

**..UNIVERSIDAD MAJOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**TEMA:**

**“ELABORACION DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DE  
CONTRATACIONES Y EL SISTEMA MANUAL DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE  
BIENES Y SERVICIOS PARA LA DIRECCION ADMINISTRATIVA  
DEL MINISTERIO DE HACIENDA”**

**POSTULANTES : Ingrid Patricia Gomez Aliaga  
Ronald Wilson Gonzales Beltran**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2005**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1.	ANTECEDENTES .....	1
1.2.	PROBLEMA PROPUESTO POR LA INSTITUCIÓN .....	2
1.3.	OBJETIVOS .....	2
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4.	ALCANCE .....	3

### CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

#### SECCIÓN I MARCO TEÓRICO

2.1.	ÁMBITO TEORICO ADMINISTRATIVO .....	5
2.2.	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	6
2.3.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	7
2.3.1.	OBJETIVOS DE LOS MANUALES .....	8
2.3.2.	CARÁCTERISITCAS DE LOS MANUALES .....	9
2.3.3.	CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES .....	10
2.4.	MANUALES DE PROCESOS .....	12
2.5.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	12
2.5.1.	OBJETIVOS .....	13
2.5.2.	CONTENIDO DEL MANUAL .....	13

## **SECCIÓN II                    MARCO LEGAL**

2.6.	CONSTITUCIÓN POLÍTICA .....	17
2.7.	LEY Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL SAFCO.....	17
2.8.	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA).....	19
2.9.	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (SABS)...	21
2.9.1.	PRICIPIOS DEL SABS.....	22
2.9.2.	SUBSISTEMAS DEL SABS.....	24
2.9.2.1.	SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	24
2.9.2.2.	SUBSISTEMA DE MANEJO DE BIENES.....	27
2.9.2.3.	SUBSISTEMA DE DISPOSICIÓN DE BIENES.....	27
2.10.	REGLAMENTO ESPECÍFICO DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	29

## **SECCIÓN III                    MARCO INSTITUCIONAL**

2.11.	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	30
2.12.	MISIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA .....	31
2.13.	VISIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA .....	32
2.14.	ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE HACIENDA .....	32

### **CAPÍTULO III DIAGNOSTICO**

3.1.	INTRODUCCIÓN.....	33
3.2.	OBJETIVO GENERAL .....	33
3.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
3.4.	METDOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.5.	ETAPAS DEL DIAGNOSTICO .....	36
3.5.1.	ETAPA DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	37
3.5.2.	ETAPA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	38
3.6.	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO .....	50

### **CAPÍTULO IV PROPUESTA**

4.1.	INTRODUCCIÓN .....	51
4.2.	ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES ....	51
4.2.1.	OBJETIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES	51
4.2.2.	ALCANCE .....	52
4.2.3.	ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO DE CONTRATACIONES...	52
4.3.	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	54
4.3.1.	OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	55
4.3.2.	ALCANCE .....	55
4.3.3.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	55

## **CAPÍTULO V RECOMENDACIONES**

5.1.	RECOMENDACIONES FINALES.....	59
------	------------------------------	----

### **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1	SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	15
CUADRO 2	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS .....	24
CUADRO 3	MODALIDADES Y CUANTÍAS PARA BIENES, OBRAS Y SERVICIOS GENERALES .....	26
CUADRO 4	MODALIDADES Y CUANTÍAS PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA .....	26
CUADRO 5	FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA .....	36

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN.....	41
GRÁFICO 2	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN.....	42
GRÁFICO 3	RELACIÓN PORCENTUAL SOBRE LA EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS .....	42
GRÁFICO 4	RELACIÓN PORCENTUAL DE FUNCIONARIOS QUE CUENTAN CON DIAGRAMAS DE BLOQUE DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	43

GRÁFICO 5	RELACIÓN PORCENTUAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCESOS .....	44
GRÁFICO 6	RELACIÓN PORCENTUAL DE CÓMO LAS PERSONAS SE INFORMARON DE LAS TAREAS QUE DEBEN REALIZAR .....	44
GRÁFICO 7	RELACIÓN PORCENTUAL DE FUNCIONARIOS QUE CONSIDERAN QUE LOS PROCEDIMIENTOS SON ADECUADOS .....	45
GRÁFICO 8	RELACIÓN PORCENTUAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACTUALES .....	46
GRÁFICO 9	RELACIÓN PORCENTUAL DE COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OTRAS REPARTICIONES .....	47
GRÁFICO 10	RELACIÓN PORCENTUAL DE FACTORES INTERNOS QUE IMPIDEN DESARROLLAR LOS PROCESOS DE ÁREA .....	48
GRÁFICO 11	RELACIÓN PORCENTUAL DE FACTORES EXTERNOS QUE IMPIDEN DESARROLLAR LOS PROCESOS DE ÁREA .....	49
GRÁFICO 12	RELACIÓN PORCENTUAL DE LA FLUIDEZ DE INFORMACIÓN EN LAS ÁREAS.....	49

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. ANTECEDENTES

En Bolivia se ha estado aplicando durante los últimos 14 años un sistema permanente de modernización de la Administración Pública. El primer intento se inicio con la aprobación en 1990 de Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178. Esta Ley proporciona instrumentos de gestión mediante conceptos, criterios y bases fundamentales para entidades públicas, permitiendo programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del sector público logrando mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, para desarrollar la capacidad administrativa de los servidores públicos.

De acuerdo a la Ley N° 1178 se emite las Normas Básicas entre ellas se encuentra el Sistema de Organización Administrativa el cual parte del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programar de Operaciones, que regulan el proceso de estructuración organizacional de las Entidades Públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

En este marco se elaboró *“El Reglamento Especifico de Contrataciones y el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)”* para la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda que permitirá, regular, normar y guiar la administración de bienes y servicios, con criterios de eficiencia, oportunidad y transparencia.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, la Dirección Administrativa se encarga de llevar a cabo los procesos de los Subsistemas de Contratación de Bienes y Servicios, Manejo de Bienes y Disposición de Bienes para su entidad, donde se pudo advertir la existencia del Reglamento Especifico de Contrataciones elaborado con el anterior D.S. 25964, siendo necesario elaborar el nuevo Reglamento Específico de Contrataciones con el actual D.S. 27328 que regula los procesos de Contratación de Bienes, Obras, Servicios Generales y de consultoría. Asimismo se pudo observar la carencia de manuales de procesos y procedimientos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios que no se encuentran formalizados mediante Resolución Ministerial, ni actualizados en el marco de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) y el actual D.S. 27328 para la Dirección Administrativa.<sup>1</sup>

A partir de estos antecedentes expuestos anteriormente, se plantea la siguiente problemática: *“La desactualización del Reglamento Especifico de Contrataciones, y la ausencia de manuales de procesos y procedimientos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, ocasiona confusión e improvisación respecto a las tareas que se ejecutan en las distintas áreas de la Dirección Administrativa”.*

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Dotar instrumentos técnicos – administrativos que operativizen el funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), el primer instrumento será el Reglamento Específico de Contrataciones en el marco de D.S. 27328, que contribuya a elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de Contratación, Manejo y Disposición de Bienes y Servicios en el marco del D.S. 27328 y el D.S. 25964.

---

<sup>1</sup> Dirección de Programación y Organización Administrativa. (DPOA)



### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la estructura organizacional de la Dirección Administrativa.
- Realizar el diagnóstico de los procedimientos en las Áreas de Compras y Suministros, Activos Fijos y Servicios Generales, de acuerdo a los D.S. 25964 y el D.S. 27328.
- Diseñar los procesos y procedimientos actuales de las áreas de compras y suministros, activos fijos, servicios generales.
- Formalizar los procesos mediante una secuencia lógica y coordinada de actividades en su ejecución en las diferentes áreas funcionales.
- Validar la utilización de los instrumentos administrativos de manera coordinada con el personal de cada área.

### **1.4. ALCANCE**

El trabajo de investigación comprenderá la dotación del Reglamento Específico de Contrataciones y el Manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección Administrativa dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Hacienda, específicamente en las Áreas de Compras y Suministros,

Activos Fijos, Servicios Generales y otras unidades. Los mismos servirán como bases y guías de los posteriores cambios en los procesos y procedimientos futuros.

Jurídicamente el alcance está limitado sobre la base de la Ley SAFCO 1178, Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) 2446, y su Reglamentación D.S.

26973, D.S. 26990, D.S. 27144, D.S. 27230, también los D.S. 25964 y 27328 de 22 de octubre de 2000 y del 31 de enero de 2004 respectivamente, referido a las

Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), y los Decretos de Austeridad D.S. 27450 de 14 de abril del 2004, D.S. 27407 de 15 de marzo de 2004, Norma Básica Sistema Organización Administrativa (NB-SOA) y Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda (RE SOA).

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### SECCIÓN I

##### MARCO TEORICO

### 2.1. ÁMBITO TEÓRICO ADMINISTRATIVO

La Palabra *administrar* viene de las palabras latinas “ad” que denota preposición **a**, y *ministrare* que significa **servir** muchas definiciones se han dado del verbo administrar, así por ejemplo se dice que administrar es gobernar, regir, dirigir, cuidar, manejar los negocios públicos o privados<sup>2</sup>.

La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las instituciones en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer<sup>3</sup>.

La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana puesto que la eficacia con la cual las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes dependen principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función gerencial.

En este sentido, la tarea actual de la administración, es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control con todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada a la institución.

