajes y viáticos, pago de servicios básicos, contratación de consultoría individual y compras menores.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar instrumentos administrativos en las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de los instrumentos administrativos del Ministerio de Educación y Culturas.
- Elaborar el Reglamento Interno de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos.
- Actualizar el Reglamento Específico de Presupuesto conforme a la Resolución Suprema N° 225558.
- Diseñar el Manual de Procesos de las Unidades Administrativa y Financiera de los siguientes procesos:
 - Solicitud y Pago de pasajes y viáticos
 - Solicitud y descargo de cargo de cuenta documentada
 - Pago de servicios básicos
 - Liquidación y Pago por Contratación de servicios de Consultoría Individual
 - Liquidación y Pago de Compras menores.
 - Gasto de Fondo Rotativo.
 - Reposición de Fondo Rotativo

Todos los procesos mencionados anteriormente se realizaban con base en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y el Reglamento de pasajes y viáticos del Ministerio de Educación y Culturas.

1.7. ALCANCE

El estudio y elaboración del presente trabajo estaba enfocado a las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas cuya sede se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz.

El trabajo comprendía el estudio de la Planificación Operacional Sistemática de las Áreas Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas, así como su correspondiente control.

El trabajo abarcaba el análisis de la Ley SAFCO 1178, las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, del Sistema de Bienes y Servicios, del Sistema de Organización Administrativa y otros reglamentos relacionados a la elaboración de los instrumentos.

1.8. METODOLOGÍA

Para la elaboración y preparación del presente trabajo, se observaron hechos generales relacionados con las actividades que realizan las Unidades Administrativa y Financiera, analizándolos, comparándolos y sacando conclusiones que permitieron la elaboración de los Reglamentos y el Manual de Procesos. En síntesis se aplicó el método deductivo.

1.9. TÉCNICAS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de acuerdo a la fuente de información, son las siguientes (7):

7 técnicas de Investigación de Lexin Arandia, Pág. 136

1.9.1. Fuentes primarias

- a) **Entrevista;** en términos generales se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El tipo de entrevista que se utilizó es la Estructurada.

Entrevista estructurada: éstas se realizaron con una serie de preguntas elaboradas anticipadamente, para aquellos funcionarios seleccionados para realizar la entrevista.

- b) **Observación;** es el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de datos que son necesarios para resolver un problema. El tipo de observación que se utilizó es la No Estructurada o No Controlada.

Observación No Estructurada o No Controlada; se realizó un seguimiento de los hechos realizando apuntes de aquello que, en lo personal, se consideraba significativo para que, más adelante se clasificaría y utilizaría los datos que requirieron los objetivos planteados.

1.9.2. Fuentes Secundarías

a) Investigación Documental Interna

Se recabó toda la información documental del Ministerio de Educación y Culturas con la finalidad de obtener conocimiento de los aspectos legales y otros relacionados con su creación y funcionamiento entre ellos:

- Programa Operativo Multianual (2004-2008) del Ministerio de Educación y Culturas.
- Organigrama Aprobado con R.M. N° 449/05

- Reglamento Específico de Pasajes y Viáticos con R.M. 420/04 - 23/08/04
- Reglamento Específico de Presupuesto con R.M. 460/01 - 19/12/01.
- Reglamento Específico de Administración del Fondo Fijo de Caja Chica con R.M. 441/01 - 22/11/01
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada con R.M. 482/05.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios con R.M. 596/05.
- Otros documentos generados y recibidos en el Ministerio de Educación y Culturas vigentes.

b) Investigación Documental Externa

- Norma Reglamentaria A La Ley De Organización Del Poder Ejecutivo. (Decreto Supremo N° 27732)
- Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990 en sus artículos. 3, 4, 7 y 8.
- Normas Básicas del Sistema de Presupuesto según R. S. N° 225558/05
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa SOA, del 20 de mayo de 1997.
- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada aprobada por R.S. N° 222957 de 9 de febrero de 1998

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se detallarán aquellos conceptos de carácter técnico, los cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más claro el alcance del tema.

2.1. ADMINISTRACIÓN

*“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.*⁸

Así, la Administración es esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, con un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, con la finalidad de apoyar los objetivos organizacionales buscando obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

En este sentido, la presente investigación esta de acuerdo con el concepto explicado, ya que para alcanzar los objetivos, la administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales y lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible.

2.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración pública es un subsistema instrumental del sistema público, compuesto por un conjunto de interacciones a través de las cuales se generan

⁸ Koontz Harold y Weihrich Heinz “Administración una Perspectiva Global” , Pag. 4

las normas, servicios, bienes e información que demanda la comunidad, cumplimiento de las decisiones del sistema político”⁹.

El ámbito de aplicación del presente trabajo es el Ministerio de Educación y Culturas el cual forma parte del Poder Ejecutivo y por ende se somete a regulaciones y normas que regulan a las entidades públicas.

2.3. SISTEMA

“Un sistema es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr objetivos comunes (resultado esperado)”¹⁰.

Al obtener una participación de los servidores públicos del Ministerio realizando una actividad, se conseguirá un procedimiento el cual será registrado en el manual de procesos. Un determinado sistema pasará a formar parte de otro sistema y de esta manera cumplir los objetivos que se plantean en el Ministerio.

2.4.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

Para comprender la definición, podemos separar y distinguir que todo sistema tiene las siguientes características¹¹:

- *Es un Conjunto; de componentes o partes;*
- *Esos Componentes o Partes forman la estructura del sistema; son semejantes al sistema al que pertenecen, por ello son también sistemas pero de menor tamaño por lo que se denominan subsistemas; de tal forma que un sistema va a estar integrado por dos o más subsistemas.*

⁹ Enrique Benjamín Franklin “Organización de Empresas” , Pág. 147

¹⁰ Centro Nacional de Capacitación “Compendio Didáctico 2ª Edición Ley 1178” , Pág. 14

¹¹ Centro Nacional de Capacitación “Compendio Didáctico 2ª Edición Ley 1178” , Pág. 14

- Esos componentes están dispuestos siguiendo un *Orden o Modelo* preestablecido y armónico de organización y de funcionamiento.
- Debe existir *Interacción e Interrelación* de los componentes a través de datos e informaciones, para que el sistema funcione; de forma tal que las acciones de unos repercutan en el comportamiento de los otros.
- El *Producto (bien o servicio)* del sistema, es el producto final alcanzado como fruto del funcionamiento de ese sistema.
- La *Evaluación* de los resultados, que consiste en cotejar los productos finales con los planificados.

2.4. PLANIFICACIÓN

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor". ¹²

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" ¹³

En sí, la planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

2.4.1. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación, según Chiavenato, existen 3 tipos que son¹⁴:

¹² Jiménez C.,W.(1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México:FCE, Pág. 152

¹³ Stoner, J. y otros. (1996). Administración. México: Prentice - Hall Interamericana, Pág. 205

- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operacional

Para la realización de este trabajo, se utilizó la Planificación Operacional.

2.4.1.1. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planificación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planificación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planificación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios¹⁵.

En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

TIPOS DE PLANES OPERACIONALES

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases¹⁶:

1. **Procedimientos:** Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes.

¹⁴ Idalberto Chiavenato, Administración, México, Pág. 96

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Administración, México, Pag. 115

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Administración, México, Pág. 116

Clases de procedimientos

- Flujograma vertical
- Flujograma horizontal
- Flujograma de bloques

2. Presupuestos: Planes relacionados con dinero.

3. Programas o programación: Planes relacionados con tiempo.

4. Reglamentos: Planes relacionados con comportamiento.

2.5. PROCESO

*“Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado”.*¹⁷

*“Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos”.*¹⁸

En sí, los procesos son los pasos a seguir de manera ordenada para obtener un resultado adecuado.

2.6. PROCEDIMIENTO

“Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica las actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de

¹⁷ Víctor Manuel Martínez Chávez “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”, Pág. 207

¹⁸ Ministerio de Hacienda “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”, Pág. 14

*métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.*¹⁹

*“Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella”.*²⁰

De tal manera que el procedimiento está dirigido a quienes deben encargarse de su ejecución y desarrollo entre todos los servidores públicos del Ministerio. El Manual de Procesos estará compuesto por los procedimientos que se identifiquen en el Ministerio, de tal manera al contar con este manual, los servidores públicos tendrán una orientación en las tareas que deben desarrollar.

2.7. DIAGRAMAS DE FLUJO

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimientos detallado), en cada operación descrita”.

*Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados”*²¹.




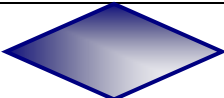



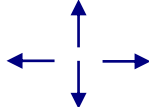
Por tanto, un Diagrama de Flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, el cual permitirá determinar cómo funciona el mismo y diseñar nuevos procesos para producir eficientemente resultados.

A pesar de existir varios símbolos especializados utilizados para hacer Diagramas de Flujo, para la presente investigación, se empleará la Norma ANSI:

¹⁹ Víctor Manuel Martínez Chávez “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”, Pág. 207

²⁰ Ministerio de Hacienda “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”, Pág. 14

²¹ FRANKLIN Enrique Benjamín, “ Organización de Empresas” , Pág. 163

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
	<i>Inicio o término:</i> Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<i>Actividad:</i> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<i>Documento:</i> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<i>Decisión o alternativa:</i> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<i>Archivo:</i> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<i>Conector de página:</i> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<i>Conector:</i> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<i>Líneas de flujo:</i> Indica la dirección del flujo y conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.
FUENTE: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN, PÁG. 193	

2.8. MANUALES ADMINISTRATIVOS

”Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”²².

Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación, la necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización.

2.8.1. MANUAL DE PROCESOS

“La implantación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa en las entidades genera instrumentos de gestión entre los que se encuentra el Manual de Procesos. Este manual apoyará la atención del que hacer diario de las entidades, por que en éste se consignarán la atención ordenada y metódica todas las operaciones que deben seguirse para la ejecución de los procesos que se generan en una entidad”²³.

El manual expresará por escrito el objetivo del proceso, la información o instrucciones que contiene cada proceso en la entidad, describiendo los mismos, enumerando las operaciones que los integran en orden secuencial, cronológico o simultaneo, precisando en qué consiste cada operación y quien debe, cómo debe, cuanto tiempo llevará y para qué debe ejecutarla.

²² Franklin Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 147, McGRAW-HILL

²³ Documento Unidad de Normas del Sistema de Organización Administrativa, Año 1998, Pág. 8

Al obtener una descripción clara de los procedimientos, los servidores públicos del Ministerio se guiarán por medio de éstos, facilitando de esta manera la obtención de los objetivos.

2.9. PRESUPUESTO

“Es la técnica de planificación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. El presupuesto es por tanto, un instrumento de dirección usado para planear y para controlar”²⁴. El presupuesto que se tiene de acuerdo con una planificación tanto en las entidades públicas como privadas, permite tener un panorama de cuanto es lo que se necesita de manera cuantitativa para poder llevar adelante las actividades en un periodo determinado de tiempo y de esa manera contar con una gestión administrativa acorde con los objetivos de la organización, teniendo en cuenta los principios, las normas los cuales se verán reflejados en el Reglamento Específico de Presupuesto.

2.10. CONTABILIDAD

“La contabilidad es un sistema de información, que esta basado en un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permite registrar en forma ordenada, completa y detallada de los hechos económicos y financieros de la gestión empresarial, con el fin de emitir los estados financieros; para luego analizar e interpretar la situación económica y financiera de la empresa, la que permitirá tomar decisiones oportunas a los usuarios internos y externos”²⁵.

²⁴ Rafael Barandiarán “Diccionario de Términos Financieros”, Pág. 151

²⁵ Funes “ABC de la Contabilidad”, Pág.

La contabilidad es un instrumento que nos permite tener información de los diferentes movimientos económicos, con técnicas de registro, clasificación que coadyuven a la toma de decisiones.

2.11. REGLAMENTO

Es el instrumento normativo oficial de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio. Bajo esta noción se diseñaron los Reglamentos Internos necesarios para el eficiente logro de los objetivos planteados.

2.12. DIAGNOSTICO

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

CAPITULO III

MARCO LEGAL

CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1. NORMA REGLAMENTARIA A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO. (DECRETO SUPREMO N° 27732)

De acuerdo con el artículo 29 del Decreto Supremo N° 27732 de fecha 27 de septiembre de 2004, el Ministerio de Educación adopta la siguiente estructura:

Viceministerio de Educación Escolarizada y Alternativa

- Dirección General de Educación Escolarizada
- Dirección General de Educación Alternativa

Viceministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología

- Dirección General de Educación Universitaria Desarrollo e Investigación
- Dirección General de Formación Técnica y Tecnológica

Se crea la Unidad de Estrategia Educativa como Institución Pública Desconcentrada bajo la dependencia del Ministerio de Educación, sin que la misma ocasione gastos adicionales al Tesoro General de la Nación. El Ministerio de Educación emitirá su reglamentación en un plazo no mayor a 30 días.

El art. 26 del decreto mencionado establece las funciones de los Viceministerios del Ministerio de Educación y Culturas:

Viceministerio de Educación Escolarizada y Alternativa:

- a) Proponer políticas para mejorar la calidad, equidad y pertinencia de

- la educación escolarizada y alternativa.
- b)** Proponer disposiciones reglamentarias e instructivas para la educación inicial, primaria y secundaria en todas sus áreas, niveles y modalidades.
 - c)** Proponer políticas, disposiciones reglamentarias y coordinar acciones para la alfabetización y la Educación Alternativa en todos sus niveles y modalidades.
 - d)** Fomentar la formación técnica en la Educación Alternativa.
 - e)** Efectuar el seguimiento y control de la eficiencia y calidad del servicio educativo inicial, primaria, secundaria y alternativa.
 - f)** Proponer políticas y disposiciones reglamentarias para la administración y remuneración del personal de educación dependiente del Tesoro General de la Nación, en las áreas de su competencia.
 - g)** Establecer el currículo para los niveles educativos de su competencia.
 - h)** Promover la organización de los órganos de participación social en la educación, en todas sus instancias.
 - i)** Proponer reglamentos e instructivos para la autorización del funcionamiento y evaluación de establecimientos, públicos y privados, de educación inicial, primaria, secundaria y alternativa.
 - j)** Apoyar y orientar técnicamente a los municipios para el desarrollo de sus competencias en el área de educación.
 - k)** Coordinar acciones para la participación boliviana en los acuerdos regionales y subregionales de educación escolarizada y alternativa.

Viceministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología:

- a)** Proponer políticas para mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la educación superior.
- b)** Proponer y promover políticas, reglamentos e instructivos para la regulación de la educación superior privada.
- c)** Proponer políticas y realizar acciones para promover la educación científica, la formación profesional técnica y tecnológica y la formación docente técnica.

- d) Proponer e incentivar la investigación y el desarrollo científico y tecnológico en todos los niveles de educación, y promover su financiamiento.
- e) Proponer políticas de asignación de recursos públicos para el sistema Nacional de Universidades Públicas.
- f) Promover la evaluación y acreditación oficial de la Educación Superior.
- g) Proponer políticas y coordinar acciones para la capacitación y formación docente.
- h) Coordinar acciones para la participación boliviana en los acuerdos regionales y subregionales de educación superior, ciencia y tecnología.

3.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES N° 1178

La Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 habitualmente conocida como Ley SAFCO, es una disposición legal promulgada el 20 de julio de 1990.