---

<sup>2</sup> ALIENDRE España Freddy “Governance Simbiosis de la Política y el Management” Pág. 169

<sup>3</sup> DINKEL, John J. Administración Científica, México 1980 Pág. 23

Los objetivos de las organizaciones pueden visualizarse en una jerarquía que va desde los objetivos globales de la organización hasta los objetivos operativos que implican instrucciones para la rutina cotidiana. De esta manera, a partir de los objetivos organizacionales pueden fijarse las políticas directrices, metas, programas, procedimientos métodos y normas.

De la preocupación del sector público por resolver los problemas organizacionales y de adecuación a las nuevas tareas que le impone el desarrollo económico y social, surge la necesidad de introducir técnicas administrativas para realizar estudios de organización y métodos, y elaborar manuales organizativos. Se agrupa bajo el nombre de “organización y métodos”, el conjunto de las técnicas destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública<sup>4</sup>.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Según *Freddy E. Aliendre E. en su libro Governance Simbiosis de la Política y el Management*; “el término Administración Pública, tiene, al menos, dos acepciones una como proceso con la misma connotación de los conceptos precedentes aplicados al Estado y una según como estructura del Gobierno. A continuación señala las diferencias y relaciones de las mismas”.

El Estado también al igual que cualquier otra organización debe brindar bienes y servicios a la sociedad para satisfacer sus crecientes necesidades, por ende debe combinar recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros en procesos productivos por ello debe administrar. Desde este primer punto de vista se define:

“La Administración Pública es la administración de las actividades del Estado. Es el gobierno en acción”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> QUIROGA, Leos Gustavo; Organización y Métodos en la Administración Pública, Pág. 11

<sup>5</sup>ALIENDRE España Freddy “Governance Simbiosis de la Política y el Management”

La Administración Pública es “el proceso mediante el cual se define objetivos se formulan planes y políticas, se crean y administran instituciones, se movilizan energías humanas, se utilizan recursos y se llevan a cabo los cambios necesarios. Ese proceso va ligado a la acción política, a la que sostiene y utiliza con cuantos conocimientos y actitudes puedan utilizarse para un objetivo determinado”.<sup>6</sup>

Una otra óptica de ver la Administración Pública es considerar a ésta como **estructura**, como el conjunto de **instituciones** que realiza los fines del Estado, al respecto Pablo Dermizaky señala: “La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinados a la provisión de obras, bienes y servicios públicos a la sociedad”<sup>7</sup>

Por tanto la Administración Pública se constituye en el instrumento del Gobierno que permite cumplir sus fines y funciones.

Por lo expuesto se puede afirmar que el término Administración Pública tiene un doble sentido: por una parte como el conjunto de acciones que permite definir, ejecutar y controlar sus políticas públicas y los negocios del Estado, y por otra como el conjunto de instituciones que el gobierno crea para el ejercicio de su poder.

## 2.3 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, etc.), así

---

<sup>6</sup> STONE, Donald C., Administración Pública y construcción de naciones. Señalado por Wilburg Jiménez Castro. Administración Pública para el Desarrollo. Ed. Lumisa México 1987.

<sup>7</sup> DERMIZAKY Peredo Pablo. Derecho Administrativo Ed. Los Amigos del Libro La Paz 1988.

como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas<sup>8</sup>.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

### **2.3.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable referido a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos etc.<sup>9</sup>.

Los manuales administrativos sirven así mismo para explicar en términos accesibles las políticas estrategias y decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el como se deben aplicar en la practica<sup>10</sup>.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

---

<sup>8</sup> BENJAMIN Franklin Enrique, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. Mc. Graw Hill, 1998) Pág. 80

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos México, ECASA, 1995.,Pág. 120

<sup>10</sup> QUIROGA Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública México, Trillas 1996 Pág. 164

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades y evitar duplicidad de funciones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales, para coadyuvar la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Presentar una visión del conjunto de la entidad tanto individual, grupal o estructural.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas y reformas de modernización administrativa, permitiendo ser un instrumento útil para la orientación e información al público
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **2.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES**

Los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo, facilita un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que él empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la institución. Así mismo, los manuales evitarán a los jefes de tener que repetir informaciones, instrucciones, procesos. Facilita el entrenamiento de personal recién llegado, puesto que el manual les proporciona la información que necesita en forma sistematizada.

### 2.3.3. CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES

#### a. Por su naturaleza o área de aplicación:

**Macroadministrativos**, son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

**Mesoadministrativos**, son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que la componen.

**Microadministrativos**, son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica<sup>11</sup>.

#### b. Por su ámbito:

**Generales**, documentos que contienen información global de una organización atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

---

<sup>11</sup> BENJAMIN Franklin Enrique, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. Mc. Graw Hill, 1998 Pág. 215

**Específicos**, manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.<sup>12</sup>

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

### c. Por su contenido

**Manual de Organización y Funciones**, estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

**Manual de Políticas**, también denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

**Manual de Procedimientos**, Es un conjunto de normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explica el desarrollo de los procedimientos administrativos, es un instrumento de información en el cual en forma metódica las operaciones que se deben seguir para la realización de las funciones.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> BENJAMIN Franklin Enrique, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. Mc. Graw Hill, 1998 Pág. 217

<sup>13</sup> Quiroga Leos Gustavo Op. Cit. Pag 225



## **2.4. MANUALES DE PROCESOS**

El manual de procesos, es un instrumento administrativo de carácter operativo, este tiene la finalidad de establecer de manera secuencial sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones, que se han asignado.

El manual está integrado por procedimientos que se realizan en el ámbito de acción de una unidad en particular.

Los manuales de procesos sirven para evitar la duplicidad de funciones y con ello mejorar las tareas.

## **2.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

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

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempo y ejecución el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y el eficiente desarrollo de la operación.

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

### 2.5.1. OBJETIVOS

Los manuales de procesos y procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivo<sup>14</sup>:

- a) Compilar en forma ordenada secuencial y detallada las operaciones, los puestos y los formatos a utilizar para la realización de las actividades.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

### 2.5.2. CONTENIDO DEL MANUAL

Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- a. **Texto.** Redacción y contenido del texto. Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones e instrucciones que contengan se expresen en palabras en un texto.

Éste describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se componen, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

---

<sup>14</sup> BENJAMIN Franklin Enrique, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. Mc. Graw Hill, 1998 Pág. 316

También conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

**b. Formas.** Es conveniente incluir en el manual en la sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. “Una explicación detallada, con ejemplos sobre la manera correcta del llenar las formas es sumamente útil; su inclusión en manual facilita al usuario del trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado mas diestro”.

**c. Diagramas de Flujo.** El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que se siguen las operaciones de un determinado procedimiento de las formas y los materiales.

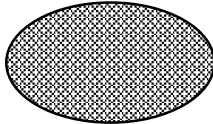
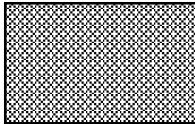
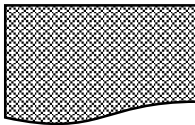
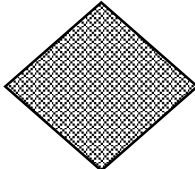
Los flujogramas son diagramas descriptivos que representan un procedimiento, de forma gráfica, clara, simplificada y ordenada para visualizar en forma general la relación de los diferentes elementos para el desarrollo del procedimiento. La simbología empleada describe cada procedimiento, incluyendo el significado de los mismos<sup>15</sup>.

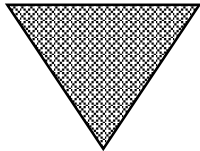
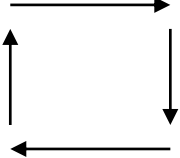
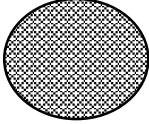
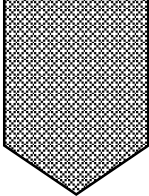
---

<sup>15</sup> BENJAMIN Franklin Enrique, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. Mc. Graw Hill, 1998 Pág. 316

CUADRO Nº 1

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Símbolo	Denominación	Utilización
	Inicio y Fin	Terminal indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar: además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Proceso	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión	Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos alternativos.

Símbolo	Denominación	Utilización
	<p>Archivo</p>	<p>Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento temporal o permanente.</p>
	<p>Flechas</p>	<p>Dirección de Flujo o Línea de Unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Conector de Hoja</p>	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Conector de Página</p>	<p>Conector de Página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>

Fuente: Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, colección guías técnicas México 1980.

## **SECCIÓN II**

### **MARCO LEGAL**

Para la regulación de la Administración Pública se establece el ordenamiento jurídico legal que coadyuva estos procesos a través de la promulgación de diferentes leyes, reglamentos y otras disposiciones que deben ser cumplidas por todas las entidades públicas del estado, las mismas que servirán de base para la elaboración del manual de procesos y procedimientos habiéndose considerado como las siguientes:

#### **2.6. CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO**

La Constitución Política del Estado reformada y aprobada por Ley Nº 1615 de 6 de febrero de 1995 en su Art. 96 expresa que la conducción de las Finanzas públicas se ejecutan a través del Ministerio de Hacienda.

En su artículo 137 señala que los bienes del patrimonio de la nación constituyen propiedad pública, inviolable, siendo deber de todo habitante del territorio nacional respetarla y protegerla.

#### **2.7. LEY Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)**

La gestación de esta Ley se inicia en agosto de 1982 como respuesta a la necesidad de legitimar la adopción y ejecución de decisiones acordes con la dimensión del Estado; como toda ley pretende responder al crecimiento y complejidad del Estado Boliviano, y por ello requiere de sistemas integrados de

administración y de control que permitan a todo ejecutivo asumir responsabilidades concretas facilitándole al mismo tiempo los mecanismos y

procedimientos para manejar con eficiencia los recursos públicos cada vez más escasos y para responder oportunamente por el resultado de su gestión.<sup>16</sup>

La Ley 1178 fue promulgada el 20 de julio establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de gobierno no define estrategias, planes o políticas gubernamentales que se derivan de los sistemas de adopción de decisiones que varían con la concepción política de los distintos gobiernos, encomienda a cada institución la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control acordes con las actividades que realiza en el límite de las normas básicas que dictaran los órgano rectores. Define y delimita los alcances de la actividad financiera del Estado, el área de control y la actividad monetaria asignada al Banco Central de Bolivia.