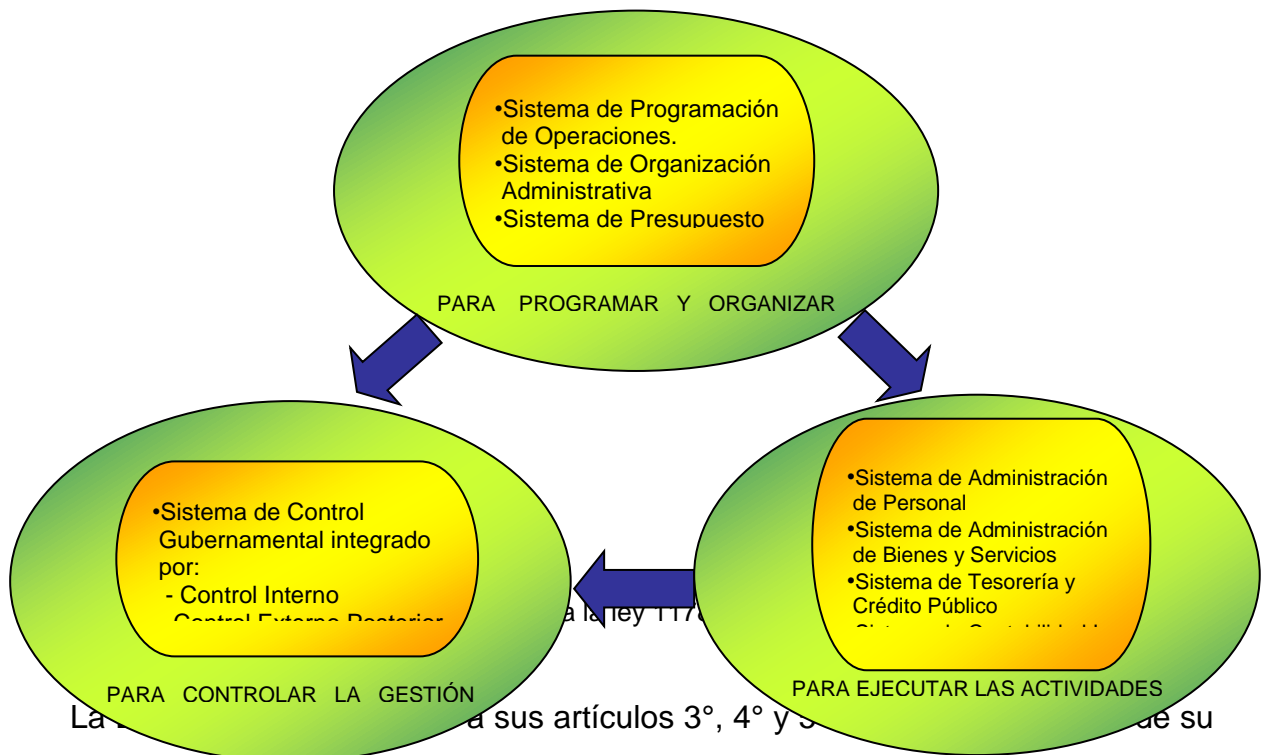
Las finalidades u objetivos que persigue esta ley están definidos en su artículo 1°, que son los siguientes:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

En conclusión la ley de Administración y Control Gubernamentales prevista en la ley N° 1178, tienen como principal objetivo: “el mejor uso del mando por parte del mandatario para generar bienes y servicios en bienestar de la sociedad”. La Ley SAFCO 1178 constituye una disposición para lograr la eficiencia y transparencia de la administración pública, así como, que todo servidor público y los particulares asuman plena responsabilidad por el uso de recursos públicos y el desarrollo de sus funciones inherentes a la gestión pública.

Para una mejor operativización de la Administración y Control Gubernamental, según en su artículo 2°, la ley SAFCO 1178 está estructurada por ocho sistemas como se puede observar en el siguiente gráfico:

LEY 1178



La ley 1178 establece en sus artículos 3°, 4° y 5° los procedimientos de su aplicación a:

- Sector público y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.
- Unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial.
- Sector público que requiere recursos y privilegios del Estado.

Asimismo determina que toda entidad pública debe poseer objetivos claros, cuantificables, medibles, verificables en el marco de la Ley N° 1178, así como los órganos rectores son los responsables de la emisión de las normas básicas o reglamentación de cada sistema. De tal manera que *“cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación”*.²⁶

Por consiguiente, para el desarrollo del presente documento se tomó en cuenta los Sistemas de:

- Organización Administrativa
- Presupuesto
- Contabilidad Integrada Gubernamental

Según el art. 7 de la ley SAFCO, el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- a) Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su

²⁶ Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178- Capítulo IV Atribuciones Institucionales. Artículo 27°.

ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.

- b)** Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta Ley.

De acuerdo al art.8, El Sistema de Presupuesto preverá, en función de las prioridades de la política gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada. Se sujetará a los siguientes preceptos generales:

- a)** Las entidades gubernamentales que cuenten con recursos provenientes de tributación, aportes a la seguridad social y otros aportes, regalías o transferencias de los tesoros del Estado, sujetarán sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a funcionamiento.
- b)** Las entidades con autonomía de gestión y de patrimonio cuyos ingresos provengan exclusivamente por venta de bienes o por prestación de servicios, financiarán con tales ingresos sus costos de funcionamiento, el aporte propio del financiamiento para sus inversiones y el servicio de su deuda. Sus presupuestos de gastos son indicativos de sus operaciones de funcionamiento e inversión.
- c)** Los presupuestos de gastos del Banco Central y de las entidades públicas de intermediación financiera sometidas al programa monetario del Gobierno y a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, son indicativos de sus operaciones de funcionamiento y de inversión no financiera.
- d)** La ejecución de los presupuestos de gastos de las entidades señaladas en los incisos (b) y (c) de este artículo, está sujeta, según reglamentación, al cumplimiento de las políticas y normas gubernamentales relacionadas con la

naturaleza de sus actividades, incluyendo las referidas a las modificaciones, trasposos y transferencias dentro de sus presupuestos, así como a la disponibilidad de sus ingresos efectivos después de atender y proveer el cumplimiento de sus obligaciones, reservas, aumentos de capital, rédito sobre patrimonio neto y otras contribuciones obligatorias. No se permitirá la transferencia de gastos de inversión o excedentes de ingresos presupuestados a gastos de funcionamiento.

Según establece el art. 12, el Sistema de Contabilidad Integrada incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisión por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades, asegurando que:

- a) El sistema contable específico para cada entidad o conjunto de entidades similares, responda a la naturaleza de las mismas y a sus requerimientos operativos y gerenciales respetando los principios y normas de aplicación general;
- b) La Contabilidad Integrada identifique, cuando sea relevante, el costo de las acciones del Estado y mida los resultados obtenidos.

En cumplimiento al art. 27 de la ley 1178, cada institución del sector público deberá elaborar, en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control interno regulados por la presente ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación.

Como también dispone que toda entidad, funcionario o persona que recaude, reciba, pague o custodie fondos, valores o bienes del Estado, tiene la obligación

de rendir cuentas de la administración a su cargo por intermedio del sistema contable especificando la documentación sustentatoria y las condiciones de su archivo.

3.3. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante R. S. N^o 217055 del 21 de abril de 1997 y emitida por el Ministerio de Hacienda, regula la implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa del sector público.

Según el art. 3, el objetivo general del Sistema de Organización Administrativa es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.

Los objetivos de las Normas básicas del Sistema de Organización Administrativa de acuerdo al artículo 2 son:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implementación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sean conformadas bajo criterios de orden técnico.

Según lo establecido en el art. 8, los componentes de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

- Análisis Organizacional,
- Diseño Organizacional,
- Implantación del Diseño Organizacional.

La formalización del diseño organizacional, según establece el art. 15, se formalizará en los siguientes documentos: Manual de Organización y funciones y Manual de Procesos.

Para la presente investigación, se tomó en cuenta el Manual de Procesos.

3.4. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

Las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, aprobada por R.S. N° 225558 en fecha 1 de diciembre de 2005, emitida por el Ministerio de Hacienda, regula la implantación y funcionamiento del Sistema de Presupuesto de la administración pública.

De acuerdo al art. 2, el objetivo de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto es constituir el marco general básico que contiene un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria en las instituciones del sector público, estableciendo aspectos conceptuales, niveles de organización, facultades, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de los Subsistemas

Presupuestarios en las instituciones públicas, en el tiempo, lugar y forma requeridos para una adecuada gestión pública.

Según lo establecido en el art. 4, la normatividad del Sistema de Presupuesto es de aplicación obligatoria, sin excepción alguna, en todas las instituciones públicas señaladas en los artículos 3 y 4 de la ley 1178, bajo la responsabilidad de las máximas autoridades ejecutivas y de los servidores públicos que participan en el proceso presupuestario.

3.5. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA

Aprobada por R.S. Nº 222957 de 9 de febrero de 1998, según el Título III, Capítulo II, numeral 6, respecto a Fondos en Avance, establece que contablemente, el fondo en Avance es una cuenta de Activo Corriente Exigible, que estos fondos están bajo la responsabilidad de quien lo recibe, debiendo responder por los mismos mediante rendición de cuenta documentada por intermedio del sistema contable y que necesariamente debe ser dentro del periodo fiscal en el que se produjo la entrega, para que de esta manera se pueda afectar la ejecución presupuestaria y los resultados del ejercicio.

3.6. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 064/04)

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó en cuenta el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, el cual es un instrumento técnico que establece las normas y principios de Contabilidad Gubernamental Integrada, contempla en forma clara y concreta los procedimientos, plazos y responsables de desarrollar todos los aspectos relacionados con el registro de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales del Ministerio de Educación, con base en las Normas Básicas del

Sistema mencionado y otras disposiciones emitidas por el Ministerio de Hacienda. Según el art. 1, los objetivos del mencionado reglamento son:

- a) Aplicar, en el Ministerio de Educación un conjunto de principios, normas y procedimientos para asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Contabilidad Integrada, concordantes con lo que establece el SIGMA, como instrumento tendiente a mejorar los procesos administrativos en la Gestión Pública.
- b) Generar información confiable, veráz y oportuna para la toma de decisiones del nivel ejecutivo, en el marco de normas legales, principios y técnicas aceptadas y reconocidas por las instancias competentes.
- c) Proporcionar a los servidores públicos involucrados con la aplicación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, los elementos de organización, funcionamiento y Control Interno, en los diferentes procesos de la Administración del Sistema.

Para alcanzar los objetivos mencionados, la Unidad Financiera del Ministerio de Educación y Culturas debería contar con los reglamentos internos precisos.

CAPITULO IV DIAGNÓSTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

Era necesario elaborar un método de diagnóstico, para conocer la situación en la cual se desarrollaría el presente trabajo, para contar con una instrumentación funcional sustentable.

El presente diagnóstico muestra la situación actual de las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas y analiza cada uno de los elementos de información captados.

4.2. OBJETIVO GENERAL

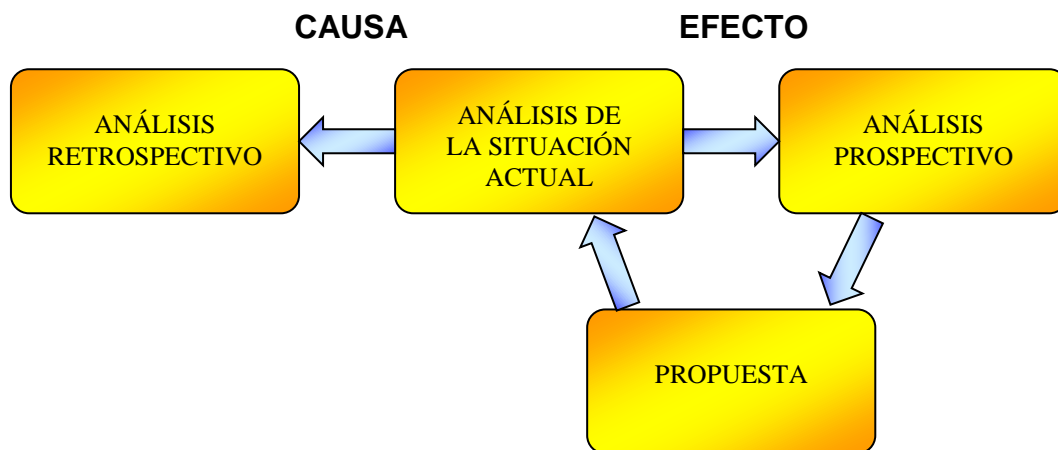
El objetivo de este diagnóstico es identificar los problemas y deficiencias operativas y de apoyo que se presentan en las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y culturas y describir la situación actual en relación con las disposiciones legales vigentes.

4.3. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

Los pasos que se siguieron para la realización del diagnóstico, estaban relacionados con las situaciones que se pretenden analizar; tanto en el presente, indicando los problemas existentes efectuando un análisis retrospectivo que identificaría las causas donde se consideraría mediante un análisis que en el futuro se presentaban dos escenarios:

- El de mantener constante la situación actual, permitiendo la continuidad de los problemas que hacen que las unidades no actúen de manera transparente, eficaz y eficiente.
- El de crear una alternativa de solución, desarrollando herramientas que permitan modificar la situación actual, las cuales mejoraran las actividades que llevan a cabo las Unidades administrativa y Financiera.

Por último, estos análisis permitirían la formulación de la propuesta de solución, la cual contempla el desarrollo de reglamentos y manuales de procesos y procedimientos para las Unidades Administrativa y Financiera.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. Reglamento Específico de Presupuesto

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Jefe de la Unidad Financiera, Lic. Jorge Enríquez Saucedo y al encargado de la elaboración de presupuesto, Ing. Julio Cesar Peñaranda Escobar (ver anexo N° 1), se pudo determinar lo siguiente:

- El Reglamento Específico de Presupuesto con el que contaba, se encontraba desactualizado, no contemplaba los aspectos establecidos en la norma vigente. Esta información fue corroborada con el Diagnóstico elaborado por la consultora Reingeniería S.R.L.
- A su vez, Auditoría Interna determinó que el Reglamento Específico de Presupuesto era insuficiente.

- No se estableció un proceso para la elaboración del presupuesto, por ende, no se contaba con la normativa correspondiente.

b. MANUAL DE PROCESOS

En el Diagnóstico realizado por la Consultora “Reingeniería S.R.L.” se estableció que carecía de procesos y procedimientos para llevar a cabo las siguientes operaciones:

- Pago de Pasajes y Viáticos
- Solicitud y descargo de Cargo de Cuenta Documentada
- Pago de Servicios Básicos
- Gasto de Fondo Rotativo
- Reposición de Fondo Rotativo
- Liquidación y Pago por Contratación de Servicios de Consultoría Individual
- Liquidación y Pago por Compras menores

Considerando las recomendaciones de los Jefes de la Unidad Financiera a.i., Lic. Bernardo Ramos y de la Unidad Administrativa se concretó la realización y desarrollo de los procesos mencionados anteriormente, por ser estos “los más relevantes en el ejercicio de las funciones”.

Además, mediante observación directa, se pudo evidenciar que los pasos que seguían para la realización de estos procesos eran empíricos y carentes de toda formalidad técnica necesaria para el desarrollo adecuado de los pagos a personas jurídicas y funcionarios de este portafolio de Estado.

Por otra parte se pudo verificar a través de la observación directa que existía la duplicidad de funciones, y la delegación de responsabilidad ya que no se asumían las obligaciones correspondientes.

c. Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos

Según informe de Auditoría Interna MEyC/AI/INF. 452/05, se pudo evidenciar que en los Estados Financieros existen saldos históricos de Cargos de Cuentas aún no descargados, ya que el Ministerio de Educación carecía de normativa en la realización de descargos.

Además se pudo observar que las personas que realizaban alguna actividad en beneficio del Ministerio con recursos del mismo, no rendían cuentas adecuadamente y/o existían descargos pendientes por parte de algunos funcionarios.

Confirmando esta información, a través de la entrevista realizada al Jefe de Unidad Financiera a.i., Lic. Bernardo Ramos, indicaba lo siguiente:

“Algunos funcionarios realizaban actividades en beneficio del logro de objetivos, que implicaban los recursos del Ministerio, pero desestimaban la rendición de cuentas; además se entregaba recursos a personas que contaban con descargos pendientes de anteriores actividades”.

2.3.2. ANALISIS RETROSPECTIVO

a. Reglamento Específico de Presupuesto

Debido a la eventualidad del personal encargado de la elaboración del presupuesto, se contaban con una serie de criterios para su realización y se tomaba en cuenta la normativa existente hasta ese entonces, por cumplir en el momento los requerimientos del Ministerio de Hacienda, sin considerar criterios uniformes ni procesos estandarizados reflejados en una normativa actual.

La reglamentación anterior acataba lo siguiente:

- En las atribuciones del Órgano Rector, sólo cuenta con tres facultades.
- Las responsabilidades de las entidades públicas son:
 - a) Implantar y asegurar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto en el ámbito institucional.
 - b) Cumplir y hacer cumplir la normatividad del Sistema de Presupuesto y vigilar su aplicación en el ámbito de la institución.
 - c) Proponer al Órgano Operativo y Coordinador, modificaciones y/o complementaciones al contenido de las Normas y Reglamentos Básicos.
 - d) Prestar información generadas por los Subsistemas Presupuestarios, de acuerdo a lo dispuesto por el Órgano Rector y/o Órgano Operativo y Coordinador del Sistema.
 - e) Elaborar y aprobar su Reglamento Específico para la implantación y funcionamiento del Sistema.
- En el subsistema de formulación presupuestaria contempla lo siguiente:
 - a) Requisitos del Subsistema
 - b) Procedimientos del Subsistema
 - c) Resultados del Subsistema)
- Se denomina subsistema de Coordinación de la Ejecución Presupuestaria, en el cual se menciona los siguientes artículos:
 - a) Concepto y Características Generales
 - b) Requisitos del Subsistema
 - c) Procedimientos del Subsistema
 - d) Resultados del Subsistema

Actualmente la Norma Básica de Presupuesto propone las siguientes directrices:

- Cuenta con nueve atribuciones el Órgano Rector.
- Las responsabilidades de las entidades públicas son:
 - a) Cumplir las presentes normas.
 - b) Elaborar el Reglamento Específico de Presupuesto.
 - c) Efectuar la evaluación y control del funcionamiento del sistema.
 - d) Elaborar el presupuesto Anual Institucional.
 - e) Generar y proporcionar información de ejecución presupuestaria.
 - f) Evaluar la ejecución presupuestaria y proponer medidas correctivas para optimizar la ejecución y cumplir con los objetivos de gestión en el POA.
 - g) Proponer al Órgano rector, ajustes a las normas básicas.
- En el subsistema de formulación presupuestaria contempla lo siguiente:
 - a) Formulación de los Presupuestos Institucionales
 - b) Estimación del Presupuesto de Recursos
 - c) Definición de la Estructura Programática del Presupuesto
 - d) Programación de Gasto
 - e) Preparación del proyecto de la Ley del Presupuesto General de la Nación para presentación y consideración por el H. Congreso Nacional
 - f) Trámite de aprobación del Presupuesto General de la Nación por el H. Congreso Nacional
 - g) Elaboración del Presupuesto Nacional
- Se denomina subsistema de Ejecución Presupuestaria, en el cual se menciona los siguientes artículos:

- a) Ejecución Presupuestaria
- b) Programación de la Ejecución Presupuestaria
- c) Ajustes a la Ejecución del Presupuesto de Gastos
- d) Modificaciones al Presupuesto

b. MANUAL DE PROCESOS

Considerando la inestabilidad laboral de los funcionarios que llevaban a cabo los procesos de:

- Pago de Pasajes y Viáticos
- Solicitud y descargo de Cargo de Cuenta Documentada
- Pago de Servicios Básicos
- Gasto de Fondo Rotativo
- Reposición de Fondo Rotativo
- Liquidación y Pago por Contratación de Servicios de Consultoría Individual
- Liquidación y Pago por Compras menores

No se definió una forma estandarizada de llevarlos a cabo, sino se siguió criterios individuales de los funcionarios eventuales, que llevaban a cabo estas actividades sin prever su continuo desarrollo ni adecuada ejecución. Además el Manual de Procesos no estaba contemplado en los objetivos del responsable del diseño y elaboración de los mismos, debido a que este cargo fue ocupado por distintas personas en periodos cortos de tiempo (contratos trimestrales o semestrales).

c. Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos

Los funcionarios eventuales del Ministerio de Educación y Culturas trabajaban en una situación en la cual no se había normado los desembolsos de recursos, y éstos lo hacían sólo con la confianza existente entre los empleados ya que el Área de Contabilidad tenía funcionarios prescindibles los

cuales no desarrollaron toda su capacidad para el registro, la clasificación y la presentación de la información contable, así como la reglamentación referida a los desembolsos de recursos.

Además, el Área de Contabilidad no cuenta con suficiente personal que se ocupe de la normativa de Cargo de Cuenta Documentada y otros relacionados con el manejo de recursos.

2.3.3. ANALISIS PROSPECTIVO

a. Reglamento Específico de Presupuesto

Al no tener el Reglamento Específico de Presupuesto actualizado, se incumpliría las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.

Por otro lado, se elaborarían presupuestos, sin reglas que estén de acuerdo a las actividades que realiza el Ministerio, sin conocer la realidad del mismo referente a sus ingresos y gastos previstos.

Al no existir reglas para la programación financiera, las posibilidades de error al calcular discrecionalmente los montos a transferir de las cuentas especiales podría implicar: escasez de fondos para cancelar pagos en forma oportuna o pérdida cambiaria, de dólares a bolivianos, por el excesivo monto de transferencia.

Por no contar con un reglamento adecuado, no se realizaría un proceso de monitoreo de la ejecución presupuestaria, destinado a evaluar la gestión presupuestaria y posibilitar la toma de decisiones correctivas durante la ejecución, esto se evidencia por el bajo porcentaje de ejecución de gastos y

recursos de la gestión 2005 y por la permanente necesidad de efectuar modificaciones presupuestarias e incorporar actividades al POA.²⁷

b. MANUAL DE PROCESOS

Las actividades que se realizarán empíricamente, son propensas a presentar errores los cuales son imprevistos.

Las funciones no se desarrollarán adecuadamente, debido a la falta de un documento que permita prever las mismas.

Existiría ineficiencia en las actividades desarrolladas que no se encuentran adecuadamente estandarizadas.

No se tendría un adecuado respaldo documental de cada uno de los procesos que se realiza en el Ministerio.

Los funcionarios que ocupan un determinado cargo recientemente, necesitarán de un instrumento que les informe sobre el funcionamiento de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el Ministerio, caso contrario éstos pueden cometer errores en el desarrollo de sus funciones.

El Manual de Procesos permitirá que las actividades que se realiza en el Ministerio estén previstas, de tal forma que cada una de las unidades se encuentre interrelacionada en la ejecución de las funciones, por medio de este instrumento.

c. Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargo

El Ministerio de Educación y Culturas, por falta del Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos, contemplará daños económicos

²⁷Presupuesto de la Gestión 2005 programado y ejecutado

irreversibles y se dará lugar a juicios de valor negativos para los responsables del manejo de recursos económicos originando posibles sanciones administrativas contempladas en la ley SAFCO 1178.

No se tendría un adecuado control interno sobre el manejo de recursos económicos del Ministerio ya que no se verificaría el gasto realizado efectivamente, a la vez ocasionaría conflictos con los financiadores sobre el cumplimiento de las cláusulas del convenio.

El reglamento permitiría realizar un adecuado descargo de los recursos utilizados de acuerdo al presupuesto de la gestión.

Además se tendría un adecuado control de los recursos asignados para la realización de actividades que apoyan al programa de operaciones anual en el marco de lo presupuestado.

Se evitaría pérdidas económicas, las cuales fueron originadas por el incumplimiento del descargo y así se llevará un eficiente manejo de recursos concedidos a funcionarios.

4.4. CONCLUSIONES AL DIAGNÓSTICO

- El Reglamento Específico de Presupuesto se encontraba desactualizado.
- La principal causa para la desactualización del Reglamento Específico de Presupuesto era la eventualidad del personal del Ministerio de Educación y Culturas.
- Los principales procesos y procedimientos contemplados dentro del presente trabajo, se realizaban de forma empírica.

- Los procesos y procedimientos descritos en la propuesta, permitirían ejecutar las actividades de manera estandarizada y previendo futuras contingencias y cambios en el personal en el Ministerio de Educación y Culturas.
- El Manual de Procesos es un instrumento que permitirá el adecuado relacionamiento entre las diferentes áreas Administrativa y Financiera.
- Se pudo evidenciar la falta de una normativa que permitirá realizar adecuadamente el descargo de recursos asignados al personal del Ministerio, lo cual ocasionaría una pérdida económica.
- El factor principal para la falta de control de recursos otorgados a funcionarios del Ministerio de Educación y Culturas es la falta del Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos, debido a que el personal del Área de Contabilidad era prescindible y no se contaba con los suficientes funcionarios para el desarrollo de esta tarea.
- Para solucionar los problemas identificados, el método de diagnóstico desarrollado contempla la presentación de soluciones estructurales definidas en la propuesta del presente trabajo.
- La modificación de algunos cursos de acción inconsistentes sería posible a través del desarrollo y elaboración del Reglamento Específico de Presupuesto, Manual de Procesos y el Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos.
- La información para la elaboración del diagnóstico fue recolectada, clasificada e interpretada mediante el método de investigación DEDUCTIVO, utilizando técnicas de entrevista estructurada, observación directa y análisis documental.

CAPITULO V

PROPUESTA



CAPITULO V PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

En concordancia con el diagnóstico desarrollado para las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas, se determinó la importancia de desarrollar tres instrumentos administrativos relacionados con la Planificación Operativa, los cuales coadyuvarán con el desarrollo de las actividades de estas Unidades.

5.2. ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO DE CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA Y DESCARGOS

El presente reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos se constituye en un instrumento de control de recursos otorgados por el Área Financiera a funcionarios que soliciten los mismos en función del programa de operaciones anual.

5.2.1. OBJETIVOS DEL REGLAMENTO DE CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA Y DESCARGOS

El Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos tiene los siguientes objetivos:

- Control en la asignación de fondos para la realización de actividades del Programa de Operaciones Anual de acuerdo al presupuesto de la gestión
- Descargos debidamente respaldados y en fecha límite de tiempo.
- Evitar pérdidas económicas, las cuales fueron originadas por el incumplimiento del descargo.
- Evitar observaciones y conflictos con los financiadores sobre el cumplimiento de las cláusulas del convenio.