La naturaleza de esta gestión pública tiene un nuevo matiz, al no plantearse una gestión estrictamente burocrática si no más bien una gestión orientada a resultados; a la generación de bienes y servicios de manera eficaz y eficiente que satisfagan las necesidades de la población.

Por ello también es posible afirmar que la responsabilidad de la administración financiera del Estado y su control necesariamente, así como la responsabilidad inherente al uso de los recursos, apenas son parte de una responsabilidad mayor que es contribuir a mejorar la calidad de vida.

El Ministerio de Hacienda según la Ley SAFCO, es el órgano rector de los sistemas de programación de operaciones, organización administrativa, presupuesto, administración de personal, administración de bienes y servicios,

---

<sup>16</sup> ALIENDRE España Freddy, La Administración por resultados – Ley SAFCO Pág. 19

tesorería, crédito público, contabilidad integrada, y también fue incorporado el sistema de inversión pública.

Los sistemas administrativos que trata esta Ley, establecidos en el artículo 2 son los siguientes:

**a. Para Programar y Organizar las Actividades**

- Programación de Operaciones (SPO)
- Organización Administrativa (SOA)
- Presupuesto (SP)

**b. Para Ejecutar las Actividades Programadas**

- Administración de Personal (SAP)
- Administración de Bienes y Servicios (SABS)
- Tesorería y Crédito Público (STCP )
- Contabilidad Integrada (SCI)

**c. Para Controlar la Gestión del Sector Público**

- Control Gubernamental, integrado por: (SCG)
  - Control Interno
  - Control externo Posterior

**2.8. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA) N° 217055 del 21 de abril de 1997**

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas criterios y metodologías, que a partir del Marco Jurídico Administrativo del Sector Público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual



regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de los objetivos institucionales<sup>17</sup>.

El objetivo general de 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 produce en los planes económico, político, social y tecnológico.

El Sistema de Organización Administrativa tiene como objetivos específicos:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servidores públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las autoridades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

El diseño organizacional se formalizará en documentos, los mismos que serán aprobados mediante Resolución interna pertinente, uno de los documentos es el manual de procesos que deberá incluir:

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

---

<sup>17</sup> UNIDAD DE NORMAS del Ministerio de Hacienda

- Los formularios y otras formas utilizadas.

Se identificarán y establecerán los procesos de la entidad por los cuales se generan los servicios o bienes para los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el manual de procesos.

Los procesos seleccionados para ser descritos hasta el nivel de procedimientos, seguirán, las siguientes etapas:

- Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
- Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
- Identificación de los resultados verificables.

## **2.9. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS D.S. N° 25964 y 27328.**

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es otro de los Sistemas que establece la ley 1178 para ejecutar las actividades programadas, en este sentido se constituye en un sistema de apoyo a los requerimientos identificados en la programación de operaciones que busca atender las demandas con eficacia, eficiencia, economía y oportunidad<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> UNIDAD DE NORMAS del Ministerio de Hacienda

Según al artículo 10 de la Ley SAFCO “El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, establecerá la forma de contratación de bienes, obras, servicios generales y de Consultoría, y de manejo y disposición de bienes

### **2.9.1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS ( SABS)**

La aplicación de la presente Norma Básica esta orientada bajo los siguientes principios<sup>19</sup>:

#### **➤ Principio de Transparencia y Publicidad**

La contratación, manejo y disposición de bienes y servicios deberán ser públicos y estar respaldadas por información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable, verificable y accesible.

#### **➤ Principio de Legalidad**

La actividad administrativa y todos los actos relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del sector público, deben estar sometidos a las leyes y al ordenamiento jurídico nacional.

#### **➤ Principio de Responsabilidad**

Los servidores públicos que participan en los procesos de Administración de Bienes y Servicios estarán sometidos al Régimen de Responsabilidad por la Función Publica, establecido por la Ley No. 1178 y sus reglamentos; así como a la Ley 2027.

---

<sup>19</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA. NB-SABS, Título I, Capitulo Primero Art.4

➤ **Principio de Licitud**

Los actos de los servidores públicos, relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios del sector público, deben reunir

los requisitos de legalidad, ética y transparencia, que eviten incurrir en prácticas fraudulentas y de corrupción.

➤ **Principio de Buena Fe**

Se presume la buena fe en las acciones de los servidores públicos y en los contratistas de bienes y servicios. Las relaciones de cooperación y confianza orientaran la aplicación de las presentes Normas Básicas.

➤ **Principio de Igualdad e Imparcialidad**

Los servidores públicos actuarán imparcialmente, evitando cualquier género de discriminación o diferencia entre las personas individuales o jurídicas que concurran a la provisión de bienes y prestación de servicios requeridos.

➤ **Principio de Equidad**

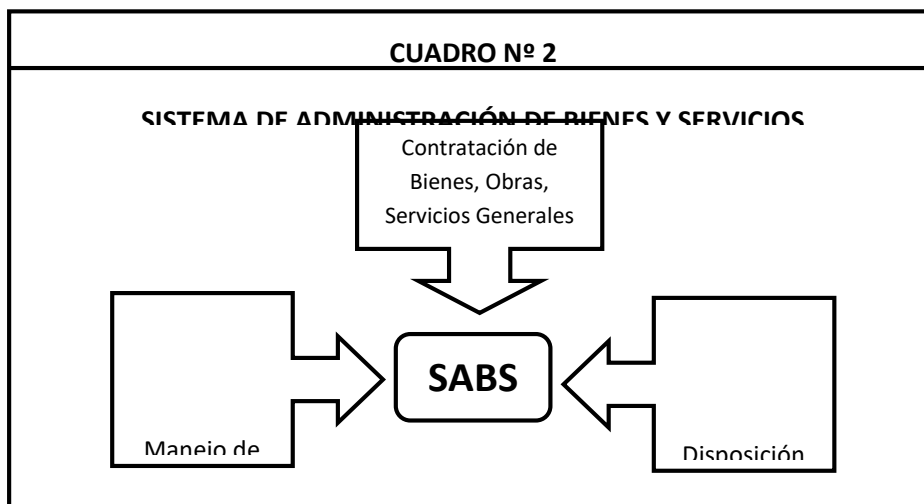
Las entidades públicas contratantes y los contratistas privados, orientaran sus relaciones contractuales en el marco del principio de equidad, promoviendo que las obligaciones y derechos de cada una de las partes estén sometidos y reconocidos por la Constitución Política del Estado y las demás normas del ordenamiento jurídico nacional.

➤ **Principio de Confidencialidad**

Los servidores públicos involucrados en los procesos de contratación, guardarán la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento, excepto en los casos y formas señalados en las presentes Normas Básicas. No utilizarán esta información en beneficio propio.

**2.9.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (SABS)**

El Sistema de Contratación de Bienes y Servicios es el conjunto interrelacionado de principios, elementos jurídicos, técnicos y administrativos que regulan el proceso de contratación de bienes y servicios<sup>20</sup>. El cual está compuesto por los subsistemas de: Contratación de Bienes, Obras Servicios Generales, Servicios de Consultoría, Manejo y Disposición de Bienes y Servicios.



Fuente: Elaboración Propia

**2.9.2.1. SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

<sup>20</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA NB-SABS, Título II Capítulo Primero, Art. 10

El Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes y servicios, bajo las siguientes modalidades:

**a. Licitación Pública**

Es la modalidad de contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales la cual permite una libre participación de un número indeterminado de proponentes, la cual se realiza mediante una convocatoria pública para compras nacionales, convocatoria pública nacional o convocatoria pública internacional.

**b. Contratación Menor por Comparación de Precios**

Permite la contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales los cuales sean iguales o menores a Bolivianos 160.000 (ciento sesenta mil), esta modalidad amplía la participación de un número mayor de proponentes.

**c. Contratación por Excepción**

Esta modalidad permite a la Máxima Autoridad Ejecutiva contratar bienes, obras y servicios generales sin recurrir a la licitación ni a la obtención de cotizaciones o propuestas solo en ciertos casos descritos en el D.S. 27328, en su artículo 33.

**d. Contratación de Servicios de Consultoría**

Son servicios de carácter intelectual tales como: diseño de proyectos, asesoramiento, capacitación, auditoria, desarrollo de sistemas, estudios e investigación, supervisión técnica y otros, esta definición incluye servicios de profesionales especializados o multidisciplinarios que requiere la aplicación de conocimientos técnicos, económicos y sociales<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Curso Taller del Sistema de Administración de Bienes, Obras, Servicios y Servicios de Consultoría D.S. 27328

**CUADRO Nº 3**

**MODALIDADES Y CUANTIAS**

**a. Licitación Pública** de Bs 160.001 adelante

**b. Contratación Menor por Comparación de Precios**

Compras Nacionales Bienes Hasta 8.000.000

**c.- Contratación por Excepción** Sin Límite de Monto

Obras de 160.0001 hasta UFV's 40.000.000  
Servicios Generales de 160.001 hasta UFV's 15.000.00

**CUADRO Nº 4**

**MODALIDADES Y CUANTIAS**

**Para Servicios de Consultoría**

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| a) Contratación por Concurso de Propuestas                | partir de Bs. 200.001.- |
| b) Contratación Menor de Firmas Consultoras               | Hasta Bs. 200.000.-     |
| c) Contratación de Servicios de Consultoría Por Excepción | Sin límite de monto     |
| d) Contratación de Servicios de Consultoría Individual    | Hasta Bs. 400.000.-     |

Fuente: Elaboración Propia

## **2.9.2.2. SUBSISTEMA DE MANEJO DE BIENES**

El Subsistema de Manejo de Bienes comprende las funciones y actividades relativas al manejo de los bienes de propiedad de la entidad bajo su custodia y a la administración prestada por terceros.

### **a. Administración de Almacenes**

Función administrativa que comprende actividades y procedimientos relativos al ingreso, registro, almacenamiento, distribución, medidas de salvaguarda y control de los bienes de consumo en la entidad pública<sup>22</sup>.

### **b. Administración de Activos Fijos Muebles**

Función administrativa que comprende actividades y procedimientos relativos al ingreso, asignación, mantenimiento, salvaguarda, registro y control de bienes de uso de las entidades públicas<sup>23</sup>.

### **c. Administración de Activos Fijos Inmuebles**

Función administrativa que comprende actividades y procedimientos inherentes al uso, conservación, salvaguarda, registro y control de edificaciones, instalaciones y terrenos<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA: NB-SABS.....Título III Capítulo Segundo, Art. 89

<sup>23</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA: NB-SABS.....Título III Capítulo Tercero, Art.96

<sup>24</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA: NB-SABS.....Título III Capítulo Cuarto, Art.132



### **2.9.2.3. SUBSISTEMA DE DISPOSICIÓN DE BIENES**

Comprende funciones y actividades relacionadas con el arrendamiento, la enajenación y la baja documental y física de los bienes de una entidad.

#### **a. Disposición Temporal**

Cuando la entidad determine la existencia de bienes que no serán utilizados de manera inmediata o directa, podrá disponer el uso temporal de estos bienes por terceros, sean públicos o privados, sin afectar su derecho propietario o por tiempo definido.

Dentro de este tipo de disposición se tiene las siguientes modalidades:  
Arrendamiento y Préstamo de Uso o Comodato.

#### **b. Disposición Definitiva**

Cuando la entidad determine la existencia de bienes que no son ni serán útiles y necesarios para sus fines, dispondrá de estos afectando su derecho propietario.  
Dentro de este tipo de disposición se tiene las siguientes modalidades:  
Enajenación y Permuta.

#### **c. Baja de Bienes**

No es una modalidad de disposición, que consiste en la exclusión de un bien en forma física de los registros contables de la entidad, pudiendo ser por las siguientes causas:<sup>25</sup>

- Disposición Definitiva de Bienes
- Hurto, Robo o Pérdida Fortuita
- Mermas

---

<sup>25</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA: NB-SABS.....Título IV Capítulo Cuarto, Art.208-209

**2.10. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS (RE-SABS)**

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS), es el instrumento que regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios del Ministerio de Hacienda, en los Subsistemas de Manejo de Bienes y Disposición de Bienes, de acuerdo a su naturaleza, tamaño y características propias<sup>26</sup>.

Sus objetivos consisten en:<sup>27</sup>

- Ser un instrumento de regulación e implementación del SABS, según lo estipulado por la Ley 1178 y las NB-SABS, ajustándose a las características y naturaleza del Ministerio de Hacienda.
- Establecer los elementos de organización, funcionamiento y control interno del SABS, desde el requerimiento hasta la disposición final de los bienes del Ministerio de Hacienda.
- Identificar a las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la implantación y funcionamiento del SABS.
- Regular la Administración de Bienes y Servicios del Ministerio de Hacienda con criterios de eficiencia, oportunidad y transparencia.

---

<sup>26</sup>RE-SABS. Ministerio de Hacienda. Gestión 2002 Título I Capítulo Uno, Art. 1

<sup>27</sup> RE-SABS. Ministerio de Hacienda. Gestión 2002 Título I Capítulo Uno, Art. 2

## **SECCIÓN III**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **2.11. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

El Ministerio de Hacienda se fundó el 19 de junio de 1826 con la Ley Reglamentaria Provisional. En el transcurso de su vida institucional, éste portafolio de Estado enfrentó varios cambios de nombre, como el de Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas o Ministerio de Finanzas. Posteriormente con la reestructuración del Poder Ejecutivo el año 1993, mediante Ley de Ministerios 1493, de fecha 17 septiembre de 1993 y Decreto Supremo 23660 del 12 de octubre de 1993 (Reglamento de la Ley de Ministerios), el Ministerio de Finanzas pasó a conformar el Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico. En fecha 24 de noviembre de 1994, mediante Decreto Presidencial 23897 se separan las funciones de Hacienda de las de Desarrollo Económico, conformándose de esta manera dos ministerios, el de Hacienda y el de Desarrollo Económico.

Mediante Ley 2446 de fecha 19 de marzo de 2003 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), que establece el número y atribuciones del Ministerio de Hacienda, el cual es complementado con el D.S. 26973 de fecha 27 de marzo de 2003 Reglamentario a la (LOPE), que fue sujeto a modificaciones complementarias con el nuevo D.S. 26990 de fecha 11 de abril de 2003, en su artículo 18 que adiciona a la Estructura del Ministerio de Hacienda, la Dirección de Pensiones dependiente del Viceministerio de Servicios Financieros y Sociedades Comerciales, con la finalidad de prestar una mayor atención y simplificación de trámites y procesos Administrativos. Posteriormente con el D.S 27144 de 27 de agosto de 2003, Complementario al primer Decreto reglamentario, se incluye el Viceministerio de Sistemas Administrativos, que tendrá bajo su dependencia las

siguientes instituciones Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) y el Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

Según, el D.S. 27230 del 31 de octubre de 2003 en el marco de sus políticas, tiene la finalidad de realizar adecuaciones complementarias al D.S. 26973 de fecha 27 de marzo de 2003 Reglamentario de la estructura del Poder Ejecutivo en la estructura de los Ministerios, suprimiéndose el cargo y la estructura del Viceministro de Sistemas Administrativos estableciéndose el cargo de Director General de Sistemas Administrativos, bajo dependencia directa del Ministro de Hacienda.

Según Resolución Administrativa N° 444 de 01 de julio de 2004, en el cumplimiento del Decreto Supremo N° 27450, la Dirección General de Asuntos Administrativos realiza un análisis organizacional y procede a la fusión de la Dirección de Recursos Humanos con la Dirección Financiera, pasando bajo dependencia de la segunda las Áreas de Personal y Administración de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal y Registro<sup>28</sup>.

## **2.12. MISIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

El Ministerio de Hacienda según la Ley SAFCO, es el órgano rector de los sistemas de programación operaciones organización administrativa, presupuesto, administración de personal, administración de bienes y servicios, tesorería y crédito público, contabilidad integrada, e inversión pública. Tiene la siguiente misión:

“Entidad de servicio público y órgano rector de los sistemas de administración; gestor de la Hacienda Pública, normador, coordinador y ejecutor de la política fiscal, orientado a lograr la sostenibilidad fiscal para coadyuvar al desarrollo del país<sup>29</sup>”.

---

<sup>28</sup> Página Web. Del Ministerio de Hacienda/Historia. Htm.

<sup>29</sup> Dirección General de Asuntos Administrativos Unidad de Programación y Organización Administrativa

## **2.13. VISIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

“Entidad modelo de gobierno nacional; eficiente, eficaz, transparente, sostenible y con excelencia en el ejercicio de la gestión pública<sup>30</sup>”.

## **2.14. ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda (RE-SOA), establece los siguientes niveles jerárquicos.

**a.** Nivel Directivo: Conformado por:

- Despacho del Ministro de Hacienda

**b.** Nivel Ejecutivo: conformado por:

- Viceministerios

**c.** Nivel Operativo conformado por:

- Direcciones Generales
- Asesoría General
- Jefaturas de Unidad

**d.** Nivel Desconcentrado conformado por:

- Sub. Tesoros

---

<sup>30</sup> Dirección General de Asuntos Administrativos Unidad de Programación y Organización Administrativa

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En cuanto a la definición de la palabra “diagnostico”, las raíces etimológicas del termino permite deducir su significado científico: día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de”.<sup>31</sup>

El presente diagnostico muestra la situación actual de la Dirección administrativa y analiza cada uno de los elementos de información captados, también determina que parte del trabajo se puede mejorar y equilibrar las cargas de trabajo o bien combinando el orden de las operaciones, según sea el caso.

#### **3.2. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la situación actual de la Dirección Administrativa, para conocer los procesos y procedimientos de los subsistemas de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, que se llevan a cabo en las áreas de compras y suministros, activos fijos y servicios generales.

#### **3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos y procedimientos internos y externos en la estructura organizacional de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda.

---

<sup>31</sup> MARTINES Víctor Manuel “Teoría Practica del Diagnostico Administrativo” Ed. Trilla Pág. 20

- Describir la situación actual de funcionamiento de las diferentes áreas de la Dirección Administrativa.
- Realizar la comparación de los Decretos Supremos 25964 y el actual D.S 27328, para efectuar la actualización de Reglamento Específico de Contrataciones y elaborar el Manual de Proceso y Procedimientos.
- Elaborar el análisis de recorrido, para identificar las tareas actuales de cada puesto de trabajo, en las Área de Compras y Suministros, Activos Fijos y Servicios Generales.

### **3.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **a. Método**

Para llevar a cabo el análisis documental se utilizó el método deductivo analizando en primera instancia la Ley SAFCO 1178, por constituirse en Ley Marco del presente trabajo, prosiguiendo con el análisis de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y el Reglamento Específico del SOA del Ministerio de Hacienda; posteriormente se realizó un análisis de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y el actual D.S. 27328 referente a Contrataciones y el actual Reglamento Específico SABS.