5.2.2. ALCANCE

El Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos será un instrumento de carácter normativo aplicable a todas las unidades del Ministerio de Educación y Culturas, específicamente cuando se requiera el desembolso de Cargo de Cuenta Documentada.

5.2.3. ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO DE CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA Y DESCARGOS

El Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos se divide en 2 capítulos que son:

CAPÍTULO I

FINALIDADES

- Art. 1. Definición
- Art. 2. Base Legal
- Art. 3. Objetivo
- Art. 4. Alcance y Ámbito de Aplicación
- Art. 5. Revisión y Actualización del Reglamento Interno
- Art. 6. Previsión
- Art. 7. Responsables de la Implantación y Operación

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

CON CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA

- Art. 8. Concepto
- Art. 9. Intransferibilidad del cargo de cuenta
- Art. 10. Destino de fondos
- Art. 11. Saldos acreedores
- Art. 12. Proceso de Solicitud de Recursos
- Art. 13. Proceso de Descargo de Recursos Desembolsados
- Art. 14. Plazo de presentación de descargo
- Art. 15. Incumplimiento de presentación de descargo
- Art. 16. Saldos no ejecutados del monto total entregado
- Art. 17. Registros

5.3. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

La actualización del Reglamento Específico del Presupuesto, el cual estará acorde a la Norma Básica del Sistema de Presupuesto actual, permitirá una adecuada elaboración y ejecución del presupuesto.

5.3.1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

El objetivo del presente reglamento es normar la implantación y funcionamiento del Sistema de Presupuesto en el Ministerio de Educación y Culturas, por el cual se regirán los procesos de elaboración, presentación, ejecución, evaluación y modificación del Presupuesto.

5.3.2. ALCANCE

El presente reglamento es de aplicación obligatoria en todas las áreas y unidades funcionales y desconcentradas dependientes del Ministerio de Educación y Culturas.

Las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación y Culturas que quieran elaborar su propio Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto, deberán enmarcarse dentro del presente reglamento.

5.3.3. ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

TÍTULO I

SISTEMA DE PRESUPUESTO

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

- Art. 1. Concepto y Características
- Art. 2. Objetivos
- Art. 3. Ámbito de aplicación
- Art. 4. Revisión y Actualización del Reglamento Específico
- Art. 5. Sanciones por incumplimiento del Reglamento
- Art. 6. Previsión

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA

- Art. 7. Componentes del Sistema de Presupuesto
- Art. 8. Interrelación con otros sistemas
- Art. 9. Niveles de Responsabilidad
- Art. 10. Niveles de Organización
- Art. 11. Normas legales y técnicas

CAPÍTULO III

ASPECTOS TÉCNICOS

Art. 12. Integración POA-Presupuesto

Art. 13. Ciclo presupuestario

Art. 14. Principios presupuestarios

Art. 15. Técnica presupuestaria

TITULO II

EL CICLO PRESUPUESTARIO

CAPÍTULO I

SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 16. Insumos para la Formulación Presupuestaria

Art. 17. Formulación Presupuestaria

Art. 18. Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto

Art. 19. Estructura del Presupuesto de Recursos

Art. 20. Destino de Recursos

Art. 21. Definición de recursos

Art. 22. Estructura del Presupuesto de Gastos

Art. 23. Metodología de Cálculo del Presupuesto de Gastos

Art. 24. Memorias de Cálculo

Art. 25. Criterios y Restricciones

CAPÍTULO II

SUBSISTEMA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 26. Coordinación de la Ejecución Presupuestaria

Art. 27. Insumos para la Coordinación de la Ejecución Presupuestaria

Art. 28. Programación de la Ejecución Presupuestaria

Art. 29. Responsable de la Ejecución

Art. 30. Régimen de las Modificaciones Presupuestarias-Adiciones al Presupuesto
Aprobado y Traspasos Presupuestarios

CAPÍTULO III

SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 31. seguimiento y Evaluación

Art. 32. insumos para el seguimiento y Evaluación Presupuestaria

Art. 33. acciones Administrativas para determinar responsabilidades

Art. 34. seguimiento y Evaluación Presupuestaria

Art. 35. periodicidad de la Evaluación Presupuestaria

Art. 36. información Presupuestaria

Art. 37. información a Otras Entidades Públicas

5.4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos es describir los procedimientos y actividades que deben seguirse para la ejecución de los procesos determinando características, secuencia y equipo responsable. Contiene información sobre el conjunto de operaciones y actividades que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo, para formalizar las tareas, determinar las responsabilidades y ejercer el control administrativo, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio. Contempla siete procesos que los responsables identificaron como esenciales para llevar a cabo una eficiente gestión administrativa.

Para la elaboración del Manual de Procesos, se consideró los subsistemas del Sistema de Organización Administrativa según la Norma Básica, los cuales son:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño Organizacional.

5.4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Eliminar duplicidad de esfuerzos, funciones y formas innecesarias.
- Eliminar procesos de cuellos de botella.
- Minimizar las tareas de valor no agregado.
- Utilizar métodos y procedimientos estandarizados.
- Que los nuevos funcionarios tengan una guía sobre el funcionamiento de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el Ministerio de Educación y Culturas, para que de esta manera no se cometa errores en el desarrollo de sus funciones.

5.4.2. ALCANCE

El Manual de Procesos se aplicará principalmente en las áreas de las Unidades Administrativa y Financiera y otras relacionadas con las mismas.

5.4.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

Según la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, el Manual de Procesos esta compuesto por lo siguiente:

- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo.
- Los formularios y otras formas utilizadas.

Sin embargo, se agregó otras denominaciones, el cual se presenta a continuación:

a) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación de la Unidad a la que pertenece la ejecución de los procesos.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

b) ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización

d) OBJETIVOS DE LOS PROCESOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procesos.

Cada proceso estará compuesto de la siguiente manera:

a) IDENTIFICACIÓN

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación de la Unidad a la que pertenece la ejecución de los procesos.
- Denominación del proceso.

b) DOCUMENTOS REQUERIDOS

Enuncia aquellos documentos necesarios para ejecutar el proceso denominado.

c) DOCUMENTOS EMITIDOS

Son todos aquellos los cuales van elaborándose en cada operación para la realización del proceso.

d) DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

Menciona todas las Direcciones, Unidades o entidades externas que intervienen en el proceso.

e) RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

Nombra a los funcionarios que intervienen en el proceso.

f) BASE LEGAL

Nómina de las leyes, decretos, normas y todo aquel documento legal por el cual se norma el proceso.

g) DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Expone el tiempo de duración para la realización del proceso.

h) PRODUCTO FINAL

Cada proceso posee un producto final el cual se alcanzará a la conclusión del mismo.

i) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE

Se presenta los diagramas de flujo, la narración del proceso y los tiempos estimados que se desarrollan para su ejecución, incluyendo los formularios y otros documentos necesarios para la ejecución del proceso.

Los procesos que contiene el Manual de Procesos de las Unidades administrativa y Financiera son:

- Solicitud y Pago de pasajes y viáticos
- Solicitud y descargo de cargo de cuenta documentada
- Pago de servicios básicos
- Liquidación y Pago por Contratación de servicios de Consultoría Individual
- Liquidación y Pago de Compras menores.
- Gasto de Fondo Rotativo.
- Reposición de Fondo Rotativo

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Considerando que la entidad presentaba ciertas anomalías en la realización de sus actividades, de acuerdo al diagnóstico elaborado, se desarrolló y elaboró los instrumentos que requerían sus necesidades.
- La falta de un Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada y Descargos, ocasionaba ciertas operaciones que en concordancia con la ley, no se encontraban transparentadas ni normadas.
- De acuerdo a la Norma Básica del Sistema de Presupuesto reformulada, es necesario que toda entidad pública cuente con un Reglamento Específico actualizado, en función a la reformulación de la Norma, en este sentido, el Ministerio de Educación y Culturas contaba con un Reglamento que no obedecía a los requerimientos del mismo. Por lo tanto, el trabajo contempló la actualización del Reglamento tomando en cuenta las necesidades de la entidad.
- Las actividades realizadas en las Unidades Administrativa y Financiera eran llevadas a cabo de forma empírica y siguiendo el criterio de los funcionarios que pasaron por los diferentes cargos de estas Unidades, debido a esto y con el consenso del personal del ministerio, se elaboró un instrumento que permite uniformar y desarrollar de manera eficiente estas actividades, las cuales deben estar contempladas en el Manual de Procesos presentados en este trabajo.
- Una de las causas de que el manejo de los recursos sea inadecuado, se debía fundamentalmente a la falta de guías escritas y al incumplimiento de las mismas, el presente trabajo proporciona una solución a este problema de manera parcial, ya que el cumplimiento de las directrices expuestas depende de los funcionarios del Ministerio de Educación y Cultura.

6.2. RECOMENDACIONES

- Los funcionarios del Ministerio de Educación y Culturas deberían cumplir las pautas detalladas en los instrumentos desarrollados en el presente trabajo.
- Es necesario que los funcionarios que se encuentran implicados dentro del marco del reglamento conozcan y cumplan las normas establecidas en el Reglamento de Cargo de Cuenta Documentada, se sugiere que este reglamento sea aprobado y socializado en la entidad.
- Para el adecuado cumplimiento de la Norma Básica del Sistema de Presupuesto, es necesario que todos los nuevos funcionarios involucrados en el desarrollo del Presupuesto, verifiquen y reformulen el Reglamento Específico de Presupuesto en caso de ser necesario considerando siempre las necesidades de la entidad. De la misma forma, es necesario la aprobación y socialización del Reglamento Específico de Presupuesto.
- Todas las actividades detalladas en el Manual de Procesos, se debe hacer conocer a los funcionarios involucrados, los cuales deberán seguir los procedimientos establecidos en el Manual, para evitar imprevistos, discordancias e ineficiencias en el tiempo de ejecución.
- Se sugiere la realización de cursos de capacitación para puntualizar la importancia de los instrumentos administrativos, haciendo que los funcionarios sean partícipes de la mejora, puesta en marcha y modificación de acuerdo a los requerimientos de los instrumentos administrativos, ya que su ejecución permitirá el logro de objetivos de la entidad, los cuales involucran el logro de objetivos de cada uno de los funcionarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Presupuesto General de la Nación Ley N° 3302 (16 de diciembre de 2005) Ministerio de Educación.
- Programa Operativo Multianual 2004-2008 Pág. 112, Ministerio de Educación.
- Diagnóstico de Reingeniería Total S.R.L. del Ministerio de Educación.
- Arandía Lexin, Técnicas de Investigación. Editorial San Marcos, Bolivia, 1998.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Editorial Ultra, México, 1998.
- Benjamín Franklin Enríque, Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, 2001.
- Centro Nacional de Capacitación, Compendio Didáctico 2ª Edición, Ley 1178.
- Jiménez Cardelio, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Editorial FCE, México, 1982.
- Stoner, Jhason y otros, Administración, Editorial Prentice-Hall Interamericana, México, 1992.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial D`vinni, Colombia, 1998.
- Martínez Chávez Víctor Manuel, Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo, Editorial Ramos, México, 1989.
- Ministerio de Hacienda “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”

-
- Víctor Manuel Martínez Chávez “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”
 - Rafael Barandiarán “Diccionario de Términos Financieros”, Editorial Tuco, Colombia, 1998.
 - Funes Orellana Juan, El ABC de la Contabilidad, Editorial la Sabiduría, Bolivia, 2002.
 - Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990 en sus artículos. 3, 4, 7 y 8.
 - Normas Básicas del Sistema de Presupuesto según R. S. N° 225558/05.
 - Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa SOA, del 20 de mayo de 1997.
 - Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada aprobada por R.S. N° 222957 de 9 de febrero de 1998.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que debe realizar una o más unidades administrativas, plasmadas en su correspondiente detalle textual y diagrama de flujo. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

El Manual de Procesos se constituye en un medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre las tareas de las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

En cumplimiento de los servicios que presta las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas, el diseño de los procesos pretende eliminar las operaciones ineficientes y sin valor agregado, buscando simplificar y optimizar aquellas que si agregan valor y están dirigidas a satisfacer a los usuarios internos y externos.

OBJETIVO

El objetivo del Manual de Procesos, es el de aclarar las normas establecidas con un lenguaje que pueda ser asimilado por los funcionarios de todos los niveles dentro de las Unidades Administrativa y Financiera del Ministerio de Educación y Culturas, facilitar el adiestramiento y orientación del personal, coadyuvar a normalizar controles de los procesos y uniformar las actividades.

Así también es el compendio de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativa y Financiera, de este modo se constituye en un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones vinculadas entre sí.

CONTENIDO

- Solicitud y Pago de Pasajes y Viáticos
- Solicitud y Descargo de Cargo de Cuenta Documentada
- Pago de Servicios Básicos
- Liquidación y Pago por Contratación de servicios de Consultoría Individual
- Compras Menores.
- Gasto de Fondo Rotativo.
- Reposición de Fondo Rotativo



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SOLICITUD Y PAGO DE PASAJES

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para la provisión y pago de pasajes para los funcionarios del Ministerio de Educación y Culturas.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Nota de solicitud.
2. Carta de invitación y/o notas de capacitación, seminario, conferencia, etc., si el caso amerite para viaje al lugar de destino.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Formulario F-03
2. Cargo de Cuenta
3. Nota de Débito
4. Nota de solicitud de pago
5. Informe de conformidad
6. Comprobante comprometido y devengado (CYD) SAF
7. Comprobante C-31 SIGMA

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad autorizante para el viaje
2. Unidad comisionada para el viaje
3. Dirección General de asuntos administrativos
4. Unidad Administrativa
5. Unidad Financiera
6. Agencia de viajes Alfa Travel (por vía aérea)

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Administrador en Seguimiento y Evaluación
2. Jefe de Unidad Financiera
3. Responsable del Área de Presupuesto
4. Secretaria de Presupuesto
5. Técnico de Presupuesto
6. Responsable del Área de Contabilidad
7. Técnico de Contabilidad
8. Encargado de archivo de Contabilidad
9. Responsable en Tesorería
10. Técnico en tesorería



11. Secretaria en Tesorería
12. Fiscal de servicios
13. Comisión de recepción de emisión de pasajes
14. Jefe de Unidad Administrativa

F. BASE LEGAL

1. Ley 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamental y sus Decretos Reglamentarios 23215 y 23318-A.
2. Decreto Supremo 24035 del 20 de junio de 1995, que determina la autorización de las comisiones al exterior del país.
3. Decreto Supremo 27327 de 31 de enero de 2004, que establece las restricciones.
4. Decreto saupremo 27450 del 14 de abril de 2004, marco de austeridad racionalizando el gasto de las entidades públicas.
5. Reglamento Específico de Pasajes y Viáticos con R.M. 420/04 - 23/08/04

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: 24 horas, 50 min.

OBS. Para ejecutar el pago de pasajes, se espera hasta el fin de mes, para adjuntar todos los pasajes utilizados.

H. PRODUCTO FINAL

Pasajes, si el viaje se realiza por vía aérea.
Pago de pasajes

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS Y OTROS

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar el pago de los Servicios Básicos y otros para los funcionarios del Ministerio de Educación y Culturas.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Factura y/o Pro forma original enviada por la empresa proveedora de Servicio Básico (luz, agua, teléfono, etc.)

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Formulario F-03
2. Informe Técnico
3. Comprobante comprometido y devengado (CYD) SAF
4. Comprobante C-31 SIGMA

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Administrativa
2. Unidad Financiera
3. Área de Seguimiento y Evaluación

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Administrador en Seguimiento y Evaluación
2. Jefe de Unidad Financiera
3. Responsable del Área de Presupuesto
4. Técnico de Presupuesto
5. Responsable del Área de Contabilidad
6. Técnico de Contabilidad
7. Encargado de archivo de Contabilidad
8. Responsable en Tesorería
9. Técnico en tesorería
10. Jefe de Unidad Administrativa
11. Técnico en Bienes y Servicios

F. BASE LEGAL

1. Ley 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamental.
2. Texto Ordenado del Decreto Supremo N° 27328 de 31 de enero de 2004.



3. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992 de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto supremo N° 26237 de 29 de junio de 2001, que lo modifica.
4. Decreto Supremo N° 25964, Norma Básica del Sistema de Bienes y Servicios.
5. Decreto Supremo N° 21364 de 13 de agosto de 1986, art. 25, cuya vigencia fue ampliada por el Decreto Supremo N° 21781, disposición referida al uso indebido de fondos.
6. Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios R.M. 596/05 del Ministerio de Educación y Culturas.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: 21 horas

H. PRODUCTO FINAL

Comprobante Contable C-31 de pago por Servicios Básicos (firmado y archivado).