El método inductivo fue utilizado en el trabajo de campo, específicamente en el análisis de recorrido (ver anexo 2) para analizar de forma detallada y específica los procesos y procedimientos, que se realizan en las áreas funcionales, que integran la Dirección Administrativa dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Hacienda, para la elaboración del Reglamento de Contrataciones y el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Bienes, Obras, Servicios Generales y de Consultoría.

## **b. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado en el trabajo de campo exploratorio fue la investigación Descriptiva - Explicativa que permitió conocer, describir y explicar los

procesos y procedimientos actuales, los cuales fueron sujetos a un análisis crítico que consistió en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar en lo que se debe hacer y lo que se hace; posteriormente explicarlos y adecuarlos de la mejor forma a la Dirección Administrativa dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Hacienda.

## **c. Sujetos de Estudio**

Se identifico como sujetos de investigación a los funcionarios pertenecientes a la Dirección Administrativa de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Hacienda, donde se identificaron 22 personas entre Director, Jefes de área y dependientes, de los niveles ejecutivo y operativo.



**CUADRO Nº 5**  
**CUADRO DE FUNCIONARIOS**  
**DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

(Sujetos de estudio)

<b>Categoría</b>	<b>Nivel</b>	<b>Dirección Administrativa</b>	<b>Número</b>
Ejecutivo	4	Director III	1
Operativo	7	Auxiliar de Servicios III	1
Operativo	7	Técnico IV	1
		<b>Área de Compras y Suministros</b>	
Operativo	5	Responsable de área VI	
Operativo	5	Profesional XXI	1
Operativo	5	Analistas XI	1
Operativo	6	Analistas XIII	1
Operativo	6	Técnico I	1
		<b>Almacenes</b>	
Operativo	5	Analistas XI	1
Operativo	6	Analistas XII	1
Operativo	6	Analistas XIII	1
		<b>Área de Activos Fijos</b>	
Operativo	5	Responsable de área VI	1
Operativo	5	Analista XIII	1
Operativo	6	Técnicos I	1
Operativo	6	Técnicos III	1
Operativo	6	Técnicos III	1
		<b>Área de Servicios Generales</b>	
Operativo	5	Profesional XVII	1

Operativo	7	Auxiliar de Servicios IV	1
Operativo	7	Mensajero IV	1
Operativo	6	Analista XII	1
Operativo	6	Analista XII	1
Operativo	7	Técnico V	1
Operativo	6	Técnico II	1

Fuente: Elaboración propia

### **3.5. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO**

La realización del diagnostico se dividió en dos etapas:

- Relevamiento de información: Investigación documental e investigación de campo.
- Análisis de la información recopilada.

#### **3.5.1. ETAPA DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El relevamiento de información se realizó en dos etapas, que consistió en la revisión y análisis de la documentación legal y administrativa relacionada a procesos y procedimientos; que posteriormente fue complementada con la investigación de campo

##### **a. Investigación Documental**

La recopilación de información, se inicio realizando la investigación documental que consistió en la revisión de documentos legales, informes de auditoria, manuales de organización y funciones y otros que se hallaron en la Dirección Administrativa. Estos documentos permitieron

tener una referencia sobre los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas y sirvieron como punto de partida para la elaboración de la propuesta.

## **b. Investigación de Campo**

Para la investigación de campo se utilizaron las técnicas de estudio de observación directa, entrevista y cuestionarios, instrumentos que fueron diseñados para tal efecto.

En esta etapa se obtuvo la información necesaria de los procedimientos que desarrollan los funcionarios en cada una de las áreas de la Dirección Administrativa. Para la recopilación de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

### **➤ Cuestionarios**

Para llevar a cabo la recopilación de información se diseñó un formulario de relevamiento (ver anexo 1), el cual fue dirigido a los funcionarios y responsables de área de la Dirección Administrativa, para conocer a detalle como se llevan a

cabo los procesos y procedimientos, en función a la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios D.S. 25964 de manejo y disposición de bienes y el actual D.S. 27328 de contrataciones y su Reglamentación; a su vez verificar si dichos procedimientos están formalizados y aprobados en documentos de conocimiento de los funcionarios.

### **➤ Entrevista**

Para la recopilación de información sobre la situación actual de los procedimientos del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, se entrevistó a los funcionarios de la Dirección Administrativa, que tuviesen conocimiento general acerca de los objetivos, actividades,

procesos y procedimientos que se realizan en sus respectivas áreas, para la elaboración del análisis de recorrido (ver anexo 2).

#### ➤ **Observación**

La técnica de la observación fue utilizada para obtener información de manera directa sobre los hechos, cosas y acciones que desempeñan los funcionarios de la Dirección Administrativa y así contribuir a elaborar el análisis de recorrido.

### **3.5.2. ETAPA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Recopilada la información, se procedió al análisis de la misma que permitió obtener las conclusiones correspondientes.

El análisis de la información comprendió el registro, análisis y examen crítico de las formas y maneras de hacer el trabajo y describir los procedimientos existentes logrando sistematizar todo el material obtenido, que permitió contar con un cuadro apreciativo de la situación actual de la Dirección Administrativa.

La metodología de análisis involucró una serie de etapas que se desarrollaron para conocer y analizar los procedimientos de cada una de las áreas de la Dirección Administrativa. Luego se procedió al examen crítico de cada uno de los elementos de información, que fueron integrados con el propósito de conocer la naturaleza, características y comportamiento, sin dejar de lado la relación, interdependencia e interacción entre las distintas áreas y llegar a un diagnóstico que refleje la realidad operativa de los procedimientos actuales de las áreas de compras y suministros, activos fijos y servicios generales de la Dirección Administrativa.

Recopilada la información se procedió al:

## **a. Análisis de la Información Documental**

Para llevar a cabo este análisis se realizó la comparación de los documentos existentes en las áreas de la Dirección Administrativa y determinar la información necesaria para el respectivo análisis.

Los documentos revisados fueron:

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO).
- Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Hacienda.
- Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios D.S. 25964.
- D.S 27328 Contrataciones de Obras, Servicios Generales y Consultoría.
  
- Reglamento al D.S. 27328.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Del Ministerio de Hacienda.
- Programa Operativo Anual del 2004 de la Dirección Administrativa.
- Manual de Organización y Funciones de la Dirección Administrativa.

## **b. Análisis de la Información de Campo**

El análisis de la información relevada a través de encuestas, entrevistas y observación directa se desarrollo en base a los objetivos trazados inicialmente, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Determinar la existencia de manuales de procesos en las dependencias de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda.
- ✓ Importancia que se atribuye al uso de manuales de procedimientos.
- ✓ Secuencia regular de los procedimientos.

- ✓ Determinar los procedimientos actuales y reales.
- ✓ Determinación de la forma de registro de los procedimientos.
- ✓ Determinación del número de actividades, tareas que desempeñan los funcionarios.

Los elementos que fueron tomados en cuenta para el análisis sobre el nivel de aplicación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la Dirección Administrativa son:

- ✓ Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios.
- ✓ Subsistema de Manejo Bienes.
- ✓ Subsistema de Disposición de Bienes.

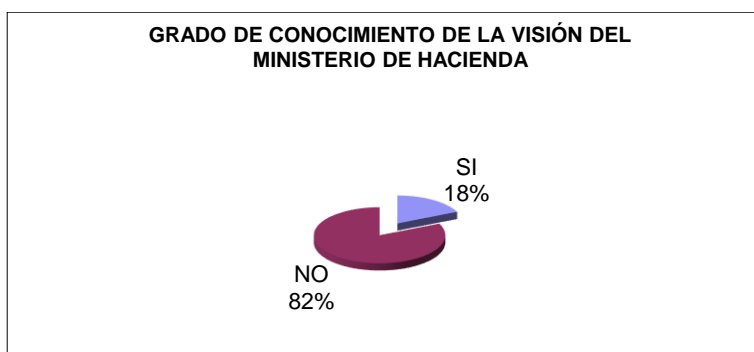
### **c. Resultados de la investigación**

La información obtenida de los cuestionarios fue tabulada mediante el método de frecuencias lo cual permite contar con datos cuantitativos y son los que se presentan a continuación:

#### **i. GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Esta pregunta fue dirigida a un total de veintidos funcionarios entre director, responsables de área, profesionales, analistas y técnicos. El 18% de los encuestados tienen conocimiento de la visión de la Institución; el restante 89% no cuenta con una idea clara de la visión, que hace suponer que los objetivos perseguidos por el personal son de carácter individual y no así institucionales.

### GRÁFICO 1

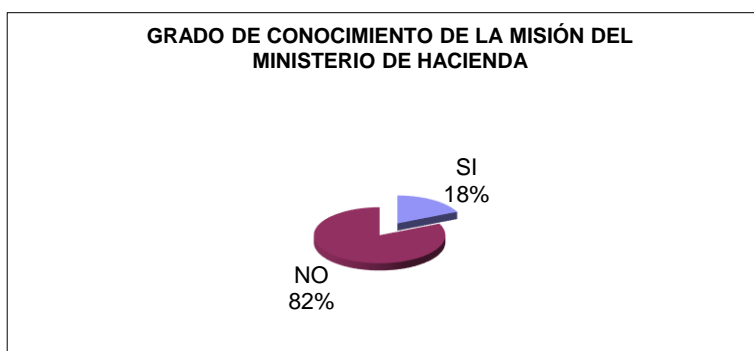


Fuente: Elaboración propia

### ii. GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Según los datos mostrados en el presente gráfico, se concluye que el 18% de los funcionarios de la Dirección Administrativa tienen un conocimiento de la misión; el 82% del restante desconocen la Misión Institucional, que hace suponer que el personal carece de sentido de pertenencia hacia la institución.

### GRÁFICO 2



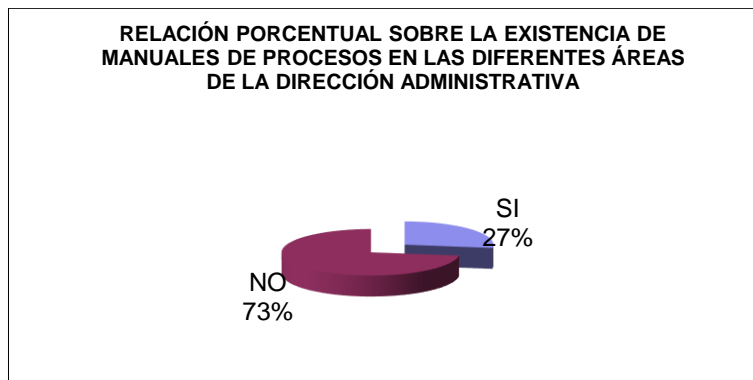
Fuente: Elaboración propia

### iii. EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS.

Sobre la existencia de manuales de procesos el 27% de los funcionarios de la Dirección Administrativa, mencionan que cuenta con un instrumento administrativo de organización, confundiendo el Reglamento Especifico de SABS con un manual de procesos y procedimientos, si bien existen áreas que mencionan contar con un manual de procedimientos, los mismos no están aprobados por Resolución Administrativa, motivo por cual carecen de formalidad.

El 73% de los dependientes de la Dirección Administrativa mencionan no contar con manuales de procesos, para la contratación de Bienes, Servicios, Manejo y Disposición de Bienes.

### GRÁFICO 3



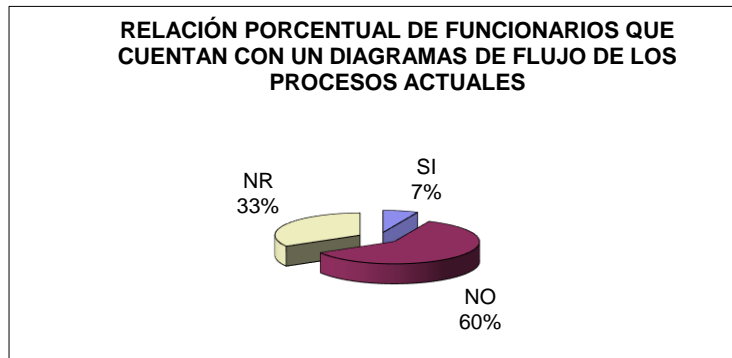
Fuente: Elaboración propia

### iv. EXISTENCIA DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Según los resultados mostrados en el gráfico se concluye que el 60% de los funcionarios de la Dirección Administrativa no cuentan con diagramas de flujo, un 33% no respondió a la pregunta lo cual supone que dichos diagramas no existen o no están difundidos y el 7% afirman contar con los mismos.



**GRÁFICO 4**

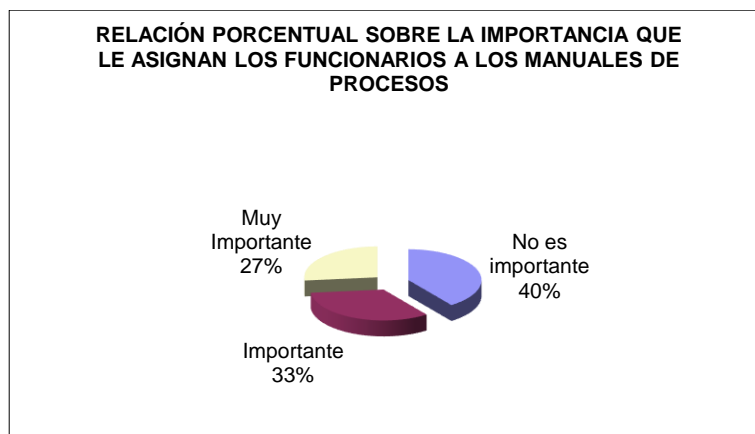


Fuente: Elaboración propia

**v. IMPORTANCIA QUE SE ATRIBUYE A LA EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCESOS PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.**

El 27% de los funcionarios están concientes o saben que la existencia de un manual de procesos es muy importante para la realización de sus actividades, como instrumento de apoyo administrativo; mientras que el 33% opinan que es importante pero no están convencidos sobre la utilidad que tienen los manuales.

El 40% mencionan que no es importante contar con estos instrumentos de organización administrativa, por la confusión que existe del Reglamento Específico SABS con el manual de procesos y procedimientos. GRÁFICO 5

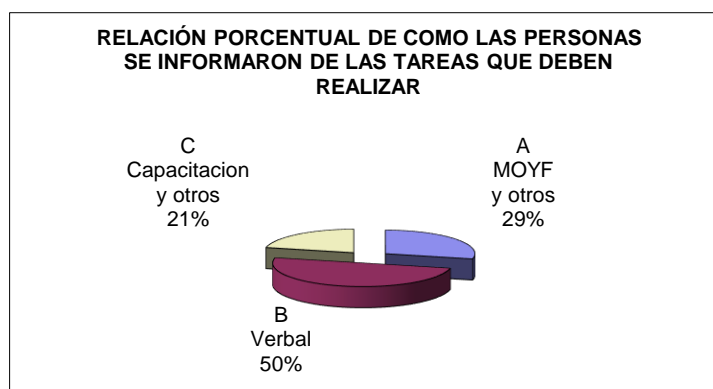


Fuente: Elaboración Propia

**vi. COMO SE ENTERÓ EL PERSONAL DE LAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR.**

Según las respuestas obtenidas un 29% de los funcionarios grupo A se enteró de sus funciones mediante el manual de organización y funciones, o algún otro tipo de documento escrito. Un 50% del grupo B se enteró de sus funciones de manera verbal y el 21% aprendió a desarrollar su trabajo por capacitación y colaboración de compañeros de trabajo. Este inconveniente repercute en algunos casos a que exista duplicidad de actividades y un grado de desorganización en la ejecución de las tareas.

**GRÁFICO 6**



Fuente: Elaboración Propia

**vii. DETERMINACIÓN SOBRE SI LOS PROCESOS SON ADECUADOS**

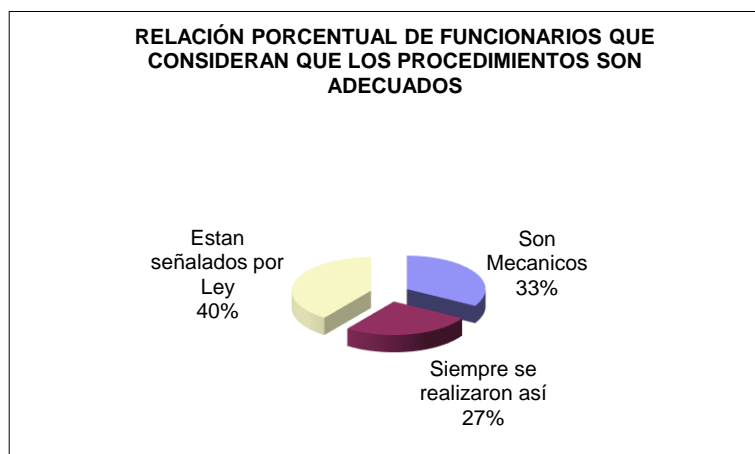
Respecto a si los procedimientos de las áreas de la Dirección Administrativa son los adecuados se tuvo los siguientes resultados:

El 27% de los entrevistados respondió que “siempre se los realizaron así de esa forma”, esto se debe a que en la Dirección Administrativa existen funcionarios que tiene muchos años de trabajo, es por eso que saben la secuencia y los procedimientos.

El 40% respondió “porque así lo señalan las leyes”, es evidente que existen procedimientos que están establecidos por Ley y por esta razón se los deben realizar de esa forma.

El 33% de los entrevistados respondió que los procedimientos que siguen habitualmente son mecánicos o muy rutinarios.

### GRÁFICO 7



Fuente: Elaboración propia

### viii. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACTUALES EN EL ÁREA DE TRABAJO

El presente gráfico muestra las alternativas para mejorar los procesos en las áreas de la Dirección Administrativa.

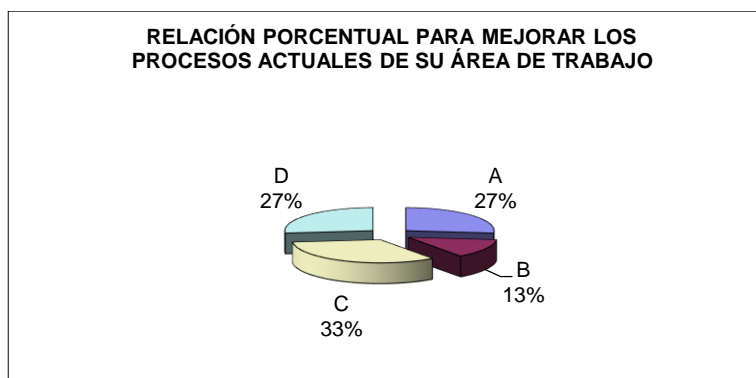
El 27% del Grupo A considera la necesidad de contar con la documentación completa y oportuna de otras unidades externas.

El 13% del Grupo B considera que la mejora de los procesos se daría con la agilización y rapidez de respuesta a los trámites tanto internos como externos; de esto se interpreta que cada funcionario debería efectuar su labor de manera eficiente.

El 33% del Grupo C menciona que una alternativa de mejora de los procesos es tener una mejor organización.

El restante 27% del Grupo D se abstuvo de responder.

### GRÁFICO 8



Fuente: Elaboración propia

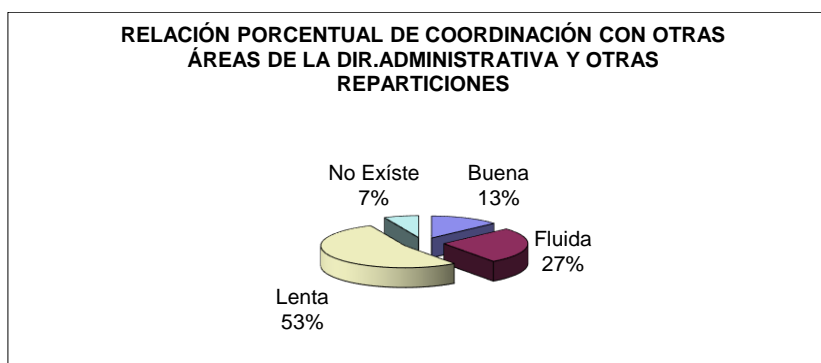
#### ix. COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OTRAS REPARTICIONES

El siguiente gráfico muestra la relación porcentual de la coordinación entre las distintas áreas y reparticiones del Ministerio de Hacienda.

Un 53% menciona que la coordinación con otras áreas es lenta por la excesiva burocracia, por no encontrarse desarrollado por completo todos los módulos del SIGMA. Un 27% opina que la coordinación es fluida por contar con un sistema de red, el cual agiliza la coordinación entre las distintas áreas.

Un 13% opina que la coordinación es buena con otras áreas y reparticiones del Ministerio de Hacienda, y el 7% menciona que no existe una buena coordinación con otras unidades

**GRÁFICO 9**



Fuente: Elaboración propia

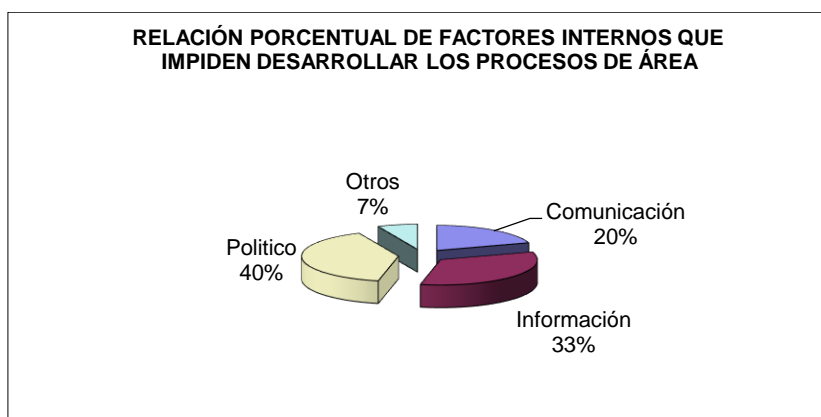
#### **x. FACTORES INTERNOS QUE IMPIDEN DESARROLLAR EFICIENTEMENTE EL PROCESO**

La falta de interés por los responsables de la ejecución, es otro de los factores que afecta el proceso, este aspecto se observa en un 40% de los funcionarios, que opinan que el favoritismo político es un factor que afecta el desempeño de su trabajo.

El 33% considera que la información no es muy clara o específica lo que ocasiona una pérdida de tiempo y retraso para la conclusión de los procesos.

Un 20% opina que la falta de comunicación entre áreas de la Dirección Administrativa no es muy fluida, esto ocasiona demora y conflictos de intereses entre áreas. Un 7% respondió que existen otros factores.

**GRÁFICO 10**



Fuente: Elaboración propia

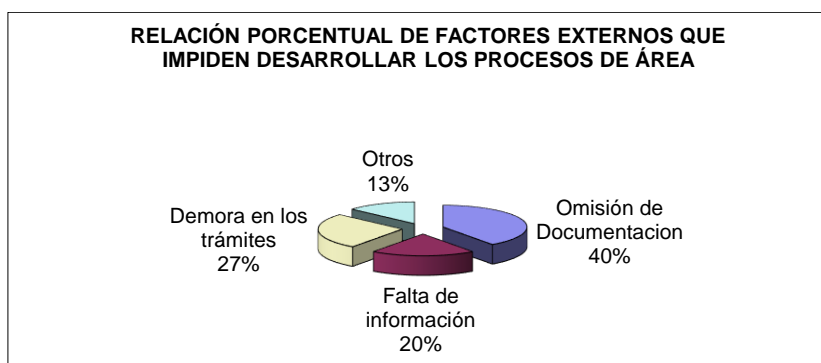
**xi. FACTORES EXTERNOS QUE IMPIDEN DESARROLLAR EFICIENTEMENTE EL PROCESO**

EL 40% de los entrevistados considera que la documentación incompleta que ingresa de otras Direcciones y/o Reparticiones del Ministerio de Hacienda ocasiona pérdida de tiempo y retraso en la conclusión de los procesos.

El 27% opina que la demora en los trámites perjudica el normal desempeño en la ejecución de los procesos. El 20% hacen mención que la información en algunos casos no es oportuna para efectuar el proceso correspondiente.

Un 13% opina y hace mención a tres factores que afectan al desarrollo del trabajo.

**GRÁFICO 11**



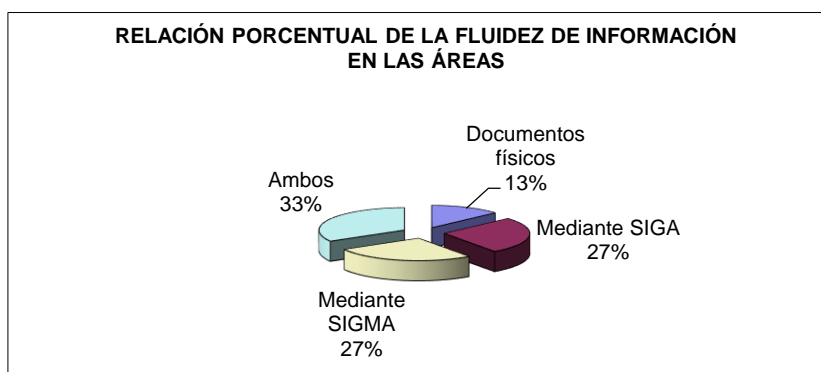
Fuente: Elaboración propia

## xii. FLUIDEZ DE INFORMACIÓN EN LAS ÁREAS

En el presente gráfico mencionan el 27% de los encuestados que la información pasa a las unidades a través de Sistema de Gestión y Modernización Administrativa SIGMA, y el otro 27% menciona que la información pasa a las siguientes unidades mediante el Sistema Integral Gestión Administrativa SIGA.

Un 13% menciona que la información pasa a las siguientes unidades en documentos físicos. Un 33% utiliza ambos sistemas SIGA y SIGMA.

**GRÁFICO 12**



Fuente: Elaboración propia

### 3.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Las conclusiones de acuerdo al análisis de las actividades, y revisada la documentación a la que se tuvo acceso y la investigación de campo revelado y citado estadísticamente en los gráficos se pudo determinar los siguientes puntos:

- Se observó la desactualización de los Reglamentos Específicos de Manejo y Disposición de Bienes y Servicios, con relación al actual D.S. 27328.
- Se identificó la falta de compromiso del personal hacia la institución, a consecuencia de las nuevas instancias políticas cambiantes.

- Desarrollan sus tareas en base a la NB-SABS y RE-SASB, motivo por el cual se le atribuye poca importancia a los manuales y diagramas de flujo por el desconocimiento de su valor.
- Se pudo percibir la dispersión de información en archivo y en el mismo sistema, en las áreas de activos fijos y servicios generales lo cual ocasiona confusión y demora la toma de decisiones.
- No existe una clara interacción en la comunicación y coordinación entre unidades internas y externas por la excesiva burocracia de los trámites en proceso.
- Inadecuada identificación de los procedimientos lo que ocasiona la improvisación, informalidad y duplicidad de funciones en las rutinas de trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez realizado el diagnóstico y posterior análisis de los resultados obtenidos de la entrevista y los cuestionarios, se determinó la importancia de elaborar el Reglamento Específico de Contrataciones y el Manual de Procesos y Procedimientos, como resultado de las necesidades emergentes de la Dirección Administrativa y las diferentes áreas funcionales.

El Reglamento Específico de Contrataciones y el Manual de Procesos y Procedimientos contribuirán a mejorar el desempeño de las rutinas de trabajo y delimitar el ámbito de competencia de los involucrados.



## **4.2.**

### **ELABORACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES**

El presente Reglamento Específico de Contrataciones es un instrumento que permite regular los procesos de contratación en sus distintas modalidades, y coadyuvará de manera directa al cumplimiento de las tareas que se desarrollan habitualmente.

#### **4.2.1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES**

El Reglamento Específico de Contrataciones tiene los siguientes objetivos:

- Reglamentar las contrataciones realizadas por las distintas unidades y áreas del Ministerio de Hacienda, según lo establecido por La Ley 1178 y el actual D.S. 27328 del 31 de enero del 2004 ajustándose a las necesidades, características y naturaleza de la entidad.
  
- Establecer los elementos de organización, funcionamiento y de control interno relativos a la adquisición de bienes, obras, servicios generales y de consultoría.
  
- Establecer las responsabilidades de los servidores públicos involucrados en la contratación; asimismo delimitar las cuantías de los montos asignados para tal efecto.

#### **4.2.2.**

##### **ALCANCE**

El Reglamento Específico de Contrataciones será un instrumento de carácter normativo aplicable a todas las unidades del Ministerio de Hacienda específicamente cuando se requiera la contratación de un bien, obra, servicio general o servicio de consultoría.

#### **4.2.3.**

#### **ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTRATACIONES**

El Reglamento Específico de Contrataciones se divide en dos partes de acuerdo a formato establecido por la unidad de normas del Ministerio de Hacienda (Ver anexo 3):

##### **Primera Parte**

- 1.** Índice
- 2.** Aspectos Generales

##### **Segunda Parte**

- 1.** Base Legal de Creación de la Entidad.
- 2.** Base Legal para la Elaboración del Reglamento Específico de Contrataciones.
- 3.** Naturaleza Jurídica de la Entidad.
  
- 4.** Máxima Autoridad Ejecutiva.
- 5.** Autoridad Responsable del Proceso de Contratación.
- 6.** Responsable de la Contratación Menor por Comparación de Precios.
  - a.** Directa (De Bs. 1.- Hasta Bs. 500.-).
  - b.** Por Comparación de Precios (De Bs. 501.- Hasta Bs.160.000.-).
    - Obtención de Cotizaciones.
    - Requerimiento de Propuestas.
- 7.** Responsable de Contratación Menor de Firmas Consultoras.
  - a.** Monto Hasta Bs. 200.000.
- 8.** Responsable de Contratación de Servicios de Consultoría Individual.
  - a.** Monto Hasta Bs. 100.000.
  - b.** Monto de Bs. 100.001.- Hasta Bs. 400.000.

- 9.** Responsable del Área Administrativa.
- 10.** Comisiones de Calificación.
  - 10.1** Para la Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales.
    - a.** Licitación Pública.
    - b.** Contratación Menor por Comparación de Precios.
    - c.** Contratación por Excepción.
  - 10.2** Para la Contratación de Servicios de Consultoría.
    - a.** Contratación por Concurso de Propuestas.
    - b.** Contratación Menor de Firmas Consultoras.
    - c.** Contratación de Servicios de Consultoría Individual.
- 11.** Comisión de Recepción: Licitación Pública y Servicios de Consultoría.
  - a.** En Bienes.
  - b.** En Obras y Servicios de Supervisión Técnica.
  - c.** En Servicios de Consultoría.
  - d.** En Servicios Generales.
- 11.1** Comisión de Recepción para la Contratación Menor por Comparación de precios.
- 12.** Unidades con Capacidad, Facultad y Competencia para realizar Procesos de Contratación.
- 13.** Unidades Autorizadas para Constituirse en Área Solicitante.
  
- 14.** Responsable (s) de la Suscripción de Contratos.
- 15.** Responsable de Remitir Información al SICOES.
- 16.** Autoridad que Resuelve los Recursos de Impugnación.
- 17.** Responsable de Elaborar y Publicar el Programa Mensual de Contrataciones Menores (PMCM).
- 18.** Procesos de Contratación Menor por Comparación de Precios.

### **Tercera parte (Flujogramas)**

- Compras Directas.
- Comparación de Precios con Requerimiento de Propuestas.
- Comparación de Precios con Requerimiento de Cotizaciones.
- Contratación de Firms Consultoras hasta Bs. 200.000.-
- Contratación Servicios de Consultoría Individual hasta Bs. 100.000.-
- Contratación Servicios de Consultoría Individual desde Bs. 100.001.- hasta Bs. 400.000.-
- Contratación por Excepción de acuerdo a los incisos b, c, d, f del artículo 33 del D.S. 27328.
- Contratación por Excepción de acuerdo a los incisos a, e, g, h, i del artículo 33 del D.S. 27328.

### **4.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procesos y Procedimientos, 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 interno administrativo, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio.

#### **4.3.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

- Servir de guía a cada una de las áreas que componen la Dirección Administrativa, transmitiendo la información básica requerida referente al funcionamiento de la misma.
- Ubicar la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a efectos del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Mantener la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitar la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

#### **4.3.2. ALCANCE**

El Manual de Procesos y Procedimientos se aplicará específicamente a las áreas de compras y suministros, activos fijos y servicios generales de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda.

#### **4.3.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección Administrativa ha sido elaborado bajo la siguiente estructura (Ver anexo 4):

- a. Identificación**, este documento incorporará la siguiente información:
  - Logotipo de la organización.
  - Nombre oficial de la organización.
  - Denominación y extensión de la unidad a la cual corresponde en particular el manual.
  
  - Lugar y fecha de elaboración.
  - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
  
- b. Índice o contenido**, contiene la relación de los capítulos que forman parte del documento.
  
- c. Introducción**, Expone sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
  
- d. Simbología**. Es la representación gráfica de las figuras utilizadas, que describen cada procedimiento.

**e. Concepto(s) y abreviaturas,** En este punto se detallan palabras o términos de carácter técnico que se emplean en los procedimientos, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual; también se desglosa las abreviaturas que se utilizan en la descripción de los procedimientos.

**f. Procesos,** en este formulario se describe de forma general los siguientes aspectos:

- Nombre del proceso.
- Objetivo del proceso.
- Número y nombre de operaciones que compone el proceso.
- Documentos (insumos) que son necesarios para el cumplimiento del proceso.
- Unidades que intervienen de forma general en el proceso.
- Unidad o técnico responsable del cumplimiento del proceso.
- Registros que se generan en el proceso.
- Salidas (registros que se generen al final del proceso).

**g. Operación.** La operación describe:

- Nombre de la operación.
- Objetivo de la operación.
- Descripción resumida de la operación.
- Insumos que alimentan a la operación.
- Unidad o puesto de la Operación.
- Registro de formularios o impresos.
- Resultados verificables de la operación.
- Tiempo de ejecución de la operación.

**h. Procedimientos.** El presente formulario de procedimientos describe:

- Nombre del procedimiento.
- Nombre de la operación a la que pertenece el procedimiento.
- Objetivo del procedimiento.

- Descripción del procedimiento.
  - Insumos que alimentan el procedimiento.
  - Unidad o puestos Técnico del procedimiento.
  - Registro de formularios o impresos a utilizar.
  - Resultado verificable del procedimiento.
  - Tiempo de ejecución del procedimiento.
  - Operatoria.
- i. **Diagramas de flujo**, Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en dónde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen.
- j. **Formularios o impresos**, Se adjunto documentos impresos que se utilizan en un procedimiento, los cuales se adjuntan como anexo. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, se hace referencia específica de
- estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.

## **CAPÍTULO V**

### **RECOMENDACIONES**

#### **5.1. RECOMENDACIONES FINALES**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y todos los antecedentes expuestos en los anteriores capítulos, se pudo formular las siguientes recomendaciones las cuales servirán para la implementación de los instrumentos administrativos elaborados en el marco de la normativa vigente.

- Se sugiere realizar la actualización de los Reglamentos Específicos de Manejo y Disposición de Bienes para normar y uniformar el D.S. 27328 de Contrataciones.
- Es necesario informar al personal de la Dirección Administrativa sobre la importancia de cada puesto de trabajo en el desarrollo habitual de los procesos y procedimientos, para generar un sentido de pertenencia hacia la institución.
- Explicar a los funcionarios de las diferentes áreas funcionales de la Dirección Administrativa, acerca de las diferencias que existen entre Norma Básica, Reglamento Específico y Manual de Procesos y Procedimientos y la importancia que tiene este último en el desarrollo de sus actividades.
- Uniformar y actualizar la información en un sistema común y oportuno, para agilizar y transparentar los procesos y procedimientos administrativos, ya que la información es el soporte de todos los otros sistemas de una organización.
- Evaluar cada cierto tiempo la aplicación de los instrumentos administrativos para permitir posibles cambios o ajustes, y establecer el grado de efectividad de los mencionados instrumentos en las áreas de la Dirección Administrativa.
- Finalmente es importante estar atentos a los cambios que se efectúen en las Normas Básicas correspondientes al Sistema de Administración de Bienes y Servicios, para que los instrumentos administrativos se encuentren permanentemente actualizados.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.** Munich Lourdes – Ángeles Ernesto “Métodos y Técnicas de Investigación”, Ed Trillas S.A.
- 2.** ALIEDRE España Freddy “Governance Simbiosis de la Política y el Management”.
- 3.** Dintel John J. “Administración Científica” México 1980.
- 4.** QURIROGA Leos Gustavo “Organización y Métodos en la Administración Pública”.
- 5.** JIMENES Castro Wilburg “Administración Pública para el Desarrollo” Ed. Limusa México 1987
- 6.** DERMIZAKY Peredo Pablo “Derechos Administrativo” Ed. Los Amigos del Libro, La Paz 1988.
- 7.** BENJAMIN Franklin Enrique “Análisis Diseño y Estructura” Ed. MC Graw Hill 1998.
- 8.** BENJAMIN Franklin Enrique “Organización y Métodos un Enfoque competitivo” Ed. MC Graw Hill 2002.
- 9.** RODRIGUES Valencia Joaquín “Como Elaborar y Usar los manuales Administrativos” Ed ECASA 1995.
- 10.** MARTINES Víctor Manuel, “Teoría Practica del Diagnostico Administrativo” Ed. TRILLA 1997.
- 11.** Gaceta Oficial de Bolivia de 19 de marzo de 2003 “Ley de Organización del Poder ejecutivo”
- 12.** Constitución Política del Estado.
- 13.** Gaceta Oficial de Bolivia NB-SOA.
- 14.** RE-SOA Ministerio de Hacienda Gestión 2002.
- 15.** Gaceta Oficial de Bolivia NB-SABS.
- 16.** RE-SABS Ministerio de Hacienda Gestión 2002.
- 17.** D.S.26973 de 27 de marzo de 2003.
- 18.** D.S.26990 de 11 de abril de 2003.
- 19.** D.S.27144 de 26 de agosto de 2003.
- 20.** D.S.27230 de 30 de octubre de 2003.