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar la Solicitud y Desembolso de Cargo de Cuenta Documentada para los funcionarios del Ministerio de Educación y Culturas.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Nota de Solicitud con firma del Jefe Jerárquico de la Unidad Solicitante y VºBº del Director General de Asuntos Administrativos.
2. Justificación de la urgencia del caso.
3. Detalle de partidas de gasto.
4. Certificado de no tener cuentas pendientes del Área de Contabilidad.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Formulario F-01m, "Desembolso de Cargo de Cuenta Documentada"
2. Comprobante PCE del sistema SAF
3. Comprobante C-31 SIGMA (en caso de que el beneficiario cuente con SIGMA y Cta. Cte.).
4. Cheque (en caso de que el beneficiario no cuente con SIGMA).
5. Deudores con Cargo de Cuenta Documentada.

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Ejecutora
2. Unidad Administrativa
3. Unidad Financiera
4. Área de Seguimiento y Evaluación

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Administrador en Seguimiento y Evaluación
2. Jefe de Unidad Financiera
3. Responsable del Área de Presupuesto
4. Técnico de Presupuesto
5. Responsable del Área de Contabilidad
6. Técnico de Contabilidad
7. Encargado de archivo de Contabilidad
8. Responsable en Tesorería
9. Técnico en tesorería



10. Secretaría de Tesorería

F. BASE LEGAL

1. Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
2. Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de Noviembre de 1992.
3. Resolución Suprema N° 222957 de la Presidencia de la República de 4 de Marzo de 2005 "Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada (Fondos en Avance)".
4. Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Integrada del Ministerio de Educación y Culturas, aprobado mediante Resolución Ministerial No. 064/04.
5. Reglamento Especifico del SABS del Ministerio de Educación y Culturas, aprobado mediante Resolución Ministerial No. 0216/06.
6. Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental de Enero 2001.
7. Guía para la aplicación de los principios, Normas Generales y Básicas de Control Gubernamental de Diciembre de 2002.
8. Guía para la Evaluación del Proceso de Control Interno de julio de 2004.
9. Reglamento Específico de Pasajes y Viáticos con R.M. 420/04 - 23/08/04.
10. Reglamento Específico de Administración del Fondo Fijo de Caja Chica con R.M. 441/01 - 22/11/01.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: 31 horas y 50 min.

H. PRODUCTO FINAL

Comprobante Contable C-31 del SIGMA (firmado y archivado).

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: REPOSICIÓN DE FONDO ROTATIVO

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar la reposición de Fondo Rotativo el cual tiene por objetivo reponer los gastos ejecutados mediante Fondo Rotativo.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Pedido de material (en caso de compra de materiales).
2. Ingreso de materiales (en caso de compra de materiales).
3. Depósito de banco (si existe sobrante de dinero).
4. Factura original.
5. Informe de Descargo.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Formulario F-12, "Pagos Directos".
2. Comprobante Comprometido y Devengado CYD del sistema SAF.
3. Comprobantes DYR y DPD del sistema SAF (Fte. 10).
4. Comprobante CPO (Fte. 11).
5. Formulario Aprobación de Descargo.
6. Cargo a Rendir.
7. Resumen de Gastos Acumulados por estructura de gastos.
8. Resumen de gastos.
9. Comprobante C-34 SIGMA

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Ejecutora
2. Unidad Financiera
3. Área de Seguimiento y Evaluación

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Administrador en Seguimiento y Evaluación
2. Jefe de Unidad Financiera
3. Responsable del Área de Presupuesto
4. Técnico de Presupuesto
5. Responsable del Área de Contabilidad
6. Técnico de Contabilidad
7. Encargado de archivo de Contabilidad
8. Responsable en Tesorería



9. Técnico en tesorería

F. BASE LEGAL

1. Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
2. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992 "Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública"
3. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República, enero de 2001.
4. Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada con R.M. 482/05. del Ministerio de Educación y Culturas.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: 35 horas y 45 min.

H. PRODUCTO FINAL

Comprobante Contable C-34 del SIGMA (firmado y archivado).

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: LIQUIDACIÓN Y PAGO DE CONSULTORÍA INDIVIDUAL

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar la liquidación y pago de la contratación de consultoría individual del Ministerio de Educación y Culturas.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Informe Final (producto) según Términos de Referencia del consultor
2. Factura original con el monto correspondiente según contrato.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Informe de Conformidad.
2. Solicitud de Pago.
3. Comprobante Comprometido y Devengado CYD del sistema SAF.
4. Comprobante C-31 SIGMA

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Ejecutora
2. Unidad Financiera
3. Unidad Administrativa

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Jefe de Unidad Financiera
2. Responsable del Área de Presupuesto
3. Técnico de Presupuesto
4. Responsable del Área de Contabilidad
5. Técnico de Contabilidad
6. Encargado de archivo de Contabilidad
7. Responsable en Tesorería
8. Técnico en tesorería
9. Jefe de Unidad Administrativa
10. Profesional en Liquidaciones

F. BASE LEGAL

1. Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
2. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992 "Reglamneto de la Responsabilidad por la Función Pública"



3. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios con R.M. 596/05.
4. Texto Ordenado del Decreto Supremo N° 27328 de 31 de enero de 2004 y su Reglamento aprobado pro Resolución Ministerial N° 760 de 14 de diciembre de 2005.
5. Resolución Ministerial N° 533 de 23 de septiembre de 2005, que aprueba los Modelos de Pliegos de Condiciones y Solicitud de Propuestas.
6. Texto Ordenado de las Normas Básicas de los Subsistemas de Manejo y Disposiciones de Bienes.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: Según establece la ley.

H. PRODUCTO FINAL

Comprobante Contable C-31 del SIGMA (firmado y archivado).

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: GASTO DE FONDO ROTATIVO

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar los gastos de Fondo Rotativo el cual tiene por objetivo cubrir anticipos y gastos de movimiento continuo.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Nota de Solicitud con especificaciones de gasto y justificación.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Certificación Presupuestaria
2. Cheque impreso del sistema SIGMA.
3. Cargo a rendir del sistema SIGMA.
4. Recibo entrega cheque del sistema SIGMA.
5. Cheque

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Solicitante
2. Unidad Financiera

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Jefe de Unidad Financiera
2. Responsable del Área de Presupuesto
3. Técnico de Presupuesto
4. Responsable del Área de Contabilidad
5. Técnico de Contabilidad
6. Encargado de archivo de Contabilidad
7. Responsable en Tesorería
8. Técnico en tesorería

F. BASE LEGAL

1. Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
2. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992 "Reglamneto de la Responsabilidad por la Función Pública"
3. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República, enero de 2001.



4. Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada con R.M. 482/05. del Ministerio de Educación y Culturas.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: 8 horas y 35 min.

H. PRODUCTO FINAL

Cheque físico

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: COMPRAS MENORES

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para realizar el proceso de compras menores necesarias del Ministerio de Educación y Culturas.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1. Captura F-11
2. Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas.
3. Nota de Solicitud con V^oB^o del Director General de Asuntos Administrativos.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1. Requerimiento de cotizaciones o propuestas
2. Designación comisión de calificación
3. publicación en el periódico La Razón
4. Acta de recepción de propuestas
5. Acta de Calificación
6. Cuadro comparativo
7. Informe de recomendación o adjudicación
8. Contrato u orden de compra
9. Factura original
10. Informe de conformidad
11. Liquidación del sistema SAF
12. Comprobante Comprometido y Devengado (CYD) SAF
13. Comprobante C-31 SIGMA

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

1. Unidad Solicitante
2. Unidad Financiera
3. Unidad Administrativa

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

1. Jefe de Gabinete
2. Jefe de Unidad Financiera
3. Responsable del Área de Presupuesto
4. Técnico de Presupuesto
5. Responsable del Área de Contabilidad
6. Técnico de Contabilidad



7. Encargado de archivo de Contabilidad
8. Responsable en Tesorería
9. Técnico en tesorería
10. Jefe de Unidad Administrativa
11. Profesional en Liquidaciones
12. Responsable de Contrataciones Menores
13. Técnico en Adquisiciones

F. BASE LEGAL

1. Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
2. Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992 "Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública"
3. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios con R.M. 596/05.
4. Texto Ordenado del Decreto Supremo N° 27328 de 31 de enero de 2004 y su Reglamento aprobado por Resolución Ministerial N° 760 de 14 de diciembre de 2005.
5. Texto Ordenado de las Normas Básicas de los Subsistemas de Manejo y Disposiciones de Bienes.

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Estimado: Según establece la ley

H. PRODUCTO FINAL

Comprobante Contable C-31 del SIGMA (firmado y archivado).

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRÁMITE