TD-1185

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Administración de Empresas

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

MEMORIA DE TRABAJO DIRIGIDO

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MINISTERIO DE TRABAJO CASO: DIRECCIÓN FINANCIERA

Postulantes:

CAJÍAS LUNA INGRID NANCY
CARRIÓN LOVERA CARLOS PASTOR

Tutor Académico: ***MAE. JOSÉ DAVID ARZABE ARMIJO***

LA PAZ – BOLIVIA

2005

DEDICATORIA

A nuestros amados padres, que con su apoyo, guía y amor, son la inspiración para seguir adelante en la vida; a Dios por darnos la vida, fuerzas para seguir adelante y por todo lo que día a día nos brinda.

AGRADECIMIENTO

A nuestro tutor académico MAE. José David Arzabe Armijo por su desprendida colaboración, apoyo, guía y consejo constante en la elaboración de este trabajo.

A la Lic. Susana Vargas Guzmán y Miguel Angel Sandoval Nava por el apoyo, colaboración y guía desde nuestro ingreso al Ministerio de Trabajo.

A la Lic. Gladys Porcel Arancibia y Lic. Marisol Larrea por su ayuda en la etapa de implementación del presente trabajo.

Al Lic. Adhemar Suarez Ponce por su desprendida. colaboración, apoyo y guía.

A todo el personal que compone la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo por su colaboración y apoyo.

A nuestra amada carrera por la formación académica recibida para ser profesionales que contribuyan al desarrollo de una Bolivia mejor.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

ÍNDICE

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

Página

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE TRABAJO..... 1
1.1.1. Antecedentes Legales..... 1
1.1.2. Misión y Visión Institucional..... 1
1.1.2.1. Misión..... 1
1.1.2.2. Visión..... 2
1.1.2.3. Objetivos del Ministerio de Trabajo..... 2
1.1.3. Niveles Jerárquicos..... 4
1.1.4. Dirección General de Asuntos Administrativos..... 5
1.1.5. Dirección Financiera..... 6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 6
1.3. JUSTIFICACIÓN..... 6
1.4. OBJETIVOS..... 7
1.4.1. Objetivo General..... 7
1.4.2. Objetivos Específicos..... 7
1.5. ALCANCE..... 8
1.6. METODOLOGÍA..... 8
1.6.1. Método..... 8
1.6.1.1 Tipo de investigación..... 9
1.6.2. Fuentes para la recopilación de información..... 9
1.6.2.1. Fuentes Primaria 9
1.6.2.2. Fuentes Secundarías..... 10
1.6.2.2.1. Investigación Documental..... 10

CAPITULO II

MARCO LEGAL

2.1. NORMA REGLAMENTARIA A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO. (DECRETO SUPREMO Nº 27732)..... 11
2.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES N° 1178..... 12
2.3. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL NO. 530/02)..... 15
2.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 049/02)..... 17
2.5. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº.051/02)..... 18
2.6. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE TESORERÍA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 050/02)..... 20
2.7. SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL..... 21

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1. ADMINISTRACIÓN..... 23
3.1.1. Administración Pública..... 24
3.1.2. Administración de Recursos Humanos..... 24
3.2. ESTRUCTURA..... 25
3.3. EFICIENCIA..... 25
3.4. MANUALES..... 26
3.4.1. Objetivo de los Manuales..... 26
3.4.2. Manual de Organización y Funciones..... 27
3.4.2.1. Organigrama..... 27
3.4.3. Manual de Procedimientos..... 28
3.4.3.1. Diagramas de Flujo..... 28
3.5. SISTEMA..... 31
3.6. REGLAMENTO..... 32

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1. OBJETIVO..... 33
4.2. ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... 33
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN 34
4.3.1. Fuentes de información documental..... 34
4.3.2. Fuentes de información de campo..... 34
4.4. ANÁLISIS RETROSPECTIVO..... 37
4.4.1. Análisis de la situación actual 37
4.4.1.1. Procesos..... 41
4.4.1.2. Funciones..... 41
4.4.1.3. Comunicación y Coordinación..... 41
4.4.1.4. Análisis de Instrumentos Administrativos..... 42
4.5. ANÁLISIS PROSPECTIVO..... 43
4.6. CONCLUSIONES..... 43

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL..... 48
5.1.1. Objetivo del proceso de diseño organizacional..... 48
5.1.2. Metodología para el diseño organizacional..... 48
5.1.2.1. Identificación de los usuarios de la Dirección Financiera y las necesidades de servicio..... 49
5.1.2.2. Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades..... 49
5.1.2.3. Diseño de los Procesos, Resultados e Indicadores..... 50
5.1.2.4. Canales y Medios de Comunicación Interna..... 52
5.1.2.5. Instancias de Coordinación Interna..... 52
5.1.2.6. Definición de Instancias de Relacionamiento Interinstitucional..... 52
5.1.3. MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA..... 53
5.1.3.1 Organigrama..... 55
5.1.4. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..... 56

5.1.4.1. Manual de Organización y Funciones..... 57
5.1.4.2. Manual de Procesos..... 59
5.2. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..... 68
5.2.1. Plan de Implementación..... 69
5.2.1.1. Objetivo..... 69
5.2.1.2. Estrategia..... 69
5.2.1.3. Aprobación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos..... 70
5.2.1.4. Difusión del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos..... 70
5.2.1.5. Información, Orientación y Capacitación..... 70
5.2.1.6. Seguimiento..... 71

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES..... 74
6.2. RECOMENDACIONES..... 75

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

INTRODUCCIÓN

La promulgación de la Ley 1178, Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) establece sistemas de administración y control; los cuales encaminan a la administración pública a su modernización con las finalidades de: lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, generar información que muestre con transparencia la gestión, lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones y desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público.

Uno de los sistemas de administración y control es el Sistema de Organización Administrativa; el cual busca optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, ya que el éxito en la consecución de los objetivos de cada una de las entidades públicas, y por lo tanto del desarrollo económico y social del país, su planificación y ejecución se encuentra relacionado directamente con la existencia de una organización eficiente.

La implementación y funcionamiento efectivo del Sistema de Organización Administrativa en las entidades públicas simplifica, agiliza y hace más transparente la realización de operaciones. Entre los productos que se obtienen por el proceso de implantación son los Manuales de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

En los sucesivos acápites se realiza la descripción de la naturaleza de la institución, sus decretos de creación y su conformación, descripción del problema organizacional a solucionar. En relación con la demanda de la organización se determinará el objetivo general y, los objetivos específicos, delimitando los límites del trabajo representados en el alcance del mismo.

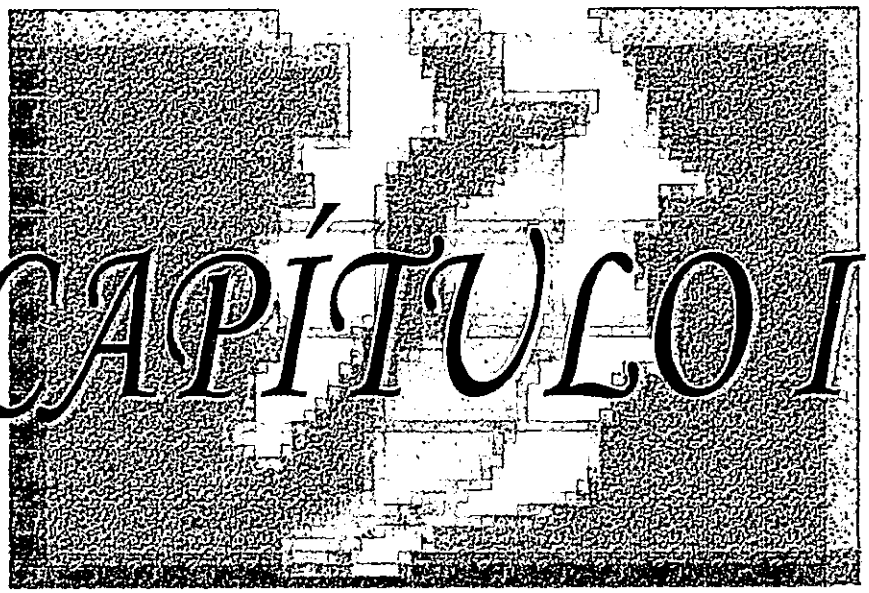
Posteriormente se describirá los aspectos legales de la organización; la metodología para la elaboración del trabajo.

Seguidamente se expone el análisis organizacional, el cual determinará las deficiencias existentes, a través de métodos y técnicas que permitieron obtener información real y confiable de la situación actual de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

Consecutivamente se procederá al desarrollo de la propuesta y el proceso de implementación de la misma.

Posteriormente se presentará las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llego en la culminación del trabajo realizado.

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



CAPÍTULO I

Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE TRABAJO.

1.1.1. Marco Legal.

El Ministerio de Trabajo se crea mediante Decreto Supremo de fecha 17 de mayo de 1936 con la denominación de "Ministerio de Trabajo Comercio y Previsión Social". En fecha 16 de septiembre de 1997, mediante Ley Nº 1788 de Organización del Poder Ejecutivo, cambia su denominación por el de Ministerio de Trabajo y Microempresa. La Ley No. 2446 de Organización del Poder Ejecutivo de fecha 19 de marzo de 2003 establece la denominación y atribuciones del actual Ministerio de Trabajo. El Decreto Supremo Nº 27732 determina su estructura y funciones reglamentando la organización jerárquica y funcionamiento de esta Cartera de Estado, de la siguiente manera:

Viceministerio de Trabajo y Empleo:

- Dirección General de Trabajo y Seguridad Industrial.
- Dirección General de Empleo.
- Dirección General de Asuntos Sindicales.

Viceministerio de Cooperativas:

- Dirección General de Cooperativas.

1.1.2. Misión y Visión Institucional.

1.1.2.1. Misión.

"El Ministerio de Trabajo contribuye al desarrollo político, económico y social, buscando la paz y justicia; formulando, ejecutando y vigilando la aplicación de políticas, normas y convenios nacionales e internacionales

en materia laboral, promoviendo la generación de empleo estable y precautelando adecuadas relaciones laborales"[1].

1.1.2.2. Visión.

"El Ministerio de Trabajo es una institución pública confiable, eficiente y transparente, consolidada institucionalmente, que el marco de un clima de justicia y paz social, garantiza la plena vigencia, aplicación y cumplimiento de normas y convenios nacionales e internacionales en materia laboral, promocionando sosteniblemente el diálogo social, como mecanismo efectivo de resolución de conflictos y de desarrollo político, económico y social"[2].

1.1.2.3. Objetivos del Ministerio de Trabajo.

De acuerdo al Programa Operativo Anual (POA) de la gestión 2005 los objetivos del Ministerio de Trabajo son:

1. Implementación del Sistema Integrado de Prevención, Negociación y Solución de Conflictos Laborales Individuales y Colectivos.
2. Implementación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales.
3. Elaboración e Implementación de Políticas, Normas y Reglamentos en materia de higiene, seguridad y salud ocupacional.
4. Seguimiento y Evaluación de Funcionamiento del Alto Comisionado de Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil (CEPTI).
5. Implementación del sistema integrado de Inspección de Trabajo a nivel nacional en el marco de la reforma institucional.
6. Implementación de normas y procedimientos para la Certificación Laboral de las empresas.

[1] Ministerio de Trabajo – Programa De Operaciones Anual 2005- Dirección de Gestión y Reforma, Pág. 6.
[2] IDEM

7. Implantación del Sistema Informático de seguimiento de las inspecciones (trabajo, seguridad industrial, planillas) a nivel nacional.
8. Estructura de un mecanismo de prevención, negociación y solución de conflictos laborales.
9. Formulación y ejecución de políticas para crear condiciones de mejoramiento de ocupación laboral y condiciones de trabajo, en coordinación con instancias del poder ejecutivo.
10. Implantación de un Sistema de Intermediación entre la oferta y demanda de empleo a nivel nacional.
11. Contribución en la formulación de la Política Nacional de Formación Ocupacional.
12. Implementación del Observatorio Laboral en Bolivia, en el marco del Observatorio Nacional Andino.
13. Creación de los Consejos Sectoriales por el Empleo Decente.
14. Elaboración de Diagnósticos de Micro y Pequeñas Empresas en crisis.
15. Implementación de Políticas de Intermediación, reconversión y capacitación laboral.
16. Formulación ,y ejecución de políticas para el desarrollo, capacitación y fiscalización de las sociedades cooperativas a nivel nacional.
17. Evaluación de funcionamiento del Consejo Nacional de Cooperativas (CONALCO).
18. Implantación del Sistema de Seguimiento de Tramites en Línea mediante el portal www.mintrabajo.gov.bo.
19. Administración de los recursos humanos, financieros y materiales con eficiencia, eficacia y economía para lograr optima gestión que con transparencia permita alcanzar los objetivos institucionales.
20. Implementación de procesos para el mejoramiento de la calidad de los servicios.

1.1.3. Niveles Jerárquicos

La Resolución Ministerial No. 601/04 de 22 de Noviembre de 2004, aprueba la siguiente estructura organizacional del Ministerio de Trabajo:

NIVEL NORMATIVO.

- Despacho del Ministro de Trabajo
  - *Jefatura de Gabinete.*
  - *Dirección de Comunicación Social.*
  - *Dirección General de Asuntos Administrativos.*
  - *Dirección General de Asuntos Jurídicos.*
  - *Dirección de Auditoria Interna.*
  - *Dirección de Gestión y Reforma.*

- Viceministerio de Trabajo y Empleo
  - *Dirección General de Trabajo y Seguridad Industrial.*
  - *Dirección General de Empleo.*
  - *Dirección General de Asuntos Sindicales.*

- Viceministerio de Cooperativas.
  - *Dirección General de Cooperativas.*

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

NIVEL OPERATIVO.

- Dirección Departamental La Paz.
  - *Dirección Regional El Alto.*

- Dirección Departamental Cochabamba.

- Dirección Departamental Santa Cruz.
  - *Dirección Regional Camiri.*

- *Dirección Regional Puerto Suárez.*

- Dirección Departamental Chuquisaca.

- Dirección Departamental Beni.
  - *Dirección Regional Riberalta.*

- Dirección Departamental Oruro.

- Dirección Departamental Tarija.
  - *Dirección Regional Bermejo.*
  - *Dirección Regional Villamontes.*
  - *Dirección Regional Yacuiba.*

- Dirección Departamental Pando.

- Dirección Departamental Potosí.
  - Dirección Regional Llallagua.
  - Dirección Regional Tupiza.
  - Dirección Regional Villazón.
  - Dirección Regional Uyuni.

1.1.4. Dirección General de Asuntos Administrativos.

La Dirección General de Asuntos Administrativos tiene bajo su dependencia a la Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Dirección de Recursos Humanos.

1.1.5. Dirección Financiera

La Dirección Financiera se encarga de aplicar los Sistema de Presupuesto, Sistema de Contabilidad Integrada y Sistema de Tesorería y Crédito Público.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La informalidad e ineficiencia operativa en el ámbito administrativo al interior de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, se debe a que no se implemento oportunamente el Sistema Organización Administrativa, que se encuentra definido por la Ley Nº 1178 (Sistemas de Administración y Control Gubernamental) y otros relacionados como los recursos normativos propios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Trabajo como entidad pública es una organización y como tal debe tener las actividades claramente identificadas, clasificadas y agrupadas para lograr sus objetivos. Además, en esta entidad sus recursos humanos deben interactuar entre sí para alcanzar determinados fines, desarrollando para ello una serie de actividades que simplifiquen, agilicen y conciban transparentemente la realización de operaciones y relaciones mutuas. Estos aspectos organizacionales han sido considerados por la Ley Nº 1178 en el Sistema de Organización Administrativa.

La falta de los instrumentos administrativos establecidos en el Sistema de Organización Administrativa, no hace posible la optimización de las operaciones y funciones que se desarrollan dentro de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Trabajo, por tal motivo, surge la necesidad de formular

instrumentos que coadyuven a una gestión transparente, eficaz y eficiente de los funcionarios.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General.

Implementar el Sistema de Organización Administrativa en la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, mediante la elaboración y actualización de los instrumentos administrativos enmarcados en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, de la Ley Nº 1178, con el propósito de lograr satisfacer las necesidades de los usuarios, coadyuvar al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales y contribuyendo al fortalecimiento de los controles de la institución.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico sobre la organización, funciones y operaciones que se desarrollan dentro de la Dirección Financiera, en función de lo establecido y reglamentado por la Ley Nº 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

- Identificar las funciones operativas y administrativas que realizan los funcionarios de la Dirección Financiera.

- Identificar las actividades y tareas específicas de las Unidades Operativas que conforman los procesos.

- Actualizar el Manual de Organización y Funciones para establecer el ámbito de competencia, grado de autoridad, responsabilidad, canales de coordinación de las actividades.

- Elaborar y formalizar el Manual de Procesos para la Dirección Financiera simplificando, dinamizando su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

- Actualizar y diseñar Reglamentos Internos pertenecientes a la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

1.5 ALCANCE.

El alcance geográfico del presente trabajo, abarca a la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, interrelacionándose e interactuando con áreas dependientes de la Institución, para el cumplimiento de los objetivos establecidos. **(VER ANEXO Nº 1)**

1.6 METODOLOGÍA.

La metodología puede definirse como:"la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación".[3]

Para la elaboración del presente trabajo fue necesario elegir una metodología de investigación que conduzca a obtener datos actualizados sobre el tema de investigación.

1.6.1 Método.

Para realizar la investigación se empleó el método inductivo, ya que se enfatizó en hechos concretos y particulares, para llegar a establecer conclusiones generales, es decir, se realizó un proceso de síntesis que consiste en ir de lo simple a lo general.

[3] Zorrilla Arena Santiago "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw-Hill, Pag.15

1.6.1.1 Tipo de investigación.

Para la elaboración del presente trabajo, se realizó una investigación del tipo descriptivo – explicativo.

El estudio descriptivo, identifica las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que sea sometido a análisis. Este estudio describe situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno.

El estudio explicativo se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este o porqué dos o más variables están relacionadas. Toma como referencia la descripción orientada a establecer y explicar las relaciones principales y permanentes entre los hechos y fenómenos, así como las causas de estos.

1.6.2 Fuentes para la recopilación de información.

Posteriormente a la determinación del planteamiento del problema, se pasará al campo de estudio, para efectuar la recolección de los datos, en forma ágil ordenada y precisa, utilizándose la combinación de técnicas como ser el cuestionario, entrevista investigación documental y la observación.

1.6.2.1 Fuentes Primarías.

Entrevista.

"En términos generales se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito

de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente, a la vez, reunir datos"[4].

Observación.

La observación puede definirse como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de datos que son necesarios para resolver un problema.

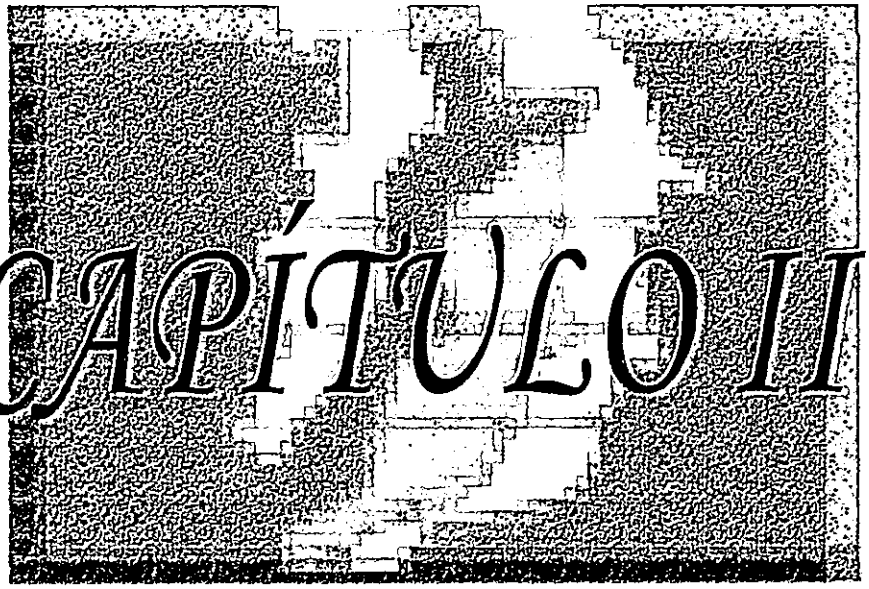
1.6.2.2 Fuentes Secundarías.

1.6.2.2.1 Investigación Documental.

Se recabo documentos del Ministerio de Trabajo, con la finalidad de obtener conocimientos de los aspectos legales y otros relacionados con su creación y funcionamiento:

- Ley N°2446 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE).
- Decreto Supremo Nº 27732 Norma Reglamentaria a la (Ley de Organización del Poder Ejecutivo)
- Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Ministerial No. 530/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada. (Resolución Ministerial Nº 049/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto. (Resolución Ministerial Nº.051/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Tesorería. (Resolución Ministerial Nº 050/02).
- Programa Operativo Anual del Ministerio de Trabajo, gestión 2004.

[4] Zorrilla Arena Santiago "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw-Hill, Pag.114



Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO II
MARCO LEGAL

El marco legal está referido a un conjunto de documentos normativos legales del Estado, los cuales constituyen todas las Leyes, Decretos, Normas Básicas y Reglamentos vigentes que condicionan el funcionamiento de las entidades públicas y en los cuales se encuentra enmarcado el desarrollo del presente estudio.

La normativa legal se constituye en una base fundamental para la realización del presente trabajo a desarrollar para poder respaldar la realización del mismo, sintetizando los puntos más importantes.

El Ministerio de Trabajo como parte del Poder ejecutivo y por consiguiente parte de la Administración Central, se enmarca en disposiciones legales tales como:

- Ley N°2446 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE).
- Decreto Supremo Nº 27732 Norma Reglamentaria a la (Ley de Organización del Poder Ejecutivo)
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) y
- Otras disposiciones internas del Ministerio de Trabajo.

2.1 NORMA REGLAMENTARIA A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO. (DECRETO SUPREMO Nº 27732)

De acuerdo con el artículo 29 del Decreto Supremo Nº 27732 de fecha 27 de septiembre de 2004, el Ministerio de Trabajo adopta la siguiente estructura:

Viceministerio de Trabajo y Empleo.

- Dirección General de Trabajo y Seguridad Industrial.
- Dirección General de Empleo.
- Dirección General de Asuntos Sindicales.

Viceministerio de Cooperativas

- Dirección General de Cooperativas.

2.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES N° 1178

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

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

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) Que la información generada institucionalmente sea útil, oportuna y confiable.
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 resultados de su aplicación.
d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado"[5].

[5] Apuntes Seminario Taller "Administración por Resultados" Expositor : Lic. Freddy Aliendre España.

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, 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.

A continuación se establece en su artículo 2° los sistemas que regula, los cuales son:

a) "Sistemas para programar y organizar las actividades:
   - Programación de Operaciones.
   - Organización Administrativa.
   - Presupuesto.

b) Sistemas para ejecutar las actividades programadas:
   - Administración de Personal.
   - Administración de Bienes y Servicios.
   - Tesorería y Crédito Público.
   - Contabilidad Integrada.

c) Sistemas para controlar la gestión del Sector Público:
   Control Gubernamental, integrado por:
   Control Interno y
   Control Externo Posterior".[6]

La Ley SAFCO de acuerdo a sus artículos 3°, 4° y 5°: establece el ámbito de su aplicación a:

[6] Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178- Capítulo I Finalidad y Ámbito de Aplicación. Artículo 2°.

- 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 ".[7]

El Sistema de Organización Administrativa el cual:

- "Se definirá en función de la Programación de Operaciones.
- Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones.
- Adecuará, fusionará, creará o suprimirá entidades.
- Centralizará la adopción de políticas y desconcentración o descentralización de la ejecución de las mismas.

Toda entidad pública organizará internamente, en función a sus objetivos y actividades, los Sistemas de Administración y Control Interno".[8]

[7] Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178- Capítulo IV Atribuciones Institucionales. Artículo 27°.
[8] Apuntes Seminario Taller "Administración por Resultados" Expositor: Lic. Freddy Aliendre España.

2.3 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL NO. 530/02)

El desarrollo de la investigación tuvo como principal documento legal al Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo, el cual tiene por objetivo general el de lograr la optimización de la estructura organizacional, reorientándola de modo que sirva para prestar un mejor servicio a los usuarios; así como también diseñar y/o actualizar los sistemas y procedimientos administrativos, de forma que acompañen eficazmente los cambios que se producen en el entorno y en el plano económico, político, social y tecnológico; a fin de coadyuvar al logro de objetivos.

Los objetivos específicos de la Norma Básica son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios con relación a los servicios públicos que presta la entidad, en el marco de justicia, equidad y oportunidad.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar en forma exacta el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a la entidad una estructura que optime la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.
- Dotar de los instrumentos y mecanismos administrativos que posibiliten un cambio organizacional planteado, acorde a las exigencias del entorno cambiante.

Sobre la base de los procesos y funciones determinados por cada uno de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el plan estratégico del sector trabajo y la Programación de Operaciones Anual, el

Sistema de Organización Administrativa establece la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos y como también las funciones que les competen desarrollar.

El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes sistemas:

a) ***El Sistema de Programación de Operaciones,*** considerando el Plan Estratégico del Ministerio de Trabajo, su misión y una vez identificadas las necesidades de organización, establece mediante el Plan Operativo Anual, los objetivos de gestión, actividades, operaciones y recursos necesarios para su concreción. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, preveé y establece la estructura organizacional y las funciones de cada área organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operativo Anual.

b) ***El Sistema de Administración de Personal,*** define, en relación con el Sistema de Organización, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales que le competen a la organización; el Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, define sus objetivos, funciones, responsabilidades y competencias, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

c) ***El Sistema de Control Gubernamental,*** establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el

funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales, normas y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

Así el Reglamento Específico de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo, en función a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, tiene como componentes los procesos de:

- Diagnóstico Organizacional.
- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño Organizacional.
- Seguimiento y Ajustes.

Bajo el constante cambio en el entorno que surge en las entidades públicas, se toma en cuenta la Adecuación de la Estructura Organizacional, la cual debe adecuarse en forma inmediata a la aprobación del Programa Operativo Anual y al Presupuesto. De tal manera que la necesidad de reformular y adecuar la estructura actual y los instrumentos que apoyan al cumplimiento de los objetivos definidos por el Sistema de Programación de Operaciones, es continua.

2.4 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 049/02)

Debido a que el presente trabajo se realizó en la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, se tomó en cuenta para el desarrollo del mismo 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 Trabajo, con base en las Normas Básicas del Sistema mencionado y otras disposiciones emitidas por el Ministerio de Hacienda, con el objeto de:

a) Proporcionar al Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI) del Ministerio de Trabajo, una base fundamentada en normas y principios contables de reconocida validez Técnica – Legal; para establecer la uniformidad necesaria y eficiencia en los Procesos de Programar, regular la Ejecución de los Gastos e Ingresos del Presupuesto, Administrar los Recursos y Programar los pagos en Tesorería, contabilizar todas las transacciones y obtener Estados Financieros razonables.

b) Contribuir a elaborar información real, útil oportuna y confiable, posibilitando la comparación entre distintos períodos contables para la toma de decisiones de las autoridades del Ministerio de Trabajo.

c) Facilitar que los servidores públicos de la Unidad Financiera del Ministerio de Trabajo, responsables por los resultados emergentes de la gestión y/o que administren los recursos, rindan cuenta de los mismos por intermedio del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

2.5 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°.051/02)

Por ser parte integral del los procesos y funciones que desarrolla la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo se tomó en cuenta el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto del Ministerio de

Trabajo, el cual es un conjunto de disposiciones especificas sobre aspectos organizativos, conceptuales, procedimientos administrativos, facultades, responsabilidades y aspectos técnicos referidos al proceso presupuestario. Tiene la finalidad de implementar el Sistema de Presupuesto, de acuerdo a lo establecido por el Art. 27 de la Ley No.1178 y en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.

El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado de principios, políticas, normas, metodologías y procedimientos, utilizados en cada uno de los subsistemas que lo componen, para el logro de los objetivos y metas del Ministerio de Trabajo.

El Sistema de Presupuesto funciona en forma integrada e interrelacionada con los otros sistemas de administración y control, establecidos por la Ley No. 1178.

Los objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto del Ministerio de Trabajo, son:

a) "Implementar y operar el Sistema de Presupuesto en el Ministerio de Trabajo, en el marco de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales y las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.

b) Normar las actividades especificas de las etapas del proceso presupuestario: formulación, discusión y aprobación, ejecución control y evaluación; realizadas en el Ministerio de Trabajo basadas en los principios de la ley 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto."[9]

[9] Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto del Ministerio de Trabajo. Pág. 5

2.6 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE TESORERÍA. (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 050/02)

Entre las referencias legales que se emplearon se encuentra el Reglamento Especifico del Sistema de Tesorería del Ministerio de Trabajo, siendo este un conjunto de disposiciones específicas relacionadas con aspectos organizativos, conceptuales, procedimientos, facultades, responsabilidades y aspectos técnicos referidos al proceso de tesorería. Tiene la finalidad de implementar el Sistema de Tesorería, de acuerdo a lo establecido por el Art. 27 de la Ley No.1178 y en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado.

El Sistema de Tesorería comprende el conjunto de principios, normas, reglamentos y procedimientos vinculados con la efectiva recaudación de los recursos públicos y de los pagos de los devengamientos, así como, la custodia de los títulos y valores.

Los objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Tesorería del Ministerio de Trabajo, son:

a) "Implementar y operar el Sistema de Tesorería en el Ministerio de Trabajo, en el marco de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales y las Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado aprobadas con Resolución Suprema No. 218056 de fecha 30 de julio de 1997.

b) Normar los procedimientos operativos de tesorería del Ministerio de Trabajo, basados en los principios de la Ley N° 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado.

c) Establecer las normas que deben seguir los procedimientos operativos de tesorería relativos a:

- El control y la ejecución presupuestaria de los ingresos.
- La programación de los flujos financieros.
- La administración de las cuentas fiscales.
- El proceso de ejecución presupuestaria de los egresos.
- La custodia de los títulos y valores."[10]

2.7 SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL.

El control consiste en evaluar lo que se lleva a cabo, comparando, los resultados con los instrumentos que se cuenta, como ser las normas o standard establecidos, de tal forma que se tomen decisiones sobre los resultados de esta evaluación.

Los objetivos del Control Gubernamental son:

- "Mejorar la eficiencia en la captación y uso de recursos públicos y en las operaciones.
- Mejorar la confiabilidad en la información que se genere sobre la captación y uso de los recursos, información tanto financiera como operativa.
- Mejorar los procesos para que toda autoridad rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión.
- Mejorar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado"[11].

Los anteriores se seguirán como parámetros, para el óptimo logro y cumplimiento de los objetivos establecidos para la realización del presente documento.

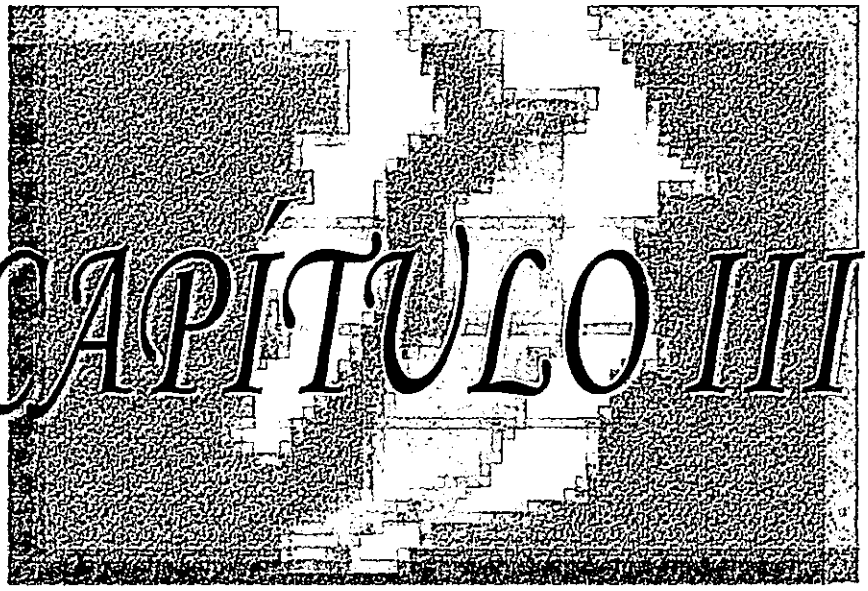
[10] Reglamento Específico del Sistema de Tesorería del Ministerio de Trabajo. Páginas 5 y 6.
[11] Apuntes, Materia: Gestión Pública II. Docente: Lic. Freddy Aliendre España.

El control Gubernamental a su vez esta integrado por dos sistemas:

- "Sistema de Control Interno y
- Sistema de Control Externo Posterior.

El primer control comprende los instrumentos de Control Previo Posterior, el cual va incorporado en el Plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad y la Auditoria Interna"[12].

[12] Apuntes, Materia: Gestión Pública II. Docente: Lic. Freddy Aliendre España.



CAPÍTULO III

Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO III
MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del presente capítulo, se toma en cuenta lo referido a un conjunto de conceptos con abundante evidencia empírica, los cuales se constituyen en una base fundamental para la realización del presente trabajo a desarrollar ya que estos conceptos son útiles para respaldar, delimitar y comprender el análisis para la elaboración del Manual Procesos, Manual de Organización y funciones, Reglamentos Internos de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

A continuación presentamos los principales conceptos que permiten fundamentar la estructura del presente trabajo:

3.1 ADMINISTRACIÓN.

"La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas".[13]

Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Con un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, con la finalidad de apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

[13] KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz "Administración una Perspectiva Global" (Pag. 4) Décima Edición.

3.1.1 Administración Pública.

"Administración Pública, es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican".[14]

"Se refiere a la coordinación de los esfuerzos para llevar a cabo una política económica concreta, y en general, una política social cuyas directrices están marcadas por el gobierno de la nación".[15]

3.1.2 Administración de Recursos Humanos.

"La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable"[16]

Para el logro de los objetivos en toda organización, se precisa de recursos entre ellos los humanos, para los cuales se busca proporcionar un ambiente adecuado, facilidades en el desempeño de sus labores con menor fatiga y reducción en el tiempo de trabajo.

[14] CASTRO JIMENEZ Wilburg "Administración Pública para el Desarrollo Integral" Edit. Fondo de Cultura Económica 1987, Pág. 39.
[15] ROSEMBERG J.M. "Diccionario de Administración y finanzas" Edit. Océano 1995, Pág 12
[16] CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, página 165

3.2 ESTRUCTURA.

"Es la representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen, en la cual se destacan las responsabilidades de sus integrantes"[17].

"Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos. Organizar es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia de las actividades de la organización, no siempre están al nivel de las máximas autoridades, a continuación se explicará en cuatro pasos fundamentales:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
- Especificar quien depende de quien en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un solo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración"[18].

Es así que la estructura de una organización puede definirse como la representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen.

3.3 EFICIENCIA.

Se define a la eficiencia como: "El logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas"[19].

[17] FRANKLIN F., Enrique Benjamín "Organización de Empresas", página 279
[18] STONER James, FRIMAN Edward y GILBERT Daniel, "Administración", página 345

Para lograr la eficiencia administrativa en todo el ámbito de aplicación que concierne el trabajo.

3.4 MANUALES.

"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"[20].

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

3.4.1 Objetivo de los Manuales.

"Los Manuales sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porque de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica"[21].

Por consiguiente el objetivo de los manuales es aclarar las normas establecidas, con una función unificadora, siendo compendio de las

[19] KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinzm Administración, un Pespectiva Global, página 714. Décima Edición.
[20] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 147, McGRAW-HILL
[21] QUIROGA Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración, página 162. Segunda Edición

funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización; de este modo ser instrumento de comunicación que informa sobre prácticas de la empresa para mejorar la comprensión de sus necesidades globales.

3.4.2 Manual de Organización y Funciones.

"Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular"[22].

El Manual de Organización y Funciones contiene los gráficos de la organización y especifica en detalle la estructura, en base al contenido del mismo se elaboró el MOF de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

3.4.2.1 Organigrama.

"Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"[23].

Tienen por objetivo ser el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad:

- "Proporcionar una imagen formal de la organización.

[22] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 148. Primera Edición, McGRAW-HILL
[23] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 65. Primera Edición, McGRAW-HILL

- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional" [24].

El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

3.4.3 Manual de Procesos.

El manual de procesos se constituye en un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones vinculadas entre sí. Contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Por consiguiente presentan los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas.

3.4.3.1 Diagramas de Flujo.

"Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de una 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.

[24] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 65. Primera Edición, McGRAW-HILL

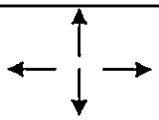
Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados"[25].

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, se emplea la Norma ANSI:

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

[25] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 163, McGRAW-HILL

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
	Inicio o término: 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.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	***Líneas de flujo:*** 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[26].	

[26] FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas, página 194, McGRAW-HILL

3.5 SISTEMA.

Conjunto ordenado de elementos interdependientes que interactúan entre si en post de un objetivo. Además, se debe tomar en cuenta que un sistema está en permanente intercambio e interacción con el entorno.

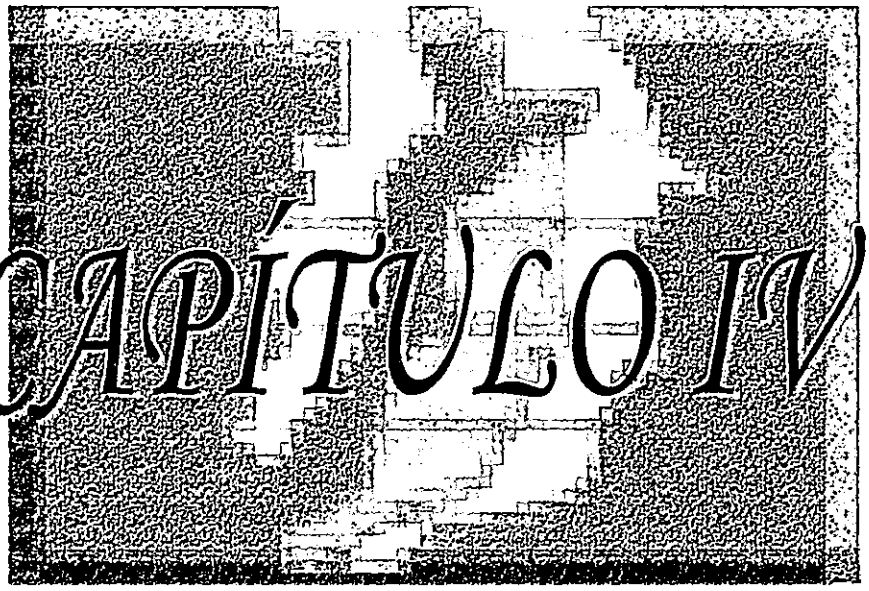
Un sistema es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a través del intercambio continuo de datos e informaciones, a fin de lograr objetivos comunes (resultado esperado).

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

- Es un conjunto de componentes o partes;
- Esos componentes o partes forman la estructura del sistema; que 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.
- 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.

3.6 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.



CAPÍTULO IV

Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico institucional permite realizar el análisis de una institución en su conjunto o parte de ella; se ha definido al diagnóstico como "la etapa de la investigación donde se describe la situación actual de una institución"[27].

Es un proceso que permite conocer la situación real de la institución en un momento dado, identificando los problemas que dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales y áreas de oportunidad; Además de reajustarlos de acuerdo con las necesidades que se presenten y para que los funcionarios respondan de manera eficiente al logro de los objetivos institucionales.

4.1 OBJETIVO.

El objetivo del presente diagnóstico, es identificar los problemas y deficiencias operativas que se presentan en la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, así como las causas que los provocaron.

4.2 ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El diagnóstico se realizó dentro de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativo del Ministerio de Trabajo.

[27] LUCHESA Hector,PODESTA Jaime, "Diagnóstico", Edit. Macchi 1973, Buenos Aires-Argentina, Pág. 101

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.

La elección de las técnicas e instrumentos están en función del objetivo del estudio, de la naturaleza del problema, de las fuentes de información e investigación, así como todo dato que deba obtenerse.

4.3.1 Fuentes de información documental.

Para la investigación se realizó un análisis de toda la documentación referente al tema de los cuales podemos mencionar:

- Ley N° 2446 de Organización del Poder Ejecutivo y decretos complementarios.
- Ley Nº 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 20 de julio de 1990.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo, aprobado mediante Resolución Ministerial No. 530/02.
- Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.
- Plan Operativo Anual 2004 del Ministerio de Trabajo.
- Reglamentos Internos y otros documentos generados y recibidos en el Ministerio de Trabajo.

4.3.2 Fuentes de información de campo.

La investigación de campo se efectúo mediante la aplicación de la entrevista, observación y cuestionario.

Entrevista.

Las entrevistas son el medio más idóneo para llevar a cabo el relevamiento de información, de aquellas operaciones y funciones que no

están debidamente formalizados. Consiste en un intercambio directo de información entre el investigador y el funcionario de la entidad.

Las entrevistas pueden ser abiertas o cerradas. En las entrevistas cerradas, las preguntas ya están previstas (cuestionarios), en cambio en las entrevistas abiertas, el investigador tiene libertad para formular nuevas preguntas, ya sean producto de respuestas no previstas por el investigador o por situaciones que se planteen en la misma, permitiendo intervenciones para solicitar la ampliación de algún punto en particular, en caso de ser necesario.

Para la realización del presente diagnóstico se realizaron las entrevistas abiertas y cerradas, las últimas fueron realizadas en base a los cuestionarios SAYCO.

Para el relevamiento de información dentro de la Dirección Financiera, se empleo los Sistemas de Administración y Control (SAYCO), el cual tiene por propósito evaluar el diseño y funcionamiento de los Sistemas establecidos en la Ley N° 1178. El informe resultante de este trabajo, contendrá los comentarios sobre los resultados de la evaluación y las recomendaciones pertinentes.

Cuestionarios SAYCO para el Sistema de Organización Administrativa.

La técnica de cuestionarios procura facilitar las tareas de relevamiento permitiendo la identificación de los controles diseñados y por defecto los controles no diseñados formalmente como también, los controles inexistentes.

Se considera diseño formal a los controles escritos e incorporados en los reglamentos específicos y manuales respectivos que hayan sido aprobados por la autoridad responsable de su implantación.

El diagnostico se realizo en base, al cuestionario de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO); emitida por la Contraloría General de la República que es aplicada de manera estándar en todas las auditorias SAYCO. En función a esta se procedió a las entrevistas a los funcionarios encargados de cumplir las actividades relacionadas con el Sistema de Organización Administrativa, siendo en este caso la Dirección de Gestión y Reforma, Dirección General de Asuntos Administrativos y Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, solicitando documentación para verificar las afirmaciones realizadas en el momento de la entrevista.

Este cuestionario sirvió además para obtener un mayor conocimiento de la difusión, aplicación y cumplimiento del Reglamento Especifico del SOA, Manuales de Función y Organización y el Manual de Procesos en la Dirección Financiera **(VER ANEXO Nº 2)**.

Se procedió al análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario y a la comparación de estas con la Norma Básica y el Reglamento Específico del Sistema Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo.

Observación.

Mediante esta técnica se lograron identificar las funciones de cada unidad, el nivel de dependencia, el tipo de autoridad, las relaciones tanto internas como externas, las operaciones que se efectúan y los ambientes y materiales con los que cuenta cada una de ellas. Por otro lado se comparó las respuestas obtenidas en las entrevistas y cuestionarios (SAYCO) que se practicaron.

4.4 ANÁLISIS RETROSPECTIVO.

El análisis retrospectivo, consistió en determinar la medida en que la estructura organizacional del área funcional de la Dirección Financiera contribuyo a los objetivos propuestos en su Programa de Operaciones Anual, para tal efecto se utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario SAYCO.

4.4.1 Análisis de la situación actual.

La Dirección Financiera, ubicada en el nivel operativo es dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Trabajo. **(VER ANEXO Nº 1).**

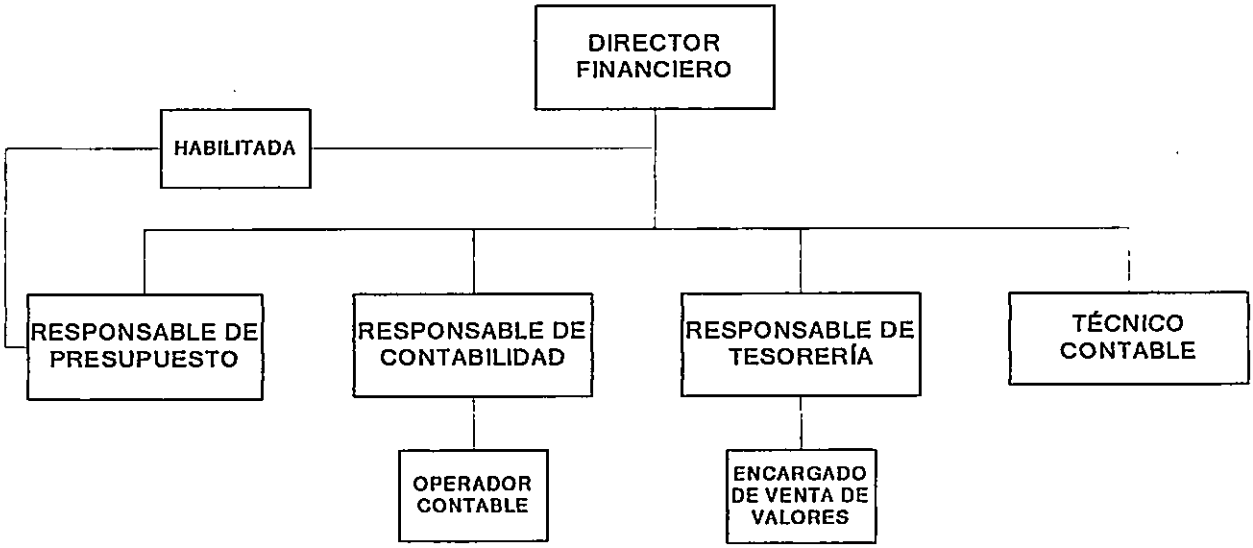
De acuerdo al análisis realizado se pudo evidenciar que la Estructura Orgánica no se encuentra reflejada en un organigrama actualizado y acorde con las funciones para cada cargo, por lo que se hace difícil, el determinar las obligaciones de los funcionarios, originando esto, el incremento o la disminución de responsabilidades en una sola persona.

Así también la estructura organizacional actual de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo no presenta un grado de flexibilidad frente a los cambios del entorno y mucho menos a los cambios internos. Además las funciones asignadas de acuerdo a su estructura organizacional no responden a ninguna clase de seguimiento, puesto que no tienen definidos los procesos.

A continuación se presenta de manera gráfica las unidades y sus interrelaciones de la Dirección Financiera:

FIGURA N° 4.1

ORGANIGRAMA ACTUAL



Se detalla a continuación las observaciones de mayor relevancia de la estructura orgánica actual:

ESTRUCTURA ACTUAL	*OBSERVACIONES*
DIRECTOR FINANCIERO	No cumple con sus funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones, así como también es insuficiente e ineficiente el seguimiento y control que realiza de las operaciones al interior de la Dirección; acciones que conllevan a realizar procesos y funciones ineficientes, reflejados en los servicios que presta la Dirección.
HABILITADA	La Habilitada cumple con funciones que son competencia de la Dirección de Recursos Humanos. Asimismo cumple como directo dependiente recibiendo ordenes del Director Financiero y el Responsable de Presupuestos; por

	otro lado también cumple con el resguardo del archivo de documentación de toda la Dirección y por último es el encargo de la administración de Caja Chica de todo el Ministerio.
RESPONSABLE DE PRESUPUESTOS	Adicionalmente al cumplimiento de sus funciones instruye a los funcionarios sobre las funciones que deben realizar, procede con el seguimiento de todas las operaciones que se realizan al interior de la Dirección, asume funciones del Responsable de Contabilidad y por último su autoridad se prioriza en comparación al Director Financiero.
RESPONSABLE DE TESORERÍA	No cumple con sus funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones, no brinda información oportuna, real, actualizada y carece de valor para la toma de decisiones, así como también no cuenta con documentación necesaria que respalden las operaciones que se realiza dentro de esta Unidad.
ENCARGADO DE VENTA DE VALORES	La venta de valores al interior del Ministerio se anuló, canalizando la recaudación de recursos económicos a través de Entidades Financiera, por tal motivo, se suprimió este puesto.
RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	No cumple con sus funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones, es insuficiente e ineficiente el seguimiento y control que realiza de las operaciones contables al interior de la Dirección, lo cual conllevan a no brinda información oportuna, real, actualizada y escasa de valor para la toma de decisiones, asimismo desempeña sus funciones de forma ineficiente; por otro lado no cuenta con documentación necesaria

	que respalden las operaciones que se realiza dentro de esta Unidad.
TÉCNICO CONTABLE	Es dependiente directo del Director Financiero, cumple con las funciones de recepción y despacho de correspondencia, es interlocutor entre la oficina central del Ministerio y sus Direcciones Departamentales y Regionales; es considerado como un segundo Responsable de Contabilidad, incumpliendo con sus principales funciones de revisión y seguimiento de la documentación necesaria para el posterior registro contable de las operaciones realizadas.
OPERADOR CONTABLE	Limita sus funciones a registrar las operaciones contables, sin proceder a la verificación de la documentación en cuanto a firmas de autorización, orden cronológico y datos necesarios para el registro contable de las operaciones.

Por otro lado y debido a los acontecimientos acaecidos en febrero de 2003 se extravío documentación referente a Plan Operativo Anual de la Gestión 2003, por consiguiente, no existió un control del cumplimiento de los objetivos establecidos para esta gestión, por tal motivo se tomó en cuenta el Plan Operativo Anual de la Gestión 2004 ya que el mismo presenta parte de los objetivos que debieron llevarse a cabo en la gestión 2003; los objetivos de la Dirección Financiera son:

- Desarrollar la capacidad financiera de la institución, mediante la optimización en la captación de recursos, y la eficiencia y transparencia en la administración de los mismos.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable que transparente la gestión.

- Establecer e implantar procedimientos que agilicen la administración financiera.

4.4.1.1 Procesos.

Por los datos recabados se determinó, que los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Financiera no están asignados correctamente entre los funcionarios, ni se establecen lineamientos para su realización, concluyendo que no están formalizados en el Manual de Procesos.

4.4.1.2 Funciones.

A través de las entrevistas y observaciones realizadas, los funcionarios de la Dirección, realizan sus actividades basados en su experiencia y criterio, lo que induce a la duplicidad de funciones e inadecuada delimitación en su ámbito de competencia.

4.4.1.3 Comunicación y Coordinación.

La comunicación entre los funcionarios de la Dirección Financiera, se realiza de manera inadecuada en la obtención de información, en cuanto a la coordinación de las operaciones y actividades, se realizan de manera ineficiente, conllevando a obstaculizar la oportuna toma de decisiones. En relación con otras unidades ajenas a la Dirección Financiera, la comunicación y coordinación de tareas presenta problemas en la obtención de datos e informaciones retrazando los procesos en los cuales intervienen.

4.4.1.4 Análisis de Instrumentos Administrativos.

El Ministerio de Trabajo como institución pública tiene la necesidad de contar con instrumentos administrativos establecidos en su Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.
Hallando los instrumentos administrativos de la Dirección Financiera perteneciente al Ministerio de Trabajo en las siguientes circunstancias:

- Manual de Organización y Funciones, desactualizado e insuficiente para todos los funcionarios pertenecientes a la Dirección Financiera.
- Manual de Procesos y Procedimientos, inexistencia del mismo y primando la discrecionalidad para la realización de las operaciones que se desarrollan en la Dirección Financiera.

Es así que para el cumplimiento eficiente del logro de los objetivos de la Dirección Financiera y por consiguiente del Ministerio, le compete contar con el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos.

Asimismo como resultado de la aplicación de los formularios SAYCO diseñados para el Sistema de Organización Administrativa, que utiliza la Contraloría a tiempo de realizar procesos de control interno que permiten calificar el grado de cumplimiento de las leyes y normas, se obtuvo una calificación del **20% (VER ANEXO Nº 2)**. Que equivale a un nivel **"pésimo"** según la ponderación que se asigna a cada componente en el grado de su cumplimiento, resultado que se debe al haberse encontrado errores de gran relevancia para el logro de los objetivos institucionales, que implica también inexistencia o inadecuación de diseños formales de los controles.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

4.5 ANÁLISIS PROSPECTIVO.

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, la cual supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para modificarlo.

Es así, que en función a las conclusiones del análisis retrospectivo es determinante aplicar medidas correctivas en la administración y control de los procesos y funciones que se desarrollan al interior de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, tales como diseñar e implementar instrumentos administrativos con el objetivo de fortalecer y guiar las acciones para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual. Caso contrario esta Dirección no contará con una estructura organizacional que responda a la realidad de la entidad, pues algunas funciones estarán sobredimensionadas en directivos y funcionarios, mientras que otras tendrán un desarrollo insuficiente o incluso no estarán cubiertas. Asimismo, puede encontrarse superposición de tareas no realizadas, desconocimiento de las relaciones de dependencia, falta de coordinación y canales de comunicación obstruidos.

4.6 CONCLUSIONES.

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas a través del análisis organizacional de la situación de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo:

- **Operaciones rutinarias dilatan el cumplimiento de los objetivos.**

  La Dirección Financiera centraliza sus principales actividades en operaciones de rutina, por la existencia de firmas y documentos innecesarios y la presencia de pasos obsoletos, según lo establecido en

la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Suprema 217055) Artículo 18. "(Diseño de los procesos, resultados e indicadores). Se identificarán y establecerán los procesos de la entidad por los cuales se generan los servicios y/o bienes para los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos", esta situación dilata la ejecución de los objetivos establecidos por esta Dirección.

- **Duplicidad de funciones.**

Se tiene la presencia de personal que no cumple con las funciones asignadas al cargo que desempeñan, por tal razón los restantes funcionaros deben cumplir con parte de estas funciones retardando el cumplimiento de sus tareas, esta situación acontece debido a la discrepancia e ineficacia para el cumplimiento de las funciones asignadas a estos funcionarios, esta situación contraviene lo establecido en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Suprema 217055), entre los objetivos específicos en su Artículo 3 se menciona:

- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las unidades una estructura que optimice la competencia, la coordinación y el logro de los objetivos.

- **Deficiente coordinación con otras Direcciones para la realización de procesos.**

La deficiente coordinación con otras Direcciones y Unidades del Ministerio de Trabajo obliga a los funcionarios de la Dirección Financiera a efectuar parte de sus funciones, lo cual dificulta la realización de los

procesos en las que intervienen, ya que a pesar de tener conocimiento de esta situación se quedan pasivas ante tales hechos; lo señalado en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Suprema 217055) Artículo 3 se menciona:

- Proporcionar a las unidades una estructura que optimice la competencia, la coordinación y el logro de los objetivos.

Artículo 27. "(Instancias de coordinación interna). Las instancias de coordinación interna, deberán organizarse para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas. Toda relación directa y necesaria de coordinación, será estipulada como función específica de cada unidad"; esta situación obedece al desconocimiento de los pasos que componen un proceso y las atribuciones de cada uno de los componentes de los mismos.

- **Inexistencia de procedimientos que agilicen las operaciones dentro de la Dirección Financiera.**

La Dirección Financiera no cuenta con procedimientos que generen documentación e información oportuna, conllevando a no satisfacer los requerimientos de control y seguimiento de los procesos que se llevan acabo. Situación que acontece debido a la ausencia de procedimientos de control de las operaciones que realizan los funcionarios de la Dirección. Según lo establecido en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Suprema 217055) Artículo 18. "(Diseño de los procesos, resultados e indicadores). Se identificarán y establecerán los procesos de la entidad por los cuales se generan los servicios y/o bienes para los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos", debido a la inexistencia de procesos formalizados en el Manual de Procesos, obteniéndose

deficientes productos de la administración financiera de los recursos en dinero.

- **Archivo de documentación no satisface las necesidades de información.**

En la composición de la Dirección Financiera no se contempla ningún Encargado de Archivo, a pesar de los esfuerzos de los funcionarios por mantener un archivo ordenado y continuo, no se cumple con este propósito; situación que conduce a no disponer de información útil, oportuna y confiable que transparente la gestión, en sujeción a la Ley 1178 Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), Artículo Nº 1, inciso b) "Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros"; así también de acuerdo al Capítulo II numeral 2 de la Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada "Los comprobantes contables y sus documentos de respaldo deben ser archivados en forma adecuada para permitir su localización oportuna....estos deben ser conservados por un tiempo de diez años, contados a partir del cierre del ejercicio contable al que corresponden".

- **Contrariedades en la administración de Caja Chica.**

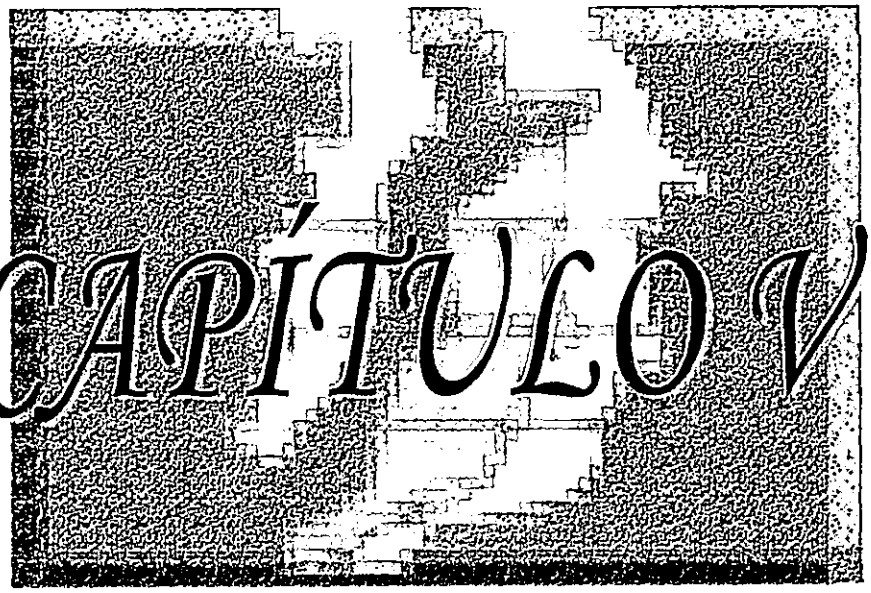
Por lo establecido en el Reglamento Interno de Administración del Fondo Fijo de Caja Chica (Resolución Ministerial No. 602/03), Artículo 7, inciso e) "Será responsable del manejo del Fondo Fijo de Caja Chica un servidor independiente del cajero principal y de otros que realicen funciones contables o financieras"; en la actualidad el Técnico Contable es el responsable del manejo de Caja Chica, esta situación conlleva a la desorientación de los funcionarios para solicitar recursos económicos y los posteriores procesos de control y registro contable; esto se debe al

desconocimiento e incumplimiento del Reglamento Interno de Caja Chica vigente.

- **Reglamentos Internos de Pasajes-Viáticos y Caja Chica desactualizados.**

  Los Reglamentos Internos de Pasajes-Viáticos y de Caja Chica con los que cuenta la Dirección Financiera se hallan desactualizados e incompletos, esta situación obedece a la ausencia de comunicación con la Dirección encargada para su actualización; por ser instrumentos de soporte fundamental, la desactualización conduce a la deficiente ejecución de las funciones y operaciones que desarrollan los funcionarios de la Dirección. De acuerdo al Reglamento Interno de Administración del Fondo Fijo de Caja Chica (Resolución Ministerial No. 602/03), Artículo 4, y Reglamento Interno de Pasajes y Viáticos, en su Artículo 8, menciona la actualización el Reglamento en base al análisis de la experiencia de su aplicación, y las observación y recomendaciones fundamentales que formulen los involucrados.

Por lo mencionado anteriormente y los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se recomienda dar solución a las observaciones con la formalización de los procesos a través del diseño del Manual de Procesos y la actualización del Manual de Organización y Funciones y los Reglamentos Internos en el Marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) y Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) del Ministerio de Trabajo, para el desempeño de las funciones y los trámites que se desarrollan en la Dirección Financiera.



Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO V
PROPUESTA

El fortalecimiento de la gestión pública es fundamental para poder cumplir con los objetivos de la gestión, uno de los componentes del fortalecimiento de la gestión administrativa, es el diseño de los instrumentos administrativos de gerencia y organización de fácil aplicación por parte de los funcionarios de las instituciones públicas.

5.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura organizacional del Área funcional o Unidad organizacional del Ministerio de Trabajo, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico.

5.1.1 Objetivo del proceso de diseño organizacional.

Definir la estructura organizacional de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, de tal manera que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficaz y eficiente.

Los funcionarios de la Dirección Financiera requieren un ambiente estable y comprensible, dentro del cual puedan trabajar, para, juntos alcanzar las metas organizacionales.

5.1.2 Metodología para el diseño organizacional.

Partiendo como base en las observaciones resultantes del proceso de análisis organizacional realizado y conforme a lo establecido en él Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo, se consideran las siguientes etapas:

5.1.2.1 Identificación de los usuarios de la Dirección Financiera y las necesidades de servicio.

Se identificaron a los usuarios del Ministerio y sus necesidades de acuerdo con el ámbito de competencia establecido en el instrumento jurídico de creación, las disposiciones legales relacionadas y los objetivos de gestión establecidos en el Programa de Operaciones Anual 2004.

Son usuarios de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo toda persona, unidad o entidad que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan dentro de la misma.

- **Usuarios internos,** constituidos por las unidades organizacionales del Ministerio de Trabajo que requieren los servicios de la Dirección Financiera.

- **Usuarios externos,** constituidos por otras entidades o el público en general que no pertenecen al Ministerio de Trabajo, pero, son participes de los procesos que desarrolla la Dirección Financiera.

5.1.2.2 Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.

Se identificaron los servicios que proporciona el Ministerio de Trabajo, priorizándolos según criterios instituciones de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI), objetivos y necesidades del entorno establecidos en el Programa Operativo Anual (POA-2004).

La Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, encargada de la aplicación de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad Integrada y

Tesorería y Crédito Público, entre los servicios que presta se menciona los siguientes:

- Procesamiento sistemático y cronológico de la información de las operaciones económicas del Ministerio, sintetizándolas en estados financieros.
- Formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto; en Ministerio de Trabajo y sus Direcciones Departamentales y Regionales.
- Seguimiento del movimiento y saldo actualizado de las cuentas corrientes bancarias pertenecientes al Ministerio de Trabajo.
- Custodia de fondos para beneficios sociales. (Fondos en custodia).
- Archivo de documentación contable.

5.1.2.3 Diseño de los procesos, resultados e indicadores.

Se identificaron y establecieron los procesos del Ministerio por los cuales se generan los servicios para los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos.

Se procedió al diseño de los procesos, de acuerdo con los requerimientos de la Dirección y en base Al Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo.

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

- Ordenamiento lógico y secuencial, como también de la descripción 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, o del cargo respectivo.
- Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
- Identificación de los resultados verificables.

Durante el proceso de diseño se tomó en cuenta las siguientes premisas:

Responsable: Responde a la pregunta ¿Quién hace?, determinando la unidad y personal responsable de efectuar el proceso.

Razón de ser del proceso: Responde a la pregunta ¿Por qué hace?, que necesidad se satisface con el proceso.

Objeto: se representa por la cuestión ¿Qué hace? obteniéndose como resultado las operaciones efectuadas por los responsables.

Proceso: Responde a la pregunta ¿Qué pasos se realiza? especificando las operaciones y tareas que deben realizarse en cada paso.

Momento: incorpora la pregunta ¿Cuándo hace?, enuncia el momento de realización de cada operación y tarea de acuerdo al proceso señalado.

Duración: se concreta a la pregunta ¿Cuánto tiempo? reflejando el tiempo total desde su inicio hasta su finalización que tarda en realizarse la operación.

5.1.2.4 Canales y medios de comunicación interna.

Se definieron los canales de comunicación descendentes, ascendente y cruzada y sus respectivos medios de comunicación, considerando lo siguiente:

- La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- La frecuencia y fluidez de la información.
- El alcance y cobertura del medio de comunicación.
- Otros que sean necesarios.

5.1.2.5 Instancias de coordinación interna.

Las instancias de coordinación interna, se organizaron para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección General de Asuntos Administrativos y Dirección de Gestión y Reforma. Toda relación directa y necesaria de coordinación, es estipulada como función específica de cada unidad.

- Estas instancias de coordinación, se realizaron a iniciativa de la Dirección General de Asuntos Administrativos y Dirección de Gestión y Reforma del Ministerio de Trabajo conformando comités, consejos o comisiones.

5.1.2.6 Instancias de relacionamiento interinstitucional.

La Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo tiene relaciones con otras entidades, dependiendo de la naturaleza de sus funciones, estas instancias pueden ser de tipo:

a) Funcional: Cuando la Dirección Financiera el Ministerio de Trabajo, se relaciona funcionalmente con otras entidades en la materia de su competencia y especialización. Entre ellas se encuentra el Ministerio de Hacienda con el Viceministerio de Presupuesto y Contaduría, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, la Dirección General de Tesorería y Crédito Público y la Dirección General de Presupuestos, Contraloría General de la República, y con las entidades bancarias Banco Unión, Banco de Crédito y Banco Central de Bolivia, en cuanto a las recaudaciones y transferencias.

b) Complementación: Cuando la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, interactúa con otra entidad en el tratamiento de asuntos de interés compartido. Este tipo de relación se lleva a cabo con UNICEF con el Programa de Comisión de Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil (CEPTI).

5.1.3 MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

De acuerdo a la actual estructura organizacional de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo se realizaron las siguientes modificaciones:

CUADRO Nº 5.1

MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

DENOMINACIÓN ACTUAL	Habilitada
PROPUESTA	**Denominación:** Asistente Financiero
	Dependencia: Director Financiero
	Modificaciones: La denominación del puesto propuesta refleja el apoyo que este funcionario brinda al Director Financiero.

DENOMINACIÓN ACTUAL	**Inexistente**
PROPUESTA	**Denominación:** Encargado de Archivo
	Dependencia: Director Financiero
	Modificaciones: La necesidad de contar con información oportuna hace necesaria la incorporación de un funcionario, el cual sea responsable por la administración y resguardo de la documentación proveniente de los procesos y funciones.
DENOMINACIÓN ACTUAL	**Encargado de venta de valores**
PROPUESTA	**Denominación:** Asistente de Tesorería
	Dependencia: Responsable de Tesorería
	Modificaciones: En la denominación del puesto, la supresión en la venta de valores condujo a que este puesto se convierta en apoyo muy necesario para la Unidad de Tesorería.
DENOMINACIÓN ACTUAL	**Técnico Contable**
PROPUESTA	**Denominación:** Técnico Analista Contable
	Dependencia: Responsable de Contabilidad
	Modificaciones: La denominación del puesto, que se encargará de realizar el seguimiento de los procesos y control de la documentación previo a su registro contable.
DENOMINACIÓN ACTUAL	**Operador Contable**
PROPUESTA	**Denominación:** Encargado del Registro Contable
	Dependencia: Responsable de Contabilidad
	Modificaciones: La denominación del puesto, se resalta la importancia del registro contable de las operaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado dentro de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

5.1.3.1 Organigrama

El organigrama propuesto ha sido diseñado utilizando las técnicas necesarias para su elaboración por cuanto refleja la estructura organizacional en forma clara y comprensible.

Para la Dirección Financiera se ha elaborado un organigrama funcional, en donde se representa de manera gráfica las unidades y sus interrelaciones.

MINISTERIO DE TRABAJO

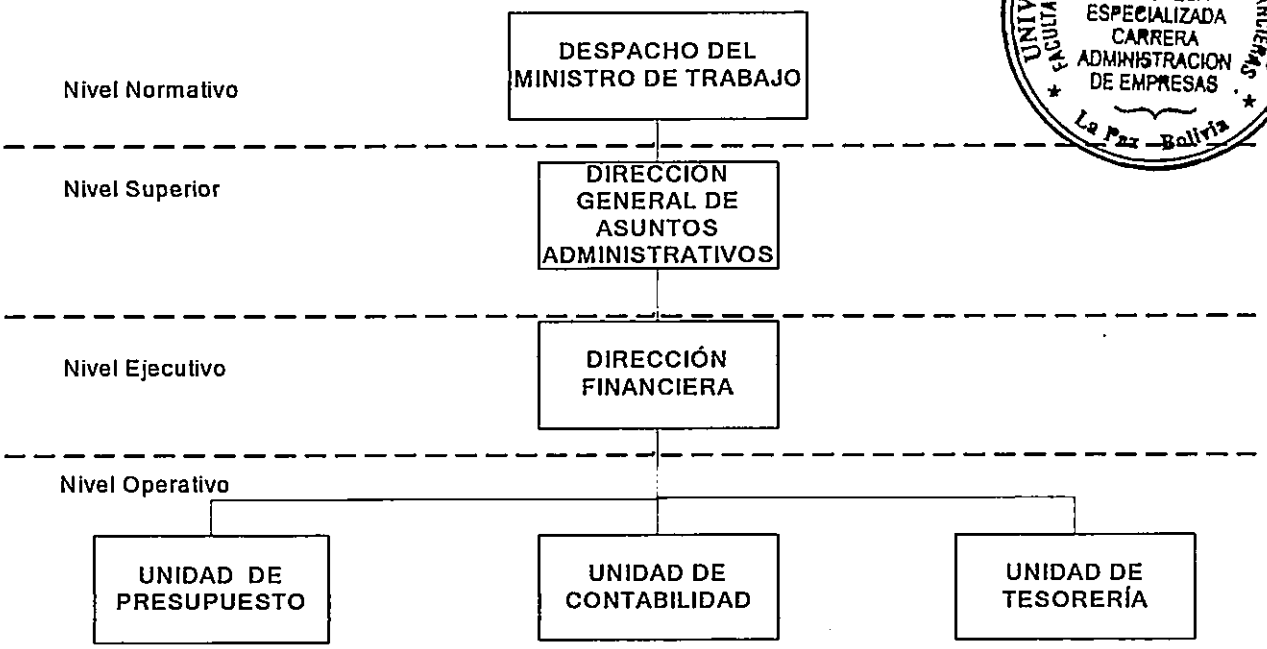
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

DIRECCIÓN FINANCIERA

ORGANIGRAMA PROPUESTO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

FIGURA N° 5.1



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado dentro de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo

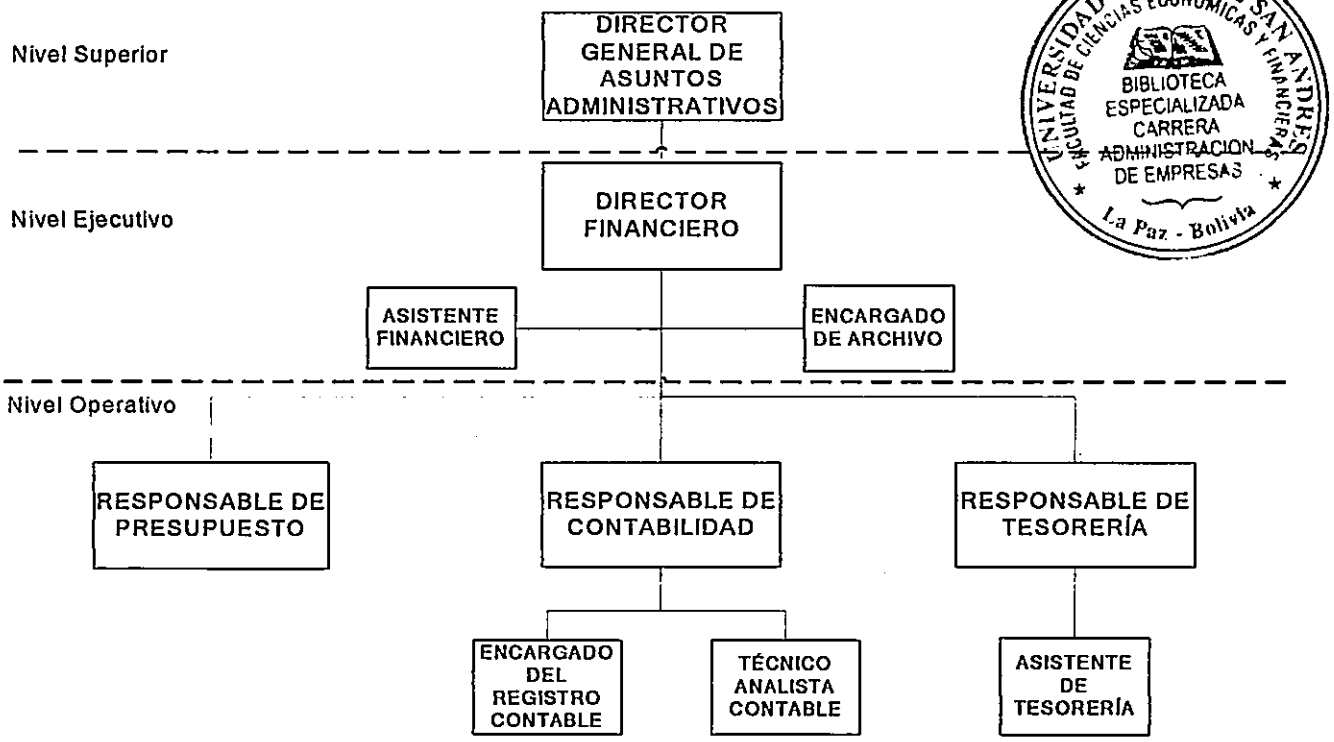
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

DIRECCIÓN FINANCIERA

PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA POR PUESTOS

FIGURA N° 5.2



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado dentro de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo

5.1.4 FORMALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

El Organigrama, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Reglamentos Internos se constituyen en documentos administrativos, formalizando el proceso de diseño organizacional establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo.

5.1.4.1 Manual de Organización y Funciones.

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo que permitirá analizar con detalle la estructura de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo; describiendo la jerarquía, niveles de autoridad y responsabilidad, las funciones y la relación con la estructura general. Transformándose en un instrumento de apoyo imprescindible en el que hacer cotidiano.

El objetivo del Manual de Organización y Funciones es el de proporcionar en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficientes.

Por los cambios en las tareas de los funcionarios pertenecientes a la Dirección Financiera y la necesidad de formalizar sus actividades, el Manual de Organización y Funciones debe ser permanentemente actualizado.

El Manual de Organización Funciones propuesto se compone de la siguiente forma:

a) IDENTIFICACIÓN.

- ❖ Logotipo de la organización.
- ❖ Nombre oficial de la organización.
- ❖ Denominación de Manual de Organización y Funciones.

b) IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD.

- ❖ Nombre de la Unidad.
- ❖ Supervisión recibida
- ❖ Supervisión ejercida

c) OBJETIVO DE LA UNIDAD.

Enuncia el objetivo de Unidad para su presencia dentro de la estructura organizacional dentro del Ministerio de Trabajo.

d) FUNCIONES PRINCIPALES (Atribuciones).

Menciona las funciones que desarrolla cada servidor público, renombrándose principales por ser cotidianas e importantes en el desarrollo de las actividades dentro de la Dirección Financiera.

e) RELACIÓN INTERNA.

Identifica las Direcciones y Unidades pertenecientes al Ministerio de Trabajo con las que relaciona las funciones que desarrolla.

f) RELACIÓN EXTERNA.

Identifica las Direcciones, Unidades o entidades ajenas al Ministerio de Trabajo con las que relaciona las funciones que desarrolla.

g) BASE LEGAL.

Disposiciones legales requeridas para nominar las funciones.

h) ELABORADO POR, APROBADO POR.

Identifica a los funcionarios que elaboraron y aprobaron los respectivos manuales.

Se actualizó el Manual de Organización y Funciones para el Director Financiero y los responsables de unidad **(VER ANEXO Nº 3)**, el personal restante está presente en el Manual de Puestos del Ministerio de Trabajo.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

5.1.4.2 Manual de Procesos.

Manual de Procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que debe realizar una o más unidades administrativas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. En el mismo se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno.

En función del proceso de análisis y bajo el cumplimiento de los servicios que presta la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo se procedió al diseño de los procesos, con el propósito de eliminar las operaciones ineficientes y sin valor agregado, buscando simplificar y optimizar aquellas que sí agregan valor y están dirigidas a satisfacer al usuario.

CUADRO Nº 5.2

PROCESOS ANALIZADOS, DISEÑADOS Y FORMALIZADOS

DENOMINACIÓN DEL PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	Tiempo de ejecución	PROPUESTA	Tiempo de ejecución	OBSERVACIONES ADICIONALES PARA LA PROPUESTA
Pasajes y Viáticos. Oficina Central.	Los desembolsos se realizan sin las autorizaciones requeridas, documentación respaldatoria insuficiente.	72 hrs.	Autorización de la autoridad inmediata superior, documentación necesaria.	26 hrs.	A pesar de realizarse continuamente este proceso, no tomaba en cuenta la documentación necesaria y el tiempo de su ejecución.
Descargo de Pasajes y Viáticos. Oficina Central.	Reducidas ocasiones se procede al descargo con insuficiente documentación de respaldo de los gastos realizados.	5 Días	Documentos de respaldo e información verídica de la realización del viaje y los gastos realizados.	60 hrs.	En pocas ocasiones los funcionarios procedían a la presentación de los descargos.
Pasajes y Viáticos. Direcciones	Inexistencia del proceso.		Autorización de la autoridad inmediata superior,	26 hrs.	Los funcionarios del Interior del país

Departamentales y Regionales.			documentación necesaria.		empleaban sus recursos propios por este concepto.
Descargo de Pasajes y Viáticos. Direcciones Departamentales y Regionales.	Inexistencia del proceso.		Documentos de respaldo e información verídica de la realización del viaje y los gastos realizados.	48 hrs.	Se informó a los funcionarios del Interior del país sobre el proceso diseñado.
Pago a proveedores Adquisición de Servicios por una cuantía de hasta Bs. 1 500.-	Los pagos se desarrollan sin las autorizaciones requeridas, documentación respaldatoria insuficiente. Incumplimiento del RE – SABS.	1 Semana.	Incorporación de autorizaciones requeridas, documentación respaldatoria necesaria en base al RE – SABS.	62 hrs.	Se evadían los controles en diferentes Direcciones, obteniéndose documentación insuficiente y carente de valor.
Pago a proveedores Adquisición de Servicios por una cuantía de Bs. 1 501.- hasta Bs. 160 000.-	Carencia de documentación y autorizaciones requeridas. Incumplimiento del RE – SABS.	2 Semanas	Documentación necesaria en base al RE – SABS y a los requerimientos de información para su desembolso, autorizaciones requeridas.	82 hrs.	Se evadían los controles en diferentes Direcciones, obteniéndose documentación insuficiente y carente de valor.
Pago a proveedores Adquisición de Materiales y Suministros por una cuantía de hasta Bs. 1 500.-	Los pagos se desarrollan sin las autorizaciones requeridas, documentación respaldatoria insuficiente. Incumplimiento del RE – SABS.	1 Semana	Incorporación de autorizaciones requeridas, documentación respaldatoria necesaria en base al RE – SABS.	63 hrs.	Se evadían los controles en diferentes Direcciones, obteniéndose documentación insuficiente y carente de valor.
Pago a proveedores Adquisición de Materiales Y Suministros por una cuantía de Bs. 1 501.- hasta Bs. 160 000.-	Carencia de documentación y autorizaciones requeridas. Incumplimiento del RE – SABS.	2 Semanas	Documentación necesaria en base al RE – SABS y a los requerimientos de información para su desembolso, autorizaciones requeridas.	82 hrs.	Se evadían los controles en diferentes Direcciones, obteniéndose documentación insuficiente y carente de valor.
Pago de Servicios Básicos.	Se realizan con bastante demora, documentación respaldatoria insuficiente.	1 Semana	Documentación necesaria y autorizaciones requeridas.	60 hrs.	No se contaba con un archivo de las facturas y documentos presupuestarios.
Pago de Servicios Básicos. Direcciones Departamentales y Regionales.	Retrazo en el envío de información, carencia de documentación, deficiencia en los canales de comunicación.	15 Días	Información oportuna, documentación necesaria, establecer canales de comunicación.	79 hrs.	Existía retrazo en el envío de la documentación, deficiencia con el archivo de las facturas y documentos presupuestarios.
Pago de Alquileres y Refrigerios.	Retrazo en el envío de información, carencia	10 Días	Información oportuna, documentación necesaria,	40 hrs.	No se procedía al pago de alquileres y

Direcciones Departamentales y Regionales.	de documentación, deficiencia en los canales de comunicación.		establecer canales de comunicación.		refrigerios por muchos meses.
Pago de Sueldos y Salarios.	Duplicidad de funciones, excesiva documentación, deficiente coordinación entre direcciones.	2 -3 Semanas	Delimitación de las atribuciones, documentación, requerida, coordinación entre direcciones.	97 hrs.	Duplicidad de funciones entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Financiera.
Apertura de Caja Chica.	Carencia de documentación, deficiente coordinación entre direcciones.	1 Mes	Establecer canales de comunicación, delimitación de funciones, documentación, requerida, coordinación entre direcciones.	63 hrs.	Incertidumbre al momento de elaborar los documentos requeridos y el tiempo para su realización.
Desembolso a través de Caja Chica.	Carencia de documentación y autorizaciones requeridas.	½ Día	Documentación necesaria y autorizaciones requeridas.	40 Min..	Inexistencia de documentos que respalden tanto del desembolso como los gastos realizados.
Reposición de Caja Chica.	Abundante documentación innecesaria, carencia de autorizaciones requeridas, considerable demora.	1 Mes	Coordinación entre funcionarios, documentación necesaria, autorizaciones requeridas.	8 Días	Ausencia de facturas y recibos, informes extensos y carentes de información para la contabilización.
Cierre de Caja Chica.	Carencia de documentación, deficiente registro de archivo, evasión de controles, incumplimiento del Reglamento Interno para la Administración de Caja Chica.	3 Semanas	Eficiente manejo de archivo, información oportuna, coordinación entre funcionarios, cumplimiento del Reglamento Interno para la Administración de Caja Chica actualizado.	5 Días	Ausencia de facturas y recibos, informes extensos y carentes de información para su registro contable, inexistencia de controles en la revisión de la documentación.
Desembolso para Fondos de Caja Chica. Direcciones Departamentales y Regionales. (Transferencia de Fondos)	Inexistencia del proceso.		Establecer canales de comunicación, delimitación de funciones, documentación, requerida, coordinación entre direcciones.	79 hrs.	Se diseño el proceso con el fin de dotar a las Direcciones Departamentales y Regionales con recursos económicos que puedan cubrir gastos mínimos y de mucha urgencia.
Descargo para Fondos de Caja Chica. Direcciones Departamentales y Regionales.	Inexistencia del proceso.		Documentos de respaldo e información verídica de la ejecución de los recursos económicos, establecer canales de comunicación, delimitación de funciones, documentación, requerida, coordinación entre direcciones.	88 hrs.	Direcciones Departamentales y Regionales están en la obligación de rendir cuentas sobre los recursos entregados.

Cierre de Caja Chica. Direcciones Departamentales y Regionales.	Inexistencia del proceso.		Documentación de respaldo e información verídica de los gastos realizados, eficiente manejo de archivo, información oportuna, coordinación entre funcionarios, cumplimiento del Reglamento Interno para la Administración de Caja Chica actualizado.	100 hrs.	Direcciones Departamentales y Regionales están en la obligación de rendir cuentas sobre los recursos entregados.
Apertura de Fondo Rotativo.	Insuficiente documentación, dudas en relación a las autorizaciones y funciones a cumplir.	3-4 Semanas	Coordinación entre funcionarios, documentación necesaria, autorizaciones requeridas.	66 hrs.	Deficiente control por parte del Director Financiero, delegando toda responsabilidad al Responsable de Presupuestos.
Desembolso a través de Fondo Rotativo.	Carencia de documentación, dudas en relación a las autorizaciones y funciones a cumplir.	5-10 Días	Coordinación entre funcionarios, documentación necesaria, autorizaciones requeridas.	67 hrs.	Proceso realizado en totalidad por el Responsable de Presupuestos.
Cierre de Fondo Rotativo.	Inexistencia del proceso.		Documentación de respaldo e información verídica de la ejecución de los recursos económicos, eficiente manejo de archivo, información oportuna, coordinación entre funcionarios, delimitación de funciones.	35 hrs.	No se procedió anteriormente con el cierre.
Desembolso para Cargo de Cuenta Documentada.	Carencia de documentación, autorizaciones requeridas, deficiente registro de archivo, evasión de controles, dudosa ejecución de recursos entregados.	2-3 Semanas	Información concisa sobre los gastos a realizarse, documentación necesaria respaldatoria, autorizaciones requeridas, eficiente manejo de archivo, información oportuna, coordinación entre funcionarios, delimitación de funciones. Cumplimiento del Reglamento Interno de Cargo de Cuenta Documentada diseñado.	43 hrs.	Proceso que se realizaba por el Responsable de Contabilidad y el Operador Contable pasando por alto al Director Financiero y otras Unidades de la Dirección Financiera.
Descargo para Cargo de Cuenta Documentada.	Inexistencia del proceso.		Documentos de respaldo e información verídica de la ejecución de los recursos económicos entregados, establecer canales de comunicación, delimitación de funciones, documentación, requerida, coordinación entre direcciones. Cumplimiento del Reglamento Interno de Cargo de Cuenta Documentada diseñado.	40 hrs.	Sólo se extendía un compromiso por parte del funcionario que recibía los recursos económicos en dar cuenta de los gastos realizados, situación que no acontecía.
Desembolso de recursos destinados a Infraestructura de	Inexistencia del proceso.		Documentación necesaria respaldatoria, información concisa sobre los gastos a	60 hrs.	Se diseñó en base a normas legales vigentes.

Organismos Sindicales.			realizarse, autorizaciones requeridas, coordinación entre funcionarios, delimitación de funciones. Cumplimiento del Reglamento Interno de Cargo de Cuenta Documentada diseñado.		
Descargo de recursos destinados a Infraestructura de Organismos Sindicales.	Inexistencia del proceso.		Documentación de respaldo e información verídica de la realización de los gastos realizados, establecer canales de comunicación, delimitación de funciones, documentación, requerida. Cumplimiento del Reglamento Interno de Cargo de Cuenta Documentada diseñado.	50 hrs.	Se diseñó en base a normas legales vigentes y los requerimientos de información.
Ingresos Propios por Servicios Prestados y Multas.	Abundante documentación con carencia de información, dudas en relación a las autorizaciones, descoordinación entre los funcionarios.	1 Mes	Delimitación de funciones, documentación, requerida, coordinación entre Unidades.	162 hrs.	Recepción de información diaria de los depósitos bancarios, proceso realizado únicamente por el Responsable de Tesorería.
Registro de Ingresos por Servicios Prestados y Multas.	Escasez de documentación necesaria para el registro contable, autorizaciones requeridas, excesiva demora.	2 Semanas	Documentación necesaria y autorizaciones requeridas.	15 hrs.	Retardación en la entrega de documentación y la elaboración de informes por parte del Responsable de Tesorería, para el control de la información y su posterior registro contable.
Ingresos Percibidos por Donaciones para Fines Específicos.	Dudas en relación a las autorizaciones, funciones a cumplir y documentación necesaria.	1 Mes	Coordinación entre funcionarios, documentación necesaria, autorizaciones requeridas.	162 hrs.	El caso observado fue la donación por UNICEF para el programa de TRABAJO INFANTIL.
Desembolso de Recursos Donados.	Insuficiente documentación, deficiente registro de archivo, evasión de controles.	2 Semanas	Eficiente manejo de archivo, información oportuna, coordinación entre funcionarios.	17 hrs.	El caso observado fue la donación por UNICEF para el programa de TRABAJO INFANTIL.
Transferencia de Recaudaciones.	Dudas en relación a las autorizaciones, funciones a cumplir y documentación necesaria.	3 Días	Coordinación entre funcionarios, documentación necesaria, autorizaciones requeridas.	10 hrs.	Se evaden los controles por parte del Director Financiero, proceso realizado en su integridad por el Responsable de Tesorería, retrazando la información para el su posterior registro contable.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

El Manual de Procesos presenta la siguiente estructura:

a) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

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

b) INTRODUCCIÓN

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

c) OBJETIVO 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 Dirección a la que pertenece la ejecución de los procesos.
- Denominación del proceso

b) OBJETIVO

Detalla la finalidad que se pretende lograr al ejecutar el proceso diseñado.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

c) DOCUMENTOS REQUERIDOS

Enuncia aquellos documentos necesarios para dar ejecutar el proceso denominado.

d) DOCUMENTOS EMITIDOS

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

e) DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

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

f) RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

Nombra a los funcionarios que intervienen en el proceso.

g) BASE LEGAL

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

h) DURACIÓN DEL PROCESO

Expone el tiempo de duración para la realización del proceso.

i) PRODUCTO FINAL

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

j) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRAMITE

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.

A continuación se enuncia los procesos que contiene el Manual de Procesos de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

PROCESOS DE PASAJES Y VIÁTICOS

- Solicitud de Pasajes y Viáticos.
- Descargo de Pasajes y Viáticos.
- Solicitud de Pasajes y Viáticos para Direcciones y Regionales.
- Descargo de Pasajes y Viáticos para Direcciones y Regionales.

PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES

- Pago por la Adquisición de Servicios por una cuantía hasta Bs. 1 500.-
- Pago por la Adquisición de Servicios por una cuantía de Bs. 1 501 hasta Bs. 160 000.
- Pago por la adquisición de Materiales y Suministros por una cuantía hasta Bs. 1 500.-.
- Pago por la adquisición de Materiales y Suministros por una cuantía de Bs. 1 501 hasta Bs. 160 000.

PROCESOS PARA SERVICIOS BÁSICOS, ALQUILERES, REFRIGERIOS, SUELDOS Y SALARIOS

- Pago de Servicios Básicos.
- Pago de Servicios Básicos a Direcciones Departamentales y Regionales.
- Pago de Alquileres y Refrigerios a Direcciones Departamentales y Regionales.
- Pago de Sueldos y Salarios.

PROCESOS DE CAJA CHICA OFICINA CENTRAL

- Apertura de Caja Chica.
- Desembolso a través de Caja Chica.
- Reposición Fondos de Caja Chica.
- Cierre de Caja Chica.

PROCESOS DE CAJA CHICA DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y REGIONALES

- Desembolso para Fondos de Caja Chica Direcciones Departamentales y Regionales.
- Descargo y reposición para Fondos de Caja Chica Direcciones Departamentales y Regionales.
- Cierre de Caja Chica Direcciones Departamentales y Regionales.

PROCESOS DEL FONDO ROTATIVO

- Apertura del Fondo Rotativo.
- Desembolso a través de Fondo Rotativo.
- Cierre de Fondo Rotativo.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

PROCESOS DE CARGO DE CUENTA DOCUMENTADA

- Desembolso para Cargo de Cuenta Documentada.
- Descargo para Cargo de Cuenta Documentada.
- Desembolso de Recursos Destinados a Infraestructura de Organismos Sindicales.
- Descargo al Desembolso de Recursos Destinados a Infraestructura de Organismos Sindicales.

PROCESOS DE INGRESOS

- Ingresos Propios por Servicios Prestados y Multas.
- Registro de Ingresos por Servicios Prestados y Multas.
- Ingresos Percibidos por Donaciones para Fines Específicos.
- Desembolso de Recursos Donados.
- Transferencia de Recaudaciones.

Debido a la cantidad de los procesos diseñados para el Manual de Procesos, se detalla como muestra el Proceso de Solicitud de Pasajes y Viáticos. **(VER ANEXO Nº 4)**.

REGLAMENTOS INTERNOS

- Reglamento Específico para Pasajes y Viáticos.
- Reglamento Específico para Cargo de Cuenta Documentada.
- Reglamento Específico para Caja Chica.

Los Reglamentos Internos diseñados se hallan dentro de los anexos. **(VER ANEXO Nº 5)**.

5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

La estrategia de implementación del Manual de Procesos, Manual de Organización y Funciones, Reglamentos Internos, tiene el propósito de formalizar las actividades administrativas y operativas de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, establecida en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa aprobado mediante Resolución Ministerial No. 530/02 de 5 de diciembre de 2002.

5.2.1 Propuesta para el plan de implementación.

Posteriormente a la aprobación del diseño organizacional, se propuso un Plan de Implementación, el mismo que se estableció a través de la siguiente estrategia aprobada por la Dirección de Gestión y Reforma del Ministerio de Trabajo.

5.2.1.1 Objetivo.

El Plan de Implementación tiene por objetivo la simplificación y homogenización práctica en el tratamiento de los diferentes procesos. Dándose a conocer al personal involucrado la fecha de inicio y periodo de la implementación y su aplicación obligatoria.

5.2.1.2 Estrategia.

La estrategia de implementación, define el camino y método específico para lograr el ajuste de la estructura organizacional, de los servicios otorgados por la Dirección Financiera, la difusión y capacitación mediante la combinación de alternativas.

Para la implementación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Reglamentos Internos se aplicó el método instantáneo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Trabajo. Este método, implica que los cambios no involucran un gran número de unidades organizacionales o que por su sencillez y condiciones favorables para su implementación no se precisa de un gran esfuerzo de capacitación.

La implementación de los Manuales se llevó a cabo por la Dirección General de Asuntos Administrativos y la Dirección Financiera, logrando

un trabajo participativo, asimismo cada funcionario se comprometió al desarrollo y aplicación de los mismos.

5.2.1.3 Aprobación del Manual de Procesos, Manual de Organización y Funciones y Reglamentos Internos.

La Dirección de Gestión y Reforma en coordinación con la Dirección General de Asuntos Administrativos y la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, será la encargada de realizar las acciones correspondientes para la aprobación de los manuales y reglamentos internos mediante resolución ministerial.

5.2.1.4 Difusión del Manual de Procesos, Manual de Organización y Funciones y Reglamentos Internos.

Mediante circulares informativas se dieron a conocer los manuales, a los funcionarios de la Dirección General de Asuntos Administrativos, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección de Gestión y Reforma: unidades integrantes y participantes de los procesos diseñados, adjuntándose adicionalmente un ejemplar del Manual de Procesos.

A los funcionarios de la Dirección Financiera se les otorgó el Manual de Organización y Funciones y Manual de Procesos, en medio magnético.

5.2.1.5 Información, orientación y capacitación.

Se programaron reuniones informativas, de orientación y capacitación para todo el personal de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, en las cuales se detalló y analizó cada uno de los procesos diseñados y los responsables de su cumplimiento.

5.2.1.6 Seguimiento.

Con la finalidad de una adecuada aplicación de los manuales y reglamentos internos se realizarán controles periódicos los cuales fueron consensuados entre la Dirección Financiera y la Dirección de Gestión Reforma para efectuar ajustes en las actividades y evaluar su adaptación de acuerdo con las necesidades de la Dirección Financiera.

A continuación detallamos el cronograma propuesto para la implementación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.

CUADRO N° 5.3.

PROPUESTA: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES Y REGLAMENTOS INTERNOS

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS
1.	Revisión y aprobación	Director General de Asuntos Administrativos y Director Financiero.	Manuales por medio magnético y físicos.
2.	Informar a los funcionarios sobre la implementación.	Director General de Asuntos Administrativos y Director Financiero.	Instructivos.
3.	Difundir los manuales.	Director General de Asuntos Administrativos, Director Financiero y Director General de Gestión y Reforma.	Manuales por medio magnético.
4.	Comités informativos con unidades ajenas a la Dirección Financiera pertenecientes al Ministerio de Trabajo.	Director General de Asuntos Administrativos y Director Financiero.	Manual de Procesos en documento físico.

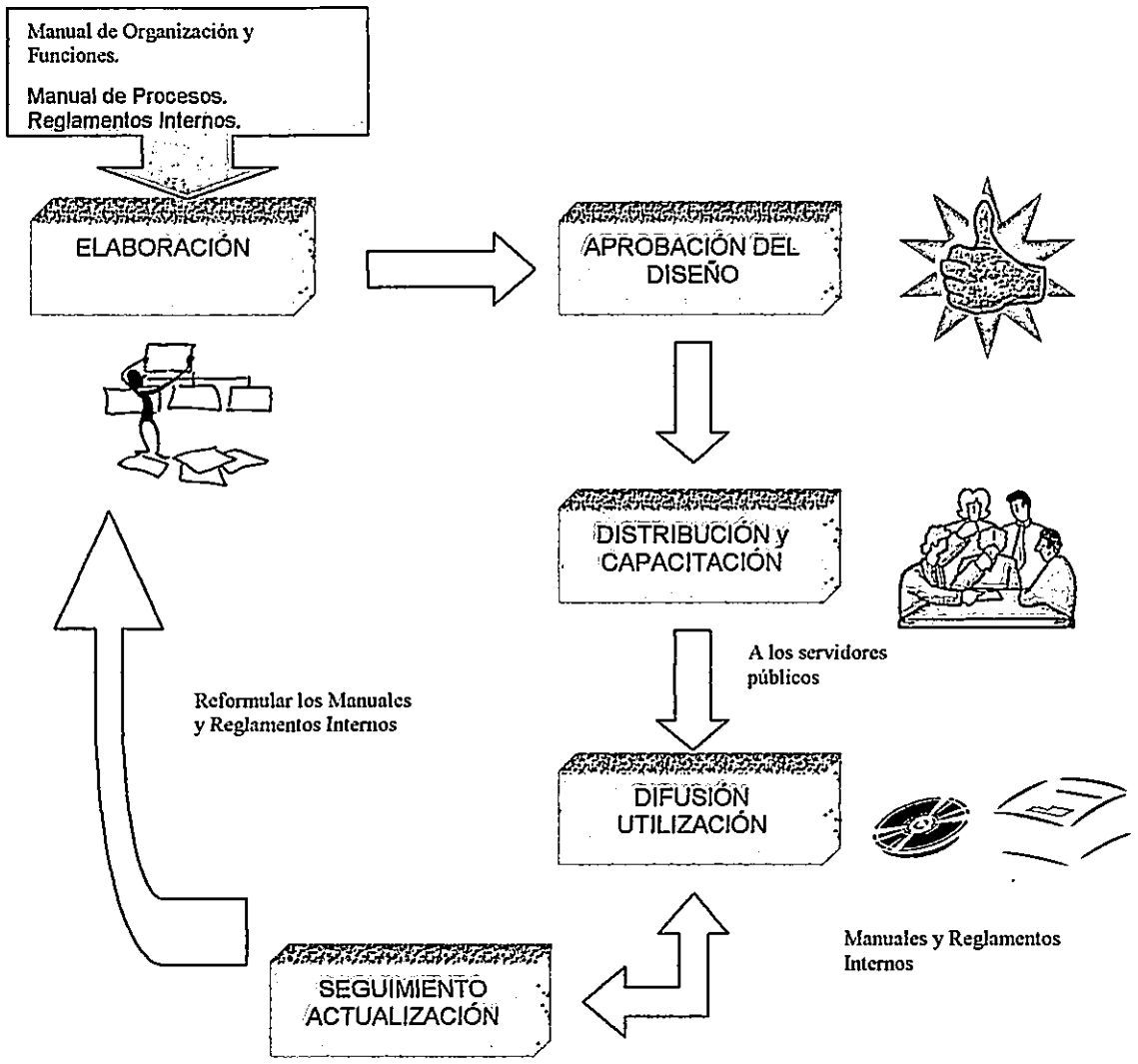
5.	Orientación, adiestramiento y capacitación	Director General de Asuntos Administrativos, Director Financiero y Director General de Gestión y Reforma.	Manuales físicos.
6.	Implementación de los manuales y reglamentos internos.	Funcionarios de la Dirección Financiera y unidades relacionadas con los procesos.	Manuales y reglamentos internos.
7.	Seguimiento y actualización de los manuales y reglamentos internos.	Director General de Asuntos Administrativos, Director Financiero y Director General de Gestión y Reforma.	Medios magnéticos.
8.	Aprobación de manuales y reglamentos internos para la Dirección Financiera mediante el Ministro de Trabajo o MAE.	Director General de Asuntos Administrativos, Director Financiero y Director General de Gestión y Reforma.	Manuales y reglamentos internos por medio magnético y físicos.

Fuente: Elaboración propia

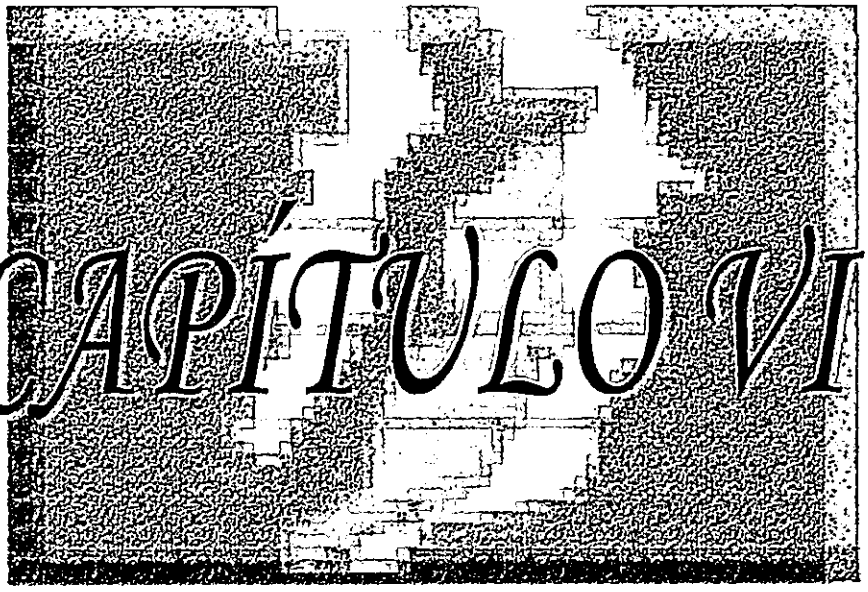
Seguidamente se describe gráficamente como se procedió en la implementación de la Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Reglamentos Internos.

FIGURA N° 5.3

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN



Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO VI

Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

En el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado en la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo, permitió identificar factores que impiden encaminar el logro eficiente de los objetivos establecidos.

- Existe la realidad indiscutible de relacionamiento entre estructura y procesos, por consiguiente la propuesta del presente trabajo se la considera preponderante para guiar y orientar los objetivos y funciones de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo hacia el logro de la misión, visión y objetivos de la institución, la propuesta incorpora un enfoque que permite la aplicación de una mayor delegación de autoridad y especialización del trabajo, en busca de resultados, basada en la eficiencia y otorgar valor agregado a la composición y procesos que se desarrollan en esta Dirección.

- La implementación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos, prosigue en curso ya que los mismos se encuentran en proceso de aprobación. Así mismo los cuales ya están siendo aplicados en la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo y han sido presentados a la Contraloría General de la República.

- Por último, es substancial mencionar y reconocer que el aporte del presente trabajo, se constituye en una prueba más de que la modalidad de trabajo dirigido para optar a la titulación es una estrategia de responsabilidad compartida para el fortalecimiento de las

instituciones públicas y la formación de profesionales aptos para el mercado laboral.

6.2 RECOMENDACIONES.

Con la finalidad que la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo logre un adecuado cumplimiento de sus funciones y logro eficiente de sus metas y por consiguiente apoye a la ejecución y alcance de los objetivos de la institución, a continuación se detalla las siguientes recomendaciones:

- La misión, la visión y los objetivos institucionales deben enfrentar cambios que se presentan en el medio ambiente del Ministerio de Trabajo.

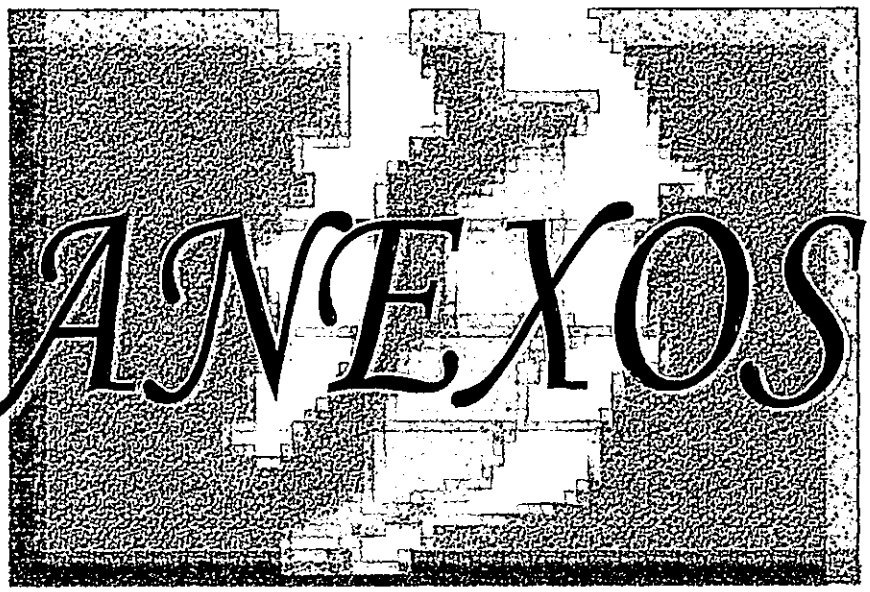
- Por ser una institución pública y atenida de ser influenciada por la política preponderante en nuestro país, aún predomina la burocracia, es por tanto que se recomienda actualizar los manuales diseñados en función a realizar eficientemente las tareas para el logro de los objetivos y no así en función a injerencias políticas.

- Por último se recomienda la aprobación definitiva por parte de la máxima autoridad ejecutiva del Ministerio de Trabajo del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Reglamentos Internos diseñados, ya que los mismos fueron aprobados por las autoridades correspondientes y actualmente los mismos están siendo implementados por la Dirección Financiera.

BIBLIOGRAFÍA

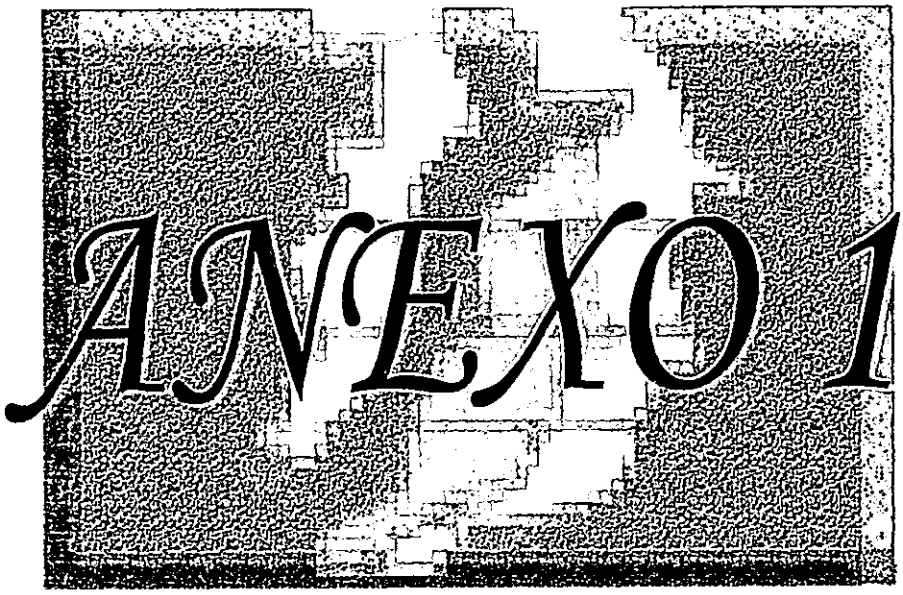
- ALIENDRE España, Freddy. Talleres y apuntes de Gestión Pública.
- CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGRAW-HILL; México 2001.
- Decreto Supremo Nº 27732 Norma Reglamentaria a la (Ley de Organización del Poder Ejecutivo)
- FOLGAR, Oscar Francisco, "Procedimientos, cursogramas, diagramas de procesos y formularios". Editorial Macchi, Buenos Aires, 1999.
- FRANKLIN Enrique Benjamín, "Organización de Empresas". Editorial McGRAW-HILL; México 1998.
- HERNANDEZ S.,Roberto; Fernandez C.,Carlos " Metodología de la Investigación". Editorial McGRAW-HILL, Colombia, 1997.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz "Administración una Perspectiva Global". Editorial McGRAW-HILL; México 2001.
- Ley N°2446 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE).
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).
- Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público
- Normas Básicas Del Sistema De Programación De Operaciones (Resolución Suprema Nº 216784).
- Normas Básicas Del Sistema De Organización Administrativa (Resolución Suprema 217055).

- Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal (Decreto Supremo Nº 26115).
- POZO Navarro, Fernando, "La Dirección por Sistemas". Editorial Limusa, México, 1990.
- QUIROGA Leos Gustavo "Organización y Métodos en la Administración". 1996.
- Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa. (Resolución Ministerial No. 530/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada. (Resolución Ministerial Nº 049/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto. (Resolución Ministerial Nº.051/02).
- Reglamento Específico del Sistema de Tesorería. (Resolución Ministerial Nº 050/02).
- Programa Operativo Anual del Ministerio de Trabajo, gestión 2004.
- STONER James, FRIMAN Edward y GILBERT Daniel, "Administración". Editorial Prentice-Hall, México, Sexta Edición.
- ZORRILLA, Santiago, "Metodología de a Investigación". Editorial McGRAW-HILL, México, 1997.

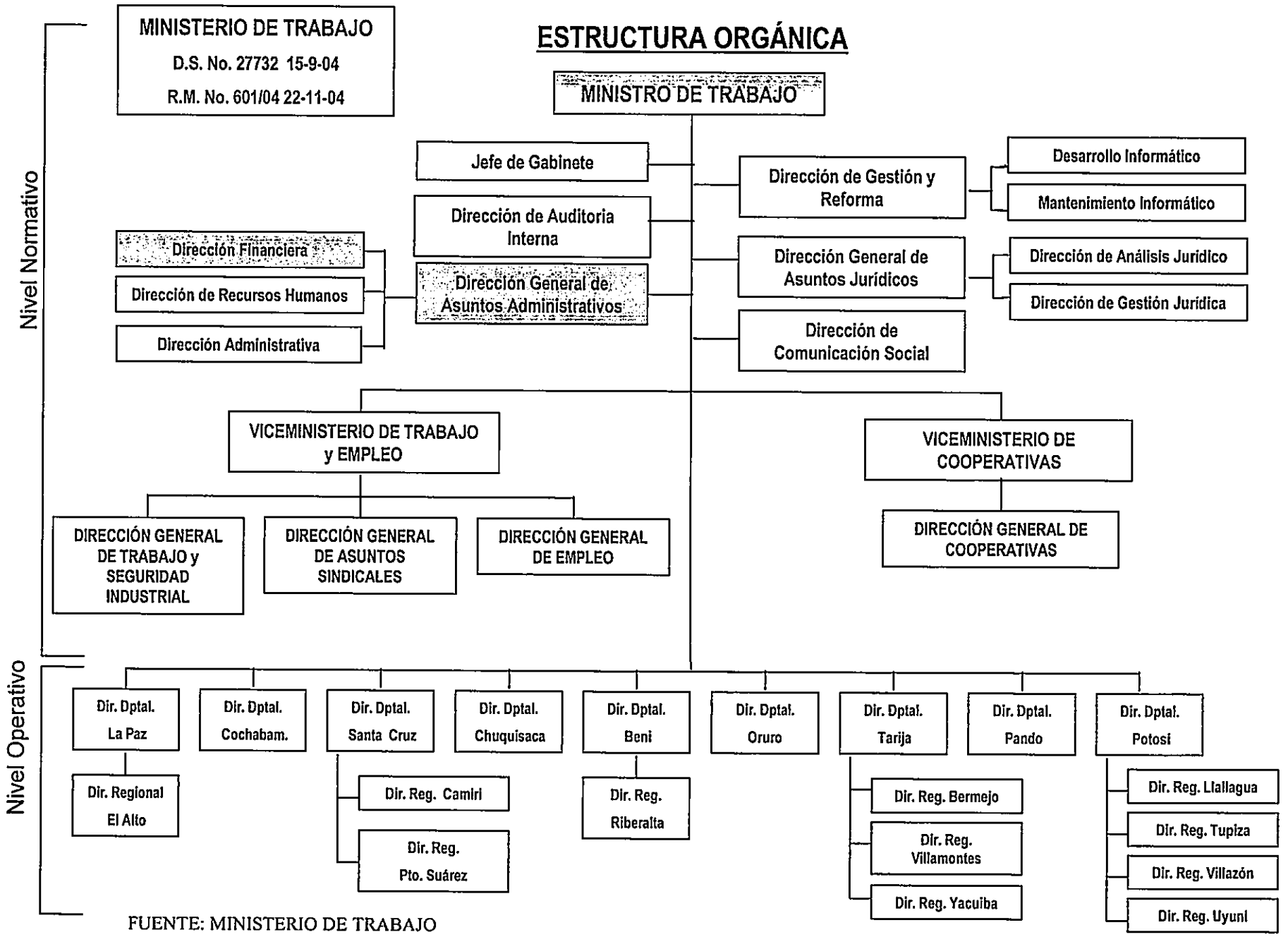


Ministerio de Trabajo

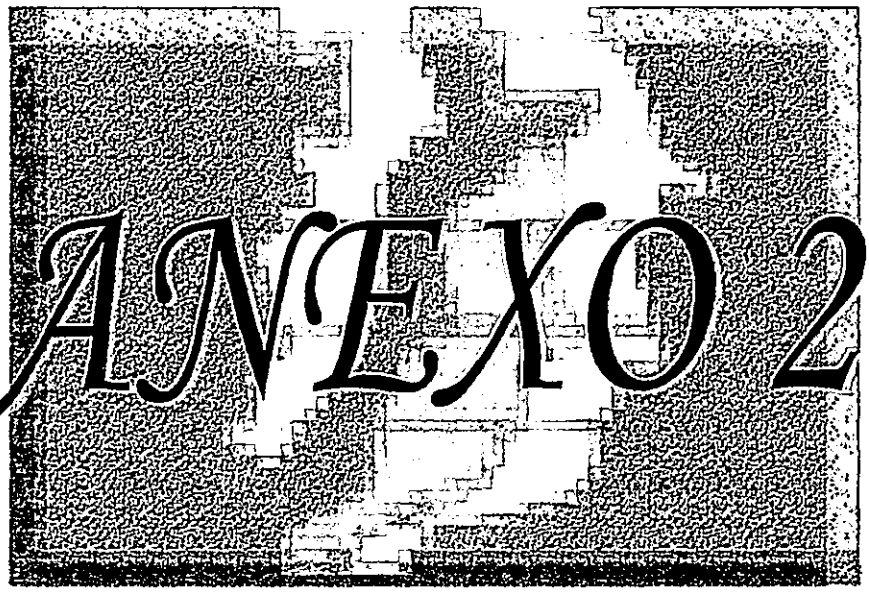
BIBLIOTECA
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS



Ministerio de Trabajo



FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO



Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS

Entidad: MINISTERIO DE TRABAJO **Alcance:** Dirección Financiera	Supervisado por: Ingrid Cajías y Carlos Carrión							
	DISEÑO					CUMPLIMIENTO		
ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
Sistema de Organización Administrativa (S0A)								
1. ¿Los procedimientos del SOA establecen una adecuada separación de funciones?						1		
□ ¿Existe control por oposición entre los funcionarios que tienen las siguientes responsabilidades?: - Determinación y análisis organizacional. - Determinación del diseño organizacional. - Elaboración del plan de implantación. - Aprobación de los productos anteriores.		X						
2. ¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada para el análisis organizacional, la elaboración del manual de organización y funciones, la elaboración del manual de procesos , y para la determinación del plan de implantación?						1		
□ ¿Los archivos están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de la DGR y cuentan con acceso restringido?		X						
□ ¿Los archivos presentan índices y correlatividad que permitan un rápida individualización de la documentación que contienen para su consulta?		X						
□ ¿El reglamento específico, el manual de organización y funciones y el manual de procesos que hayan sido aprobados por la MAE cuentan con medidas de seguridad contra pérdidas y alteraciones?		X						
□ ¿Los procedimientos determinan los responsables de la custodia de la documentación?		X						
3. ¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el análisis retrospectivo?						1		
□ ¿El responsable de cada unidad organizacional aprueba el análisis retrospectivo y emite el informe correspondiente para la DGR?		X						
□ ¿La DGR verifica el cuplimiento de las siguientes tareas por parte de las unidades funcionales correspondientes? - Identificación de usuarios y sus necesidades. - Determinación de los productos y procesos desarrollados para satisfacer las necesidades de los usuarios. - Descripción de cambios internos y externos.		X						
4. ¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el diseño de los procesos operativos?						1		
□ ¿ La DGR verifica que las unidades organizacionales hayan cumplido con la metodología establecida por la entidad e incorpora los procesos y procedimietnos al manual de procesos?		X						
□ ¿La Dirección General Administrativa comprueba que el contenido del manual de procesos comprenda al menos, la siguiente información? - Denominación y objetivo de cada puesto. - Número y nombre de las operaciones que componen el proceso. - Descripción del proceso y sus procedimientos. - Diagramas de flujo. - Formularios y otras formas utilizadas.		X						
□ ¿La MAE aprueba el manual de procesos emitiendo la resolución administrativa correspondiente?		X						

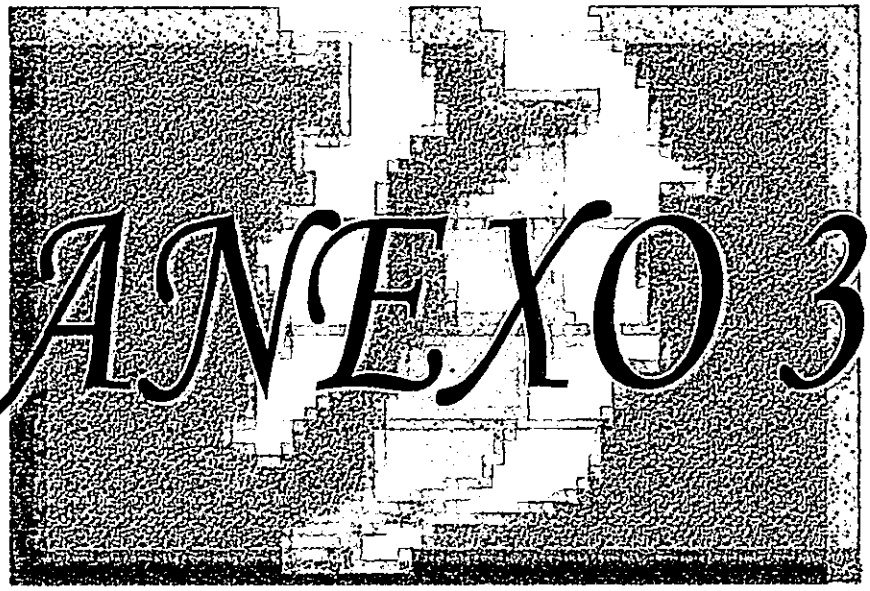
CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS

Entidad: MINISTERIO DE TRABAJO **Alcance:** Dirección Financiera	Supervisado por: Ingrid Cajías y Carlos Carrión							
ASPECTOS CONDICIONANTES	**DISEÑO**					**CUMPLIMIENTO**		
	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
Sistema de Organización Administrativa (SOA)								
5. ¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el proceso para elaborar el manual de organización y funciones de la entidad?						1		
❑ ¿La DGR se asegura mediante listas de verificación que el manual de organización y funciones haya considerado, al menos, la siguiente información? - Asignación de las operaciones que integran los procesos a las unidades respectivas. - Asignación de autoridad lineal y/o funcional a las unidades organizacionales. - Determinación de los canales y medios de comunicación formal. - Determinación de instancias de coordinación interna.		X						
❑ ¿La MAE aprueba el manual de organización y funciones?	X							
❑ ¿La MAE al momento de la aprobación del manual de organización y funciones verifica que la DGR haya verificado la incorporación de toda la información necesaria?		X						
6. ¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el plan de implantación del diseño o rediseño organizacional?						1		
❑ ¿La DGR elabora el plan de implantación y se asegura de la exactitud de sus instrucciones al momento de la supervisión por el responsable de dicha unidad?		X						
❑ ¿La Dirección General Administrativa comprueba que el plan de implantación elaborado por la DGR comprenda todas las características establecidas en los procedimientos?		X						
❑ ¿La MAE aprueba o rechaza el plan de implantación elaborado por la DGR y presentado por la Dirección General Administrativa verificado que se haya incorporado al menos, la siguiente información? - Objetivo y estrategia de implantación. - Cronograma. - Recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la implantación. - Responsables de la implantación. - Programa de difusión, orientación, adiestramiento y/o capacitación a responsables y funcionarios involucrados.		X						
7. ¿Existen controles independientes desarrollados por la UAI?						1		
❑ ¿La UAI realiza auditorias SAYCO para examinar la adecuación de los procesos del SOA relacionados con el análisis y diseño organizacional, como también con la elaboración del plan de implantación respectivo?		X						
❑ ¿La UAI verifica el funcionamiento eficaz de los controles incorporados en el SOA?		X						
❑ ¿La UAI verifica la existencia de un reglamento específico para el SOA debidamente aprobado y compatibilizado de acuerdo con las normas básicas vigentes?		X						
❑ ¿La UAI verifica la existencia de la DGR como la unidad encargada específicamente de la aplicación del SOA?		X						

CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS

Entidad: MINISTERIO DE TRABAJO	Supervisado por: Ingrid Cajías y Carlos Carrión							
Alcance: Dirección Financiera								
ASPECTOS CONDICIONANTES	**DISEÑO**					**CUMPLIMIENTO**		
	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
Sistema de Organización Administrativa (SOA)								
¿La MAE está informada de los incumplimientos que haya detectado la UAI para que se tomen las acciones correctivas pertinentes?		X						
Sumatoria de los valores obtenidos						7		
Óptimo para el sucomponente - SOA						35		
Calificación proporcional obtenida						20%		

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

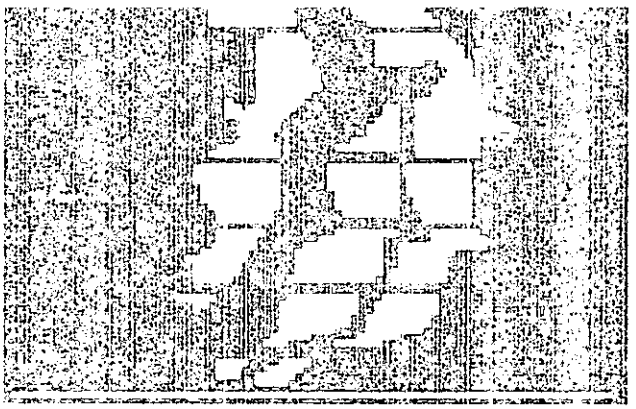


Ministerio de Trabajo

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE
ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

MINISTERIO DE TRABAJO



DIRECCIÓN FINANCIERA

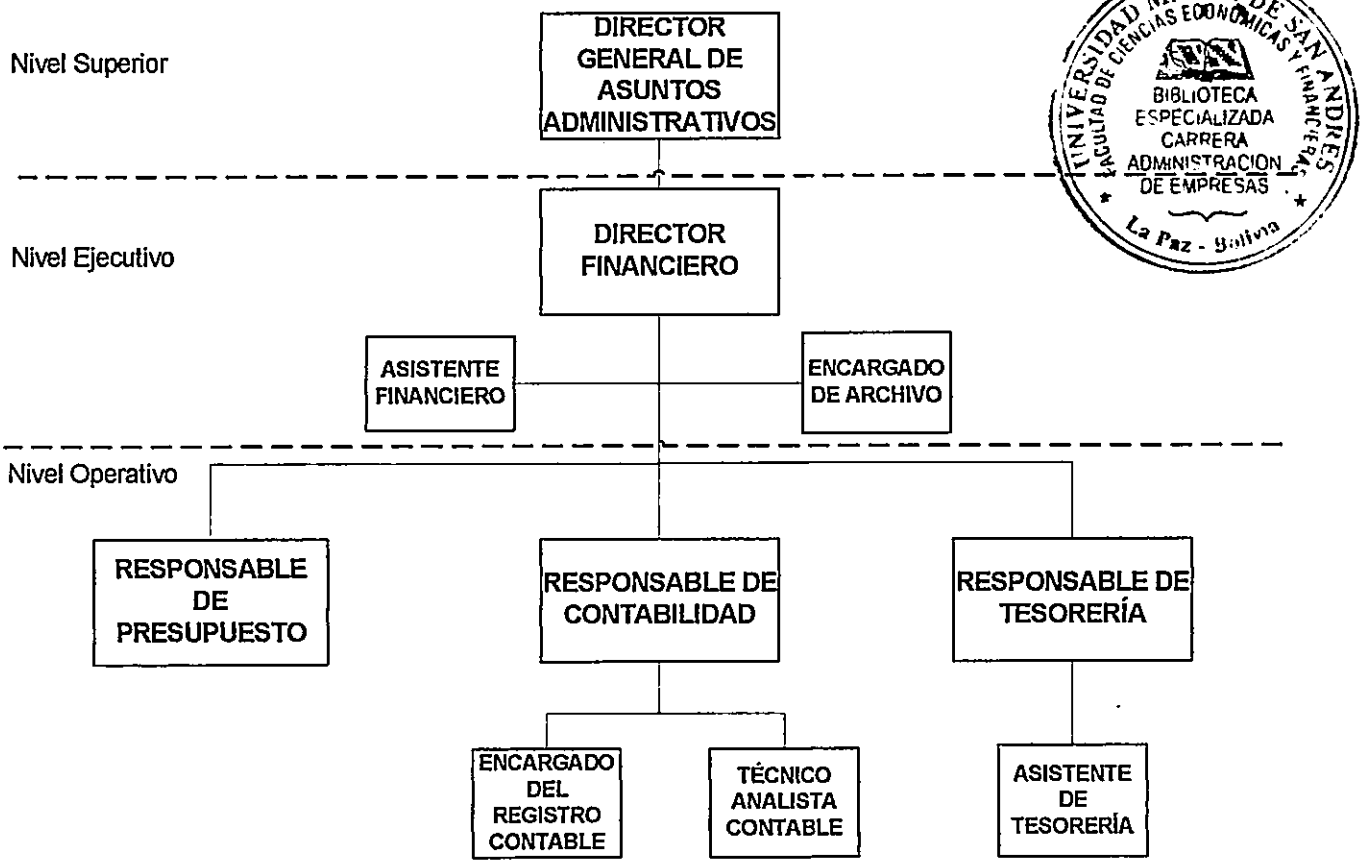
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

GESTIÓN 2005

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

ORGANIGRAMA PROPUESTO



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado dentro de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD	***DIRECCIÓN FINANCIERA***
SUPERVISIÓN RECIBIDA	DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
SUPERVISIÓN EJERCIDA	UNIDAD PRESUPUESTO UNIDAD CONTABILIDAD UNIDAD TESORERIA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Administrar con eficacia todas las actividades relacionadas con el manejo de recursos económicos y financieros del Ministerio de Trabajo, conforme a los Reglamentos Específicos de los Sistemas de: Presupuesto, Contabilidad Integrada y Tesorería y Crédito Público.

FUNCIONES PRINCIPALES (Atribuciones)

- Elaborar, coordinar su ejecución y realizar el seguimiento del Programa de Operaciones Anual de la Dirección Financiera.
- Coordinar, participar y supervisar la formulación y reformulación del Presupuesto de acuerdo a la Programación de Operaciones Anual de cada una de las unidades organizacionales de la entidad con base en lo dispuesto por la Ley Financial y Directrices del Órgano Rector.
- En aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto, gestionar la previsión y asignación de los recursos financieros asignados, necesarios para que las operaciones alcancen su plena realización.
- Implementar y supervisar la aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada.
- Supervisar y controlar el registro de los hechos económicos del Ministerio de Trabajo, para satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo al proceso de toma de decisiones y para el conocimiento de terceros interesados en la gestión financiera.
- Cumplir con lo dispuesto en el Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios, específicamente en su artículo No. 21.
- Coordinar, supervisar y revisar la elaboración de los Estados Financieros de la gestión de

acuerdo a normas vigentes.

- Supervisar la gestión contable y financiera del gasto en relación a la ejecución presupuestaria del Ministerio, sobre la base de documentación suficiente y competente.
- Sugerir e implantar mecanismos de control interno para las actividades de cada una de las unidades dependientes.
- Autorizar y supervisar y la programación, ejecución y traspasos presupuestarios.
- Autorizar, supervisar el registro y la cancelación de pagos, emisión y giro de cheques y planillas del personal administrativo del Ministerio de Trabajo.
- Supervisar y controlar el manejo de ingresos, financiamiento, crédito público y programar los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos del Ministerio de Trabajo.
- Supervisar y controlar el procesamiento de trámites para la obtención de pasajes de las autoridades, Ministro, Viceministros y personal administrativo, tanto en viajes nacionales como internacionales.
- Supervisar los registros y ajustes contables, de acuerdo a las sugerencias y recomendaciones instruidas por auditoria interna y externa.

RELACIÓN INTERNA

- Ministro de Trabajo.
- Jefe de Gabinete.
- Viceministro de Trabajo y Empleo
- Viceministro de Cooperativas.
- Direcciones Generales.
- Direcciones Departamentales.
- Direcciones Regionales.
- Funcionarios del Ministerio de Trabajo.

RELACIÓN EXTERNA

- Contraloría General de la República.
- Viceministerio de Presupuesto del Ministerio de Hacienda
- Personas naturales y jurídicas.
- Otros.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo-Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social del 17 de mayo de 1936.
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo No. 2446 del 19 de Marzo del 2003.
- Decreto Supremo 27732 de 15 de septiembre del 2004, "Readecuaciones al Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo".
- Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de Julio de 1990.
- Otras disposiciones legales requeridas.

ELABORADO POR	APROBADO POR
Nombre:	Nombre: .....
Cargo:	Cargo: .....
Firma:	Firma: .....

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD ***PRESUPUESTO***

SUPERVISIÓN RECIBIDA DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

En aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto, gestionar la previsión y asignación de los recursos financieros asignados al Ministerio de Trabajo, necesarios para que las operaciones alcancen su plena realización; así también como el desarrollo y seguimiento de actividades y procesos relacionados en función de las políticas y programas de la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES (Atribuciones)

- Elaborar, coordinar la ejecución y realizar el seguimiento del Programa de Operaciones Anual de la Unidad de Presupuesto de acuerdo a las normas y directrices.
- Planificar, coordinar e implantar sistemas y métodos presupuestarios.
- Supervisar y controlar las ejecuciones presupuestarias.
- Absolver consultas sobre problemas presupuestarios y proponer mejoras en su ejecución.
- Velar por la correcta aplicación e interpretación de leyes, reglamentos y normas de básicas del Sistema de Presupuesto.
- Elaborar cuadros de ejecución presupuestaría mensualmente, por grupos, partidas, y otros.
- Preparar proyectos presupuestarios para disponer de información oportuna y certera para la toma de decisiones y para programar las compras o contrataciones de bienes o servicios.
- Realizar la programación de gastos de la cuota de devengado mensual de la fuente 10-T.G.N. y 11-RECURSOS PROPIOS de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Organizar y controlar el trabajo de la Unidad.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y procedimientos correspondientes a la jurisdicción y competencia de la Unidad.
- Considerar y coordinar las programaciones anuales operativas de las diferentes unidades del Ministerio, estableciendo su asignación presupuestaría a fin de programar los recursos financieros correspondientes.
- Coordinar con la Dirección de Programación y Organización Administrativa, la actualización y mejora permanente del Reglamento Específico de Presupuesto.

- Efectuar otras funciones técnicas asignadas por su superior jerárquico dentro de las áreas de trabajo de su unidad.

RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
• Ministro de Trabajo. • Jefe de Gabinete. • Viceministro de Trabajo. • Viceministro de Cooperativas. • Direcciones Generales. • Direcciones Departamentales. • Direcciones Regionales. • Funcionarios del Ministerio de Trabajo.	• Viceministerio de Presupuesto y Contaduría. • Viceministerio del Tesoro • Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. • Dirección de Programación Presupuestaria. • Dirección General de Programación Financiera. • Contraloría General de la República. • Programa MAFP - SIGMA • Personas naturales y jurídicas. • Otros.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo-Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social del 17 de mayo de 1936.
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo No. 2446 del 19 de Marzo del 2003.
- Decreto Supremo 27732 de 15 de septiembre del 2004, "Readecuaciones al Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo".
- Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de Julio de 1990.
- Otras disposiciones legales requeridas.

ELABORADO POR	APROBADO POR
Nombre:	Nombre: .....
Cargo:	Cargo: .....
Firma:	Firma: .....

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD ***CONTABILIDAD***

SUPERVISIÓN RECIBIDA DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Registro y supervisión sistemática de los hechos económicos del Ministerio de Trabajo, para satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo de proceso de toma de decisiones, también para el conocimiento de terceros interesados en la gestión.

FUNCIONES PRINCIPALES (Atribuciones)

- Elaborar, coordinar la ejecución y realizar el seguimiento del Programa de Operaciones Anual de la Unidad de Contabilidad.
- Aplicar el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada y disposiciones legales, para registrar las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales, así como el desarrollo de actividades y procesos contables en función a políticas y programas de la Entidad.
- Elaborar los Estados Financieros de acuerdo al Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada.
- Presentar los estados financieros de la entidad a través de instancias superiores ante la Contaduría General de la República.
- Presentar informes periódicos al jefe de la unidad financiera sobre el avance de las actividades y tareas.
- Coordinar y conciliar, con la Dirección Administrativa (Bienes y Servicios y las Unidades de Almacenes y Activos Fijos, el registro de kardex valorado y proporcionar los informes correspondientes).
- Emitir cheques y registrar los comprobantes de ingreso, egresos y de diario.
- Determinar la realización de conciliaciones, en coordinación con las divisiones de Tesorería y presupuestos a fin de establecer los estados de cuentas bancarias para definir la utilización de efectivo y su disponibilidad.
- Efectuar conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes de la Administración Central del Ministerio.
- Brindar información durante procesos de auditoria internas o externas.

RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
• Ministro de Trabajo. • Jefe de Gabinete. • Viceministro de Trabajo. • Viceministro de Cooperativas. • Direcciones Generales. • Direcciones Departamentales. • Direcciones Regionales. • Funcionarios del Ministerio de Trabajo.	• Contraloría General de la República. • Personas naturales y jurídicas. • Otros.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo-Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social del 17 de mayo de 1936.
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo No. 2446 del 19 de Marzo del 2003.
- Decreto Supremo 27732 de 15 de septiembre del 2004, "Readecuaciones al Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo".
- Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de Julio de 1990.
- Otras disposiciones legales requeridas.

ELABORADO POR	APROBADO POR
Nombre:	Nombre: .....
Cargo:	Cargo: .....
Firma:	Firma: .....

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD ***TESORERIA***

SUPERVISIÓN RECIBIDA DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

En aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Tesorería y Crédito Público, administrar el manejo de ingresos, financiamiento, crédito público y programar los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos del Ministerio de Trabajo.

FUNCIONES PRINCIPALES (Atribuciones)

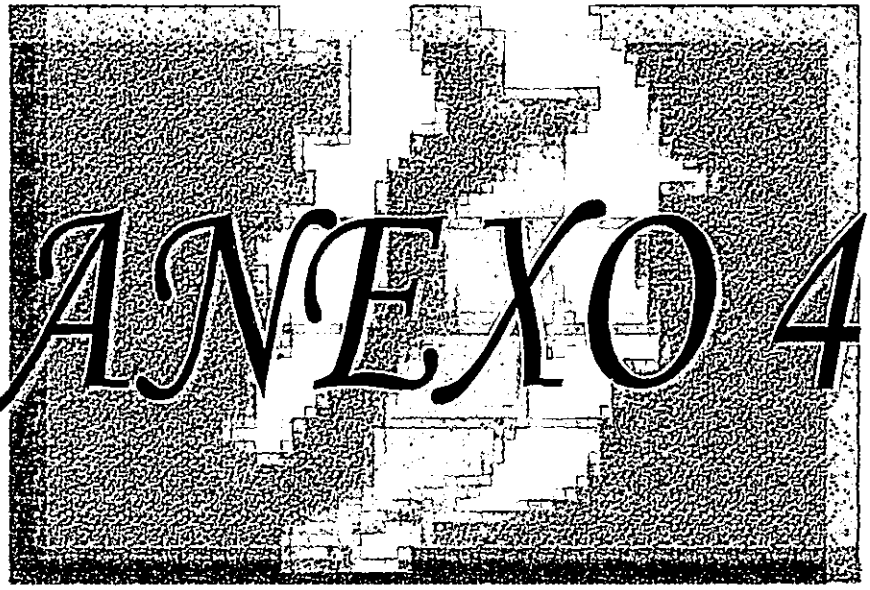
- Elaborar, coordinar su ejecución y realizar el seguimiento del Programa de Operaciones Anual de la Unidad.
- Cumplir los compromisos, verificar y registrar todos los gastos del Ministerio de Trabajo.
- Proyectar y administrar los flujos de fondos del Ministerio de Trabajo.
- Controlar el efectivo y la liquidez del Ministerio de Trabajo.
- Recibir, registrar y entregar cheques de acuerdo a los comprobantes de egreso emitidos, verificando el saldo en la cuenta bancaria correspondiente.
- Ejecutar y registrar el pago de pasajes, viáticos y otros referentes a servicios personales del Ministerio de Trabajo.
- Efectuar y registrar los pagos a proveedores de bienes y/o materiales y prestación de servicios de servicios en general.
- Administrar el Flujo de efectivo.
- Controlar y registrar el pago (intermediario de Beneficios Sociales y otros) realizados por el empleador para el empleado.
- Custodiar y administrar la venta de Formularios Valorados a nivel nacional del Ministerio de Trabajo.
- Proyectar y administrar las recaudaciones del Ministerio de Trabajo de diferentes conceptos.
- Realizar la programación financiera en coordinación con Presupuestos y Contabilidad.
- Otras funciones inherentes al cargo.

RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
• Ministro de Trabajo. • Jefe de Gabinete. • Viceministro de Trabajo. • Viceministro de Cooperativas. • Direcciones Generales. • Direcciones Departamentales. • Direcciones Regionales. • Funcionarios del Ministerio de Trabajo.	• Ministerio de Hacienda • Banco Central de Bolivia • Impuestos Nacionales • Sistema Bancario • Contraloría General de la República. • Personas naturales y jurídicas. • Otros.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo-Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social del 17 de mayo de 1936.
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo No. 2446 del 19 de Marzo del 2003.
- Decreto Supremo 27732 de 15 de septiembre del 2004, "Readecuaciones al Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo".
- Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de Julio de 1990.
- Otras disposiciones legales requeridas.

ELABORADO POR	APROBADO POR
Nombre:	Nombre: .....
Cargo:	Cargo: .....
Firma:	Firma: .....



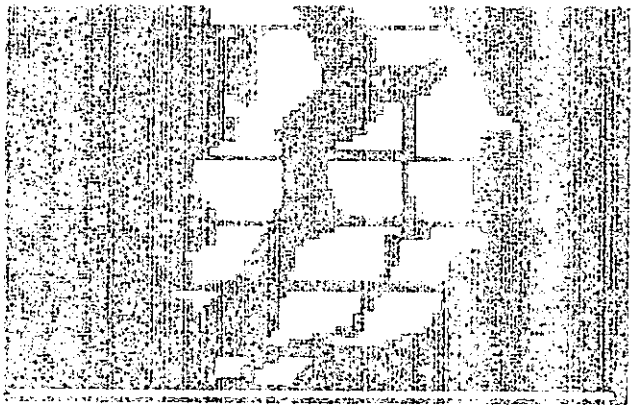
Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL
ASUNTO ADMINISTRATIVOS

MINISTERIO DE TRABAJO



DIRECCIÓN FINANCIERA

MANUAL DE PROCESOS

GESTIÓN 2005

ESQUEMA DEL MANUAL DE PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS

PROCESO:

A. OBJETIVO

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

F. BASE LEGAL

G. DURACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

H. PRODUCTO FINAL

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRAMITE

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado dentro de la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo

MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIATICOS

A. OBJETIVO

Determinar los pasos a seguir para la provisión de pasajes y viáticos para los funcionarios del Ministerio de Trabajo.

B. DOCUMENTOS REQUERIDOS

1) Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión, completamente llenada y con las firmas requeridas.
2) Carta de invitación y/o notas de capacitación, seminario, conferencia, etc. Si el caso amerite para su viaje al lugar de destino.

C. DOCUMENTOS EMITIDOS

1) Preventivo certificación presupuestaria.
2) Planilla de pasajes y viáticos
3) Cheque físico
4) Fotocopia de cheque.
5) Comprobante C-31 SIGMA.
6) Comprobante de contabilidad VISUAL.

D. DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

1) Unidad autorizante para el viaje.
2) Unidad comisionada para el viaje.
3) Dirección de Recursos Humanos.
4) Dirección General de Asuntos Administrativos.
5) Dirección Financiera.
6) Agencia de Viajes (Por vía aérea).

E. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN

a) Secretaria del Autorizante
b) Inmediato superior del comisionado.
c) Comisionado.
d) Responsable del control de asistencia y planillas.
e) Secretaria de Dirección General de Asuntos Administrativos.
f) Director General de Asuntos Administrativos.
g) Director Financiero.
h) Responsable de Presupuestos.
i) Responsable de Tesorería.

j) Responsable de Contabilidad.
k) Encargado de Registro Contable.
l) Asistente Financiero.
m) Agencia de Vuelos.

F. BASE LEGAL

- Ley 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y control Gubernamental y sus Decretos Reglamentarios 23215 y 23318-A.
- Decreto supremo 24035 del 20 de junio de 1995, que determina la autorización de las comisiones al exterior del país.
- Decreto Supremo 27327 de 31 de enero de 2004, establece las restricciones.
- Según Decreto Supremo 27450 del 14 de abril de 2004 marco de austeridad racionalizando el gasto de las entidades públicas.
- Resolución Ministerial No. 530/02 del 5 de diciembre de 2002, donde se aprueba el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) del Ministerio de Trabajo.
- Reglamento Específico de pasajes y viáticos, en vigencia aprobado con Resolución Ministerial No. 602/03 del 19 de septiembre del 2003.

G. DURACIÓN DEL PROCESO

Estimado: 26 horas.

H. PRODUCTO FINAL

Cheque para viáticos y pasajes si el viaje se realiza por vía aérea

I. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRAMITE

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

N° DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Secretaria del autorizante	Llena formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión, la cual deberá tener un original y dos copias, Recaba firma del comisionado y del inmediato superior autorizante. Si el viaje se realiza por vía terrestre se adjunta una tercera copia.	20 min.
2	Secretaria del autorizante	Envía formulario original y copia 3 de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión, adjunta documento que origina viaje a la secretaria de la Dirección General de Asuntos Administrativos.	10 min.
3	Secretaria del autorizante	La primera copia del formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión la enviará a Dirección de Recursos Humanos.	2 min.
4	Dirección de Recursos Humanos	Recibe primera copia del formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión para registrar la ausencia del funcionario y posterior archivo.	5 min.
5	Secretaria del autorizante	Enviará la segunda copia al comisionado para su archivo personal.	5 min.
6	Secretaria Dirección General de Asuntos Administrativos	Revisa formulario llena casilla correspondiente y asigna numeración. Si existiera alguna observación del llenado, comunicará a secretaria del autorizante .	5 min.

7	Secretaria Dirección General de Asuntos Administrativos	Cotiza el costo de pasajes. Si este se realizará por vía aérea se efectuará la reserva de pasajes. Remite la documentación al Director financiero. Si el viaje se realiza por vía terrestre envía copia 3 del Formulario para realizar desembolso a través de Caja Chica.	10 min.
8	Director Financiero	Recibe Formulario de Solicitud de Pasajes y Viáticos con Declaratoria en Comisión e instruye ejecución del proceso; pasa formulario a Responsable de Presupuestos.	30 min.
9	Responsable de Presupuestos	Determina el importe diario para viáticos y el monto total del viático, en base al Reglamento Especifico de Pasajes y Viáticos del Ministerio de Trabajo.	8 min.
10	Responsable de Presupuestos	Verifica si existe crédito presupuestario.	5 min.
11	Responsable de Presupuestos	Al no existir crédito presupuestario suspende el trámite y se realiza una modificación presupuestaria para poder seguir el proceso. Si existe crédito presupuestario elabora documento de certificación presupuestaria.	5 min.
12	Responsable de Presupuestos	Firma documento de certificación presupuestaria y formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión, con los montos establecidos, posteriormente remite documentación a Responsable de Tesorería.	2 min.

13	Responsable de Tesorería	Elabora: ➢ Documento planilla de pasajes y viáticos, con 3 copias. Firma documento. Remite a Responsable de Presupuestos: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con tres copias. ➢ Certificación Presupuestaria.	7 min.
14	Responsable de Presupuestos	Realiza el registro en el sistema. Realiza el traspaso de fondos a través de SIGMA obteniéndose **Comprobante C-31** (Comprobante de Registro de Ejecución de Gasto) en estado verificado. Firma comprobante físico y da Vo.Bo. en sistema SIGMA de manera virtual. Envía documentación y **Comprobante C-31** firmado a Director Financiero.	10 min.
15	Director Financiero	Recibe: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 Firma Comprobante en el sistema de manera virtual y estado físico.	40 min.
16	Director Financiero	Remite a Dirección General de Asuntos Administrativos:	5 min.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

		➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31	
17	Director General de Asuntos Administrativos	Revisa documentación recibida, autoriza y firma comprobante C-31 en el sistema de manera virtual y comprobante físico.	1 hora
18	Director General de Asuntos Administrativos	Remite toda la documentación debidamente firmada a Responsable Presupuestos.	5 min.
19	Responsable de Presupuesto	Recepciona la documentación y Verifica transferencia de fondos en el sistema SIGMA, remite al Responsable de Tesorería.	7 min.
20	Responsable de Tesorería	Recepciona documentación y prepara cheque físico de viáticos. Envía a Encargado de Registro Contable: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 ➢ Cheque físico.	5 min.
21	Encargado de Registro Contable	Introduce datos en el sistema VISUAL y obtiene Comprobante Contable con dos Copias.	10 min.

22	Encargado de Registro Contable	Firma Comprobante Contable con copias y envía a Responsable de Contabilidad: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 ➢ Cheque físico. ➢ Comprobante Contable con dos copias.	3 min.
23	Responsable de Contabilidad	Revisa documentación y apropiación de cuentas; Si no esta Conforme con Registro contable devuelve para su corrección. Si esta conforme con el registro Firma Comprobante Contable y Remite al Director Financiero: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 ➢ Cheque físico. ➢ Comprobante Contable con dos copias.	10 min.
24	Director Financiero	Recibe: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 ➢ Cheque físico. ➢ Comprobante Contable con dos copias. Firma Cheque físico y Comprobante Contable. Remite documentación a Dirección	20 min.

		General de Asuntos Administrativos.	
25	Director General de Asuntos Administrativos	Recibe documentación, firma cheque físico y Comprobante Contable físico. Envía documentación a Responsable de Tesorería.	40 min.
26	Proveedor de servicio	Paralelamente, recibe transferencia de fondos monetarios del Ministerio de Trabajo.	48 horas
27	Proveedor de servicio	Emite y entrega Recibo Oficial con pasajes aéreos a Responsable de Tesorería.	4 horas
28	Responsable de Tesorería	Recepciona documentación: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31 ➢ Cheque físico. ➢ Comprobante Contable con dos copias. ➢ Factura y/o Recibo oficial. ➢ Pasajes aéreos. Entrega a al funcionario solicitante comisionado.	10 min.
29	Funcionario Comisionado	Recibe: ➢ Planilla de pasajes y viáticos con dos copias. ➢ Comprobante Contable con dos copias ➢ Cheque con el monto del viático. ➢ Pasajes, si su viaje se realiza por vía aérea. Firma Comprobante Contable y planilla de pasajes y viáticos. Archiva Copia 1 de Planillas de pasajes y viáticos.	5 min.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

30	Caja Chica	Recibido la Copia 3 de la solicitud de Pasajes y viáticos viaje por vía terrestre llena formulario de desembolso de Caja Chica en sección Acta de Entrega. Firma Sección acta de entrega con funcionario comisionado y desembolsa efectivo para pasajes terrestre.	20 min.
31	Funcionario Comisionado	Recibe efectivo para pasaje terrestre de Caja Chica.	4 min.
32	Responsable de tesorería	Recibe Planillas de pasajes y viáticos y Comprobantes Contables firmados. Envía Copia 2 de la planilla y Copia 2 de l Comprobante Contable a Técnico Analista Contable. Remite al Encargado de Archivo: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Planilla de pasajes y viáticos ➢ Certificación Presupuestaria. ➢ Comprobante C-31 ➢ Fotocopia de Cheque. ➢ Comprobante Contable con 1 copia. ➢ Factura y/o Recibo oficial.	10 min.
33	Técnico Analista Contable	Recibe: ➢ Copia 2 de la planilla y ➢ Copia 2 de Comprobante Contable Toma conocimiento para el cumplimiento de la fecha de descargo del comisionado y archiva documentación.	5 min.
34	Encargado de Archivo	Recibe: ➢ Formulario de solicitud de pasajes y viáticos con declaratoria en comisión. ➢ Certificación Presupuestaria ➢ Comprobante C-31	10 min.

		➢ Fotocopia de Cheque. ➢ Planilla de pasajes y viáticos. ➢ Factura y/o Recibo oficial ➢ Comprobante Contable con 1 copia. Registra y archiva por separado copia de Comprobante y documentación Original.	

FIN DEL PROCESO

❖ **NOTA:** Los tiempos empleados en el presente Proceso representan estimaciones para un buen desempeño

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS POR MEDIO DEL SISTEMA SIGMA

Documentos para uso del sistema.

- Preventivo de certificación presupuestaria.
- Comprobante C-31 (Registro de ejecución de gastos).
- Impresión de cheque.

N° DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
10	Responsable de Presupuestos	Verifica si existe crédito presupuestario.	5 min.
11	Responsable de Presupuestos	Si existe crédito presupuestario elabora preventivo de certificación presupuestaria.	5min.
14	Responsable de Presupuestos	Realiza el registro en el sistema. Realiza el traspaso de fondos a través de SIGMA obteniéndose el comprobante C-31 en estado verificado y firma comprobante físico y da O.K. en sistema de manera virtual.	10 min.
16	Director Financiero	Firma comprobante C-31 en el sistema de manera virtual y estado físico.	40 min.
18	Director general de Asuntos Administrativos	Firma comprobante C-31 en el sistema de manera virtual y comprobante físico.	1 hora
19	Responsable de Presupuestos	Verifica transferencias de fondos en el sistema.	7 min.
27	Proveedor de servicio	Recibe transferencia de fondos.	48 horas

FIN DEL PROCESO

- **NOTA:** Los tiempos empleados en el presente Proceso representan estimaciones para un buen desempeño.

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS POR MEDIO DEL SISTEMA VISUAL

Documentos para uso del sistema.

- Comprobante contable VISUAL.

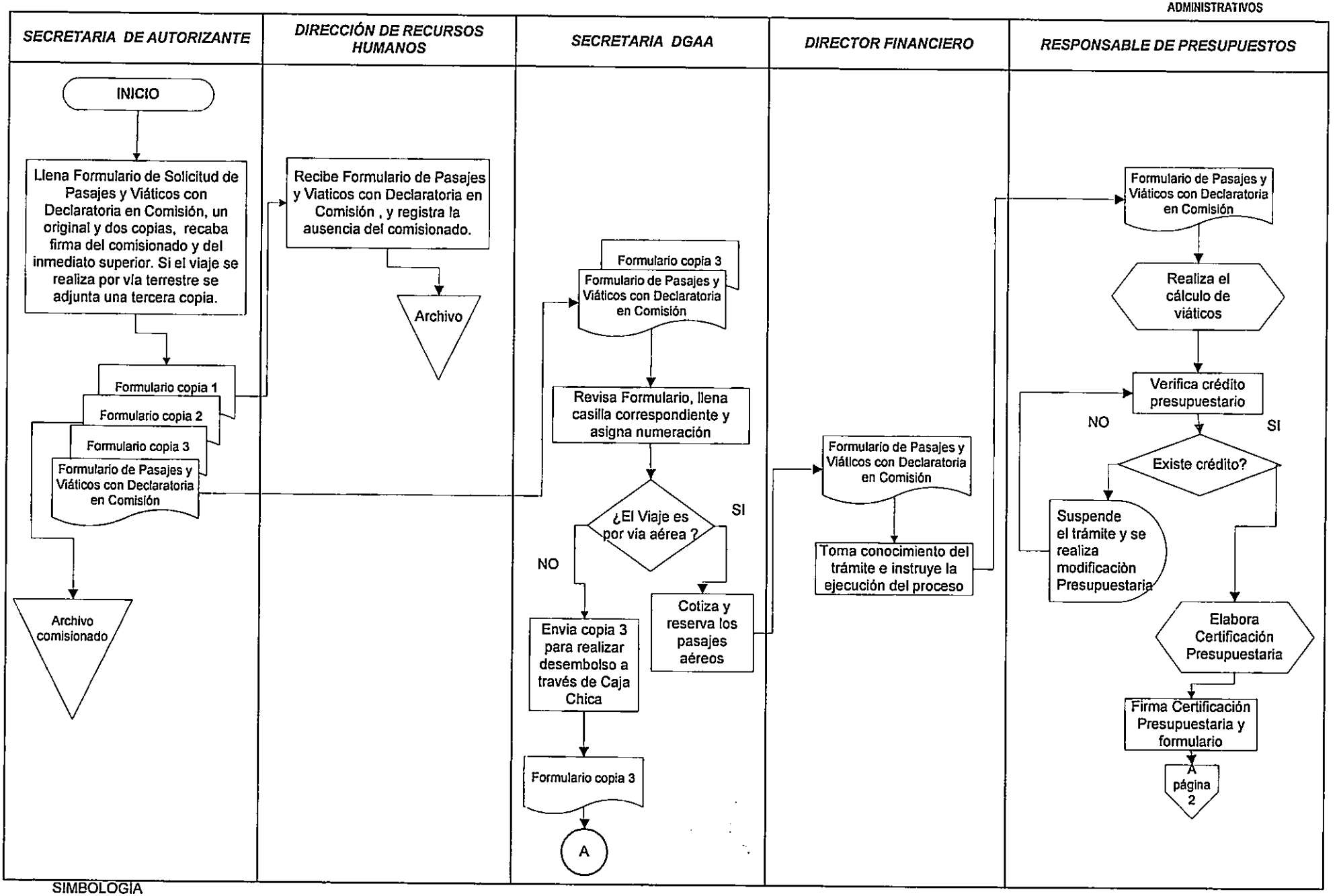
N° DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
22	Auxiliar de Contabilidad	Registra datos para el sistema contable VISUAL, elabora comprobante VISUAL.	10 min.

- **NOTA:** Los tiempos empleados en el presente proceso representan estimaciones para un buen desempeño.

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS



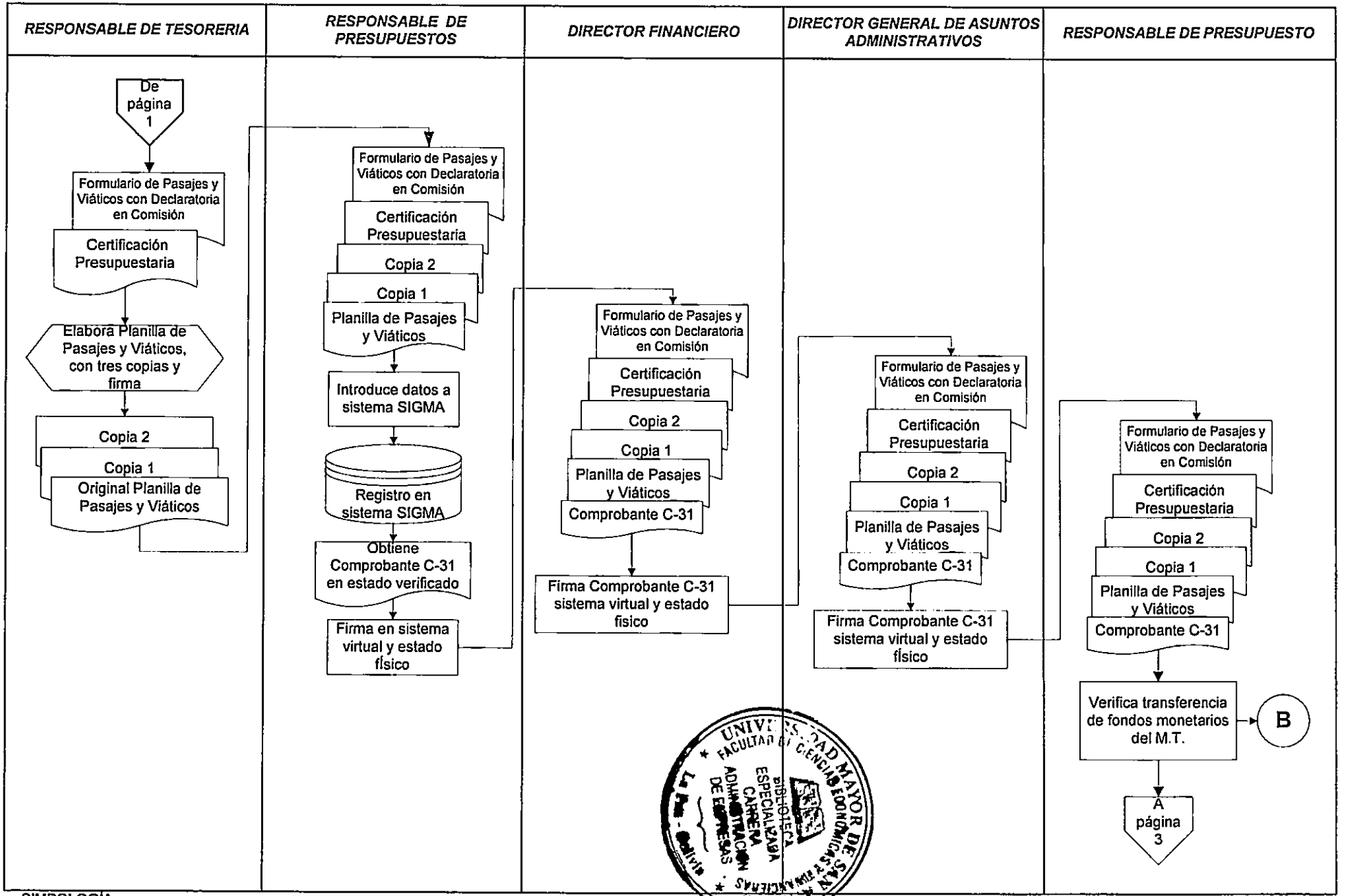
SIMBOLOGÍA

INICIO - FÍN | OPERACIÓN | DOCUMENTO | PREPARACIÓN | DECISIÓN | ARCHIVO | BASE DE DATOS | DEMORA | CONECTOR | CONECTOR PÁGINA

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
LA PAZ - BOLIVIA

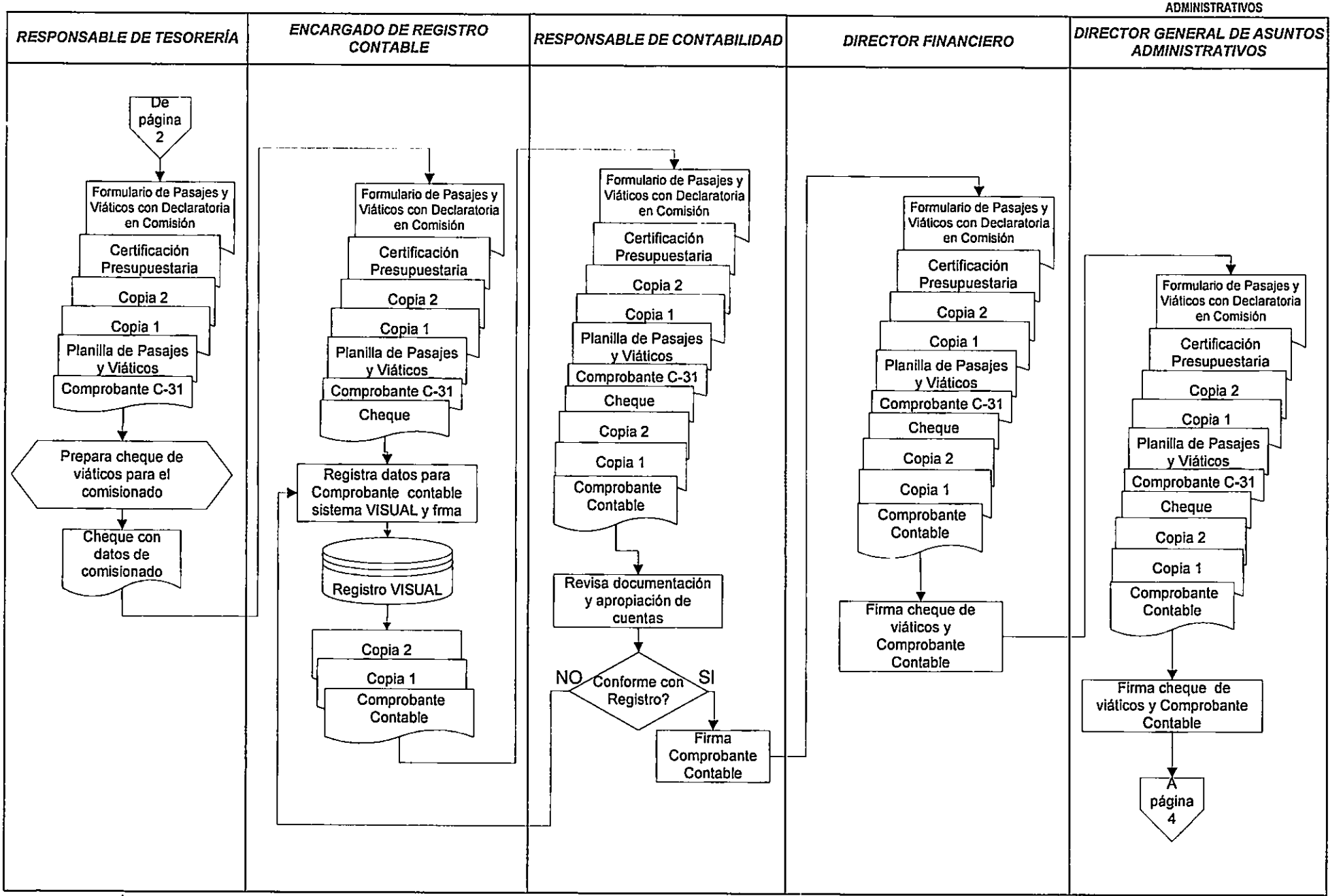
SIMBOLOGÍA

INICIO - FÍN | OPERACIÓN | DOCUMENTO | PREPARACIÓN | DECISIÓN | ARCHIVO | BASE DE DATOS | DEMORA | CONECTOR | CONECTOR PÁGINA

Republica de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS



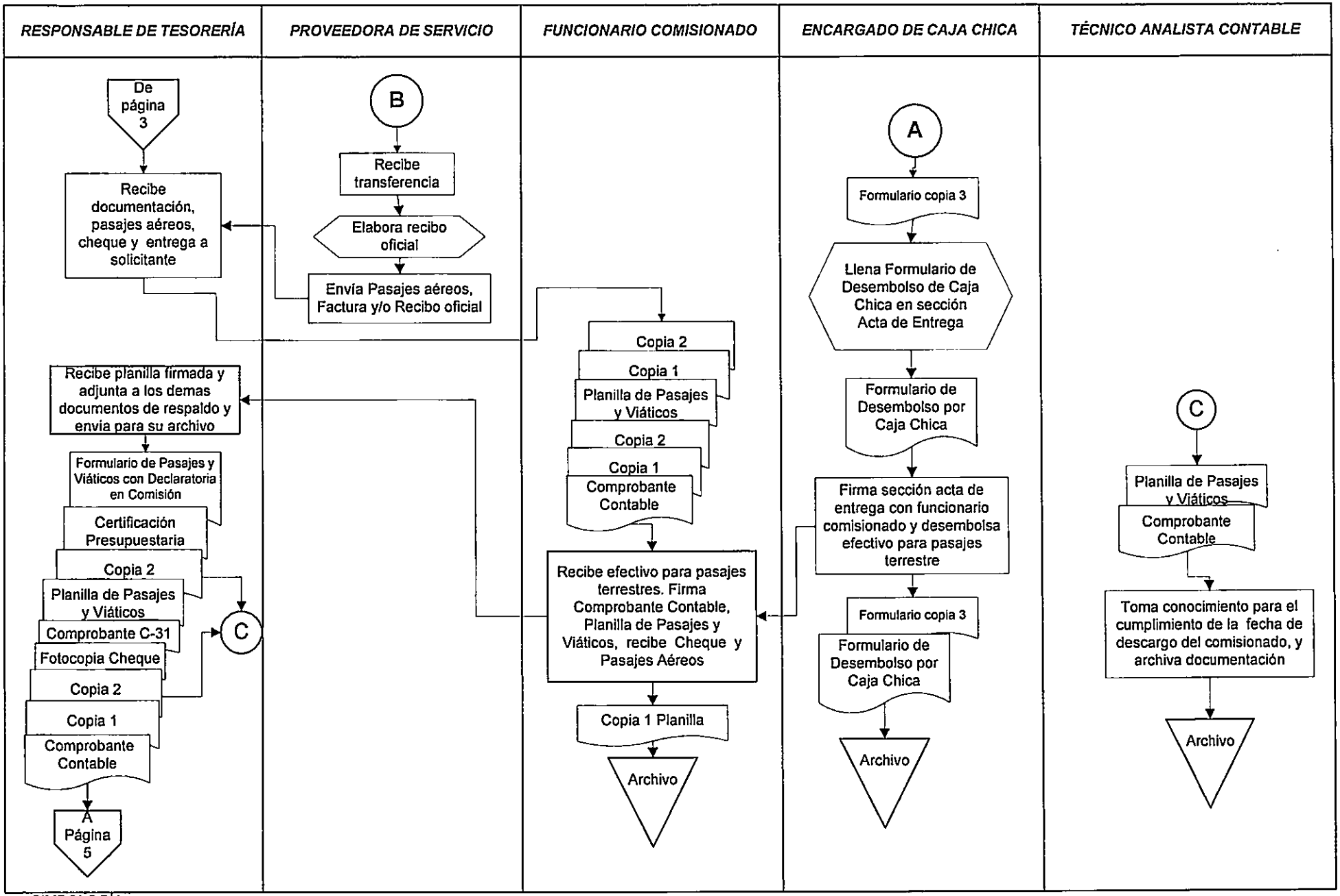
SIMBOLOGÍA

INICIO - FÍN | OPERACIÓN | DOCUMENTO | PREPARACIÓN | DECISIÓN | ARCHIVO | BASE DE DATOS | DEMORA | CONECTOR | CONECTOR PÁGINA

Republica de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS



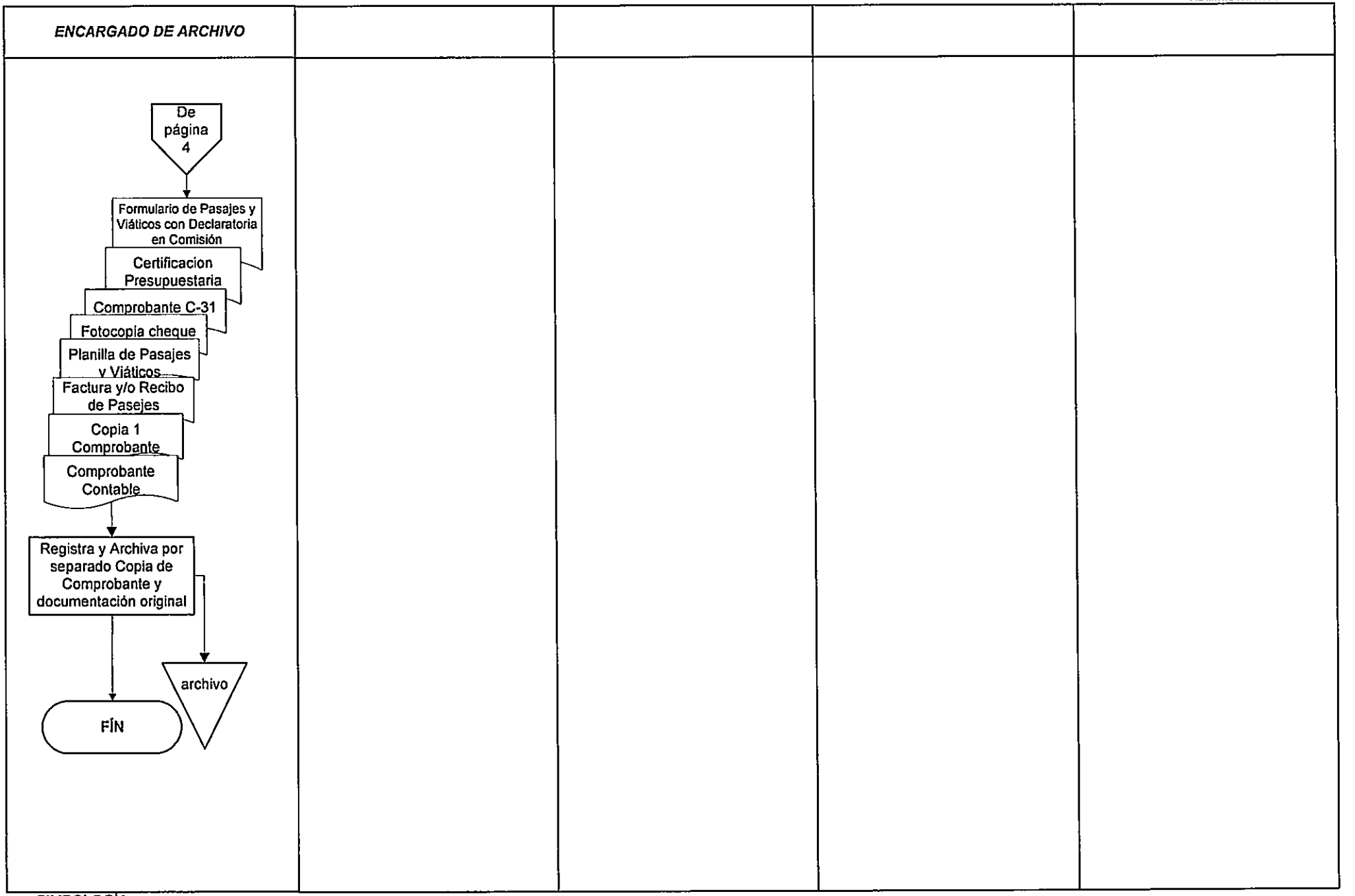
SIMBOLOGÍA

INICIO - FÍN | OPERACIÓN | DOCUMENTO | PREPARACIÓN | DECISIÓN | ARCHIVO | BASE DE DATOS | DEMORA | CONECTOR | CONECTOR PÁGINA

Republica de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

PROCESO: SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS



SIMBOLOGÍA

INICIO - FÍN | OPERACIÓN | DOCUMENTO | PREPARACIÓN | DECISION | ARCHIVO | BASE DE DATOS | DEMORA | CONECTOR | CONECTOR PAGINA

MINISTERIO DE TRABAJO
Dirección General de Asuntos Administrativos
La Paz - Bolivia

(a) Form N°

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PASAJES Y VIÁTICOS CON DECLARATORIA EN COMISION

(b) Fecha

(c) Área a la que pertenece:

(d) Cargo que desempeña:

(e) Apellidos y Nombres:

(f) N° CI (g) N° Item

(h) Motivo del viaje:

(i) Transporte utilizado	(j) Destino(s)	(k) N° de días	(l) Fecha de viaje	
			Partida	Retorno

Se declara en comision a: Bajo autorizacion de:

(m) Comisionado (n) Autorizado por:

(o) Si el viaje se realiza en fin de semana o feriado

Especifique y justifique los motivos por los debe realizar el viaje:

Los siguientes datos serán por personal de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

(p) Datos de pasajes

Secretaria DGAA

(q) Proveedor de servicio: _____

_____

(r) Costo pasaje aéreo: _____

(s) Costo pasaje terrestre: _____

(t) Hora de partida: _____

Hora de retorno: _____

(u) Datos de viáticos

(v) Importe por día: _____

(w) Importe a entregar: _____

Observacion

_____

_____

_____

(x) Responsable de Presupuesto

Forma de distribucion del formulario: - Original a secretaria de la Dirección General de Asuntos Administrativos.
- Primera copia a Dirección de Recursos Humanos. - Segunda Copia para el comisionado.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE SOLICITUD DE PASAJES Y VIATICOS

Objeto

Este formulario deberá ser llenado para solicitar pasajes y viáticos, para viajes interdepartamentales y al exterior de la república, el mismo deberá contener datos únicamente de un comisionado.

Descripción del contenido del formulario

(a) Form. N°

Número a ser designado por personal de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

(b) Fecha

Este espacio deberá ser llenado por el funcionario designado para viajar, este deberá especificar la fecha de llenado de la solicitud de pasajes y viáticos.

(c) Área a la que pertenece

El solicitante debe anotar en este espacio el nombre del área en la que desempeña sus funciones en el Ministerio de Trabajo.

(d) Cargo que desempeña

Se anotará el cargo o puesto que desempeña el solicitante dentro del área a la que pertenece.

(e) Apellidos y nombres

Se anotará los apellidos y nombres completos de la persona designada a viajar.

(f) N° C.I.

En esta parte se escribirá el número de carnet de identidad (C.I.) o registro único nacional (RUN) del solicitante.

(g) N° Item

En este espacio se anotará el número de item del funcionario. Si no cuenta con un número de ítem el solicitante deberá colocar la palabra *contrato*.

(h) Motivo de viaje

Se deberá anotar el motivo específico por el cual el solicitante viajará, (reuniones, capacitaciones, congresos, problemas coyunturales, etc.), se argumentará la razón de su presencia en el lugar de destino.

(i) Transporte utilizado

Se detallará la vía de transporte que empleará para llegar al lugar de destino, puede ser vía aérea y/o terrestre.

(j) Destino(s)

Debe nombrarse el lugar del viaje; sea este país/ ciudad/ provincia, etc.

(k) N° de días

Se debe indicar el número de días de estadía en el lugar de destino.

(l) Fecha de estadía.

Se detallará la fecha de llegada al lugar de destino y la fecha de salida del mismo.

(m) Solicitado Por:

En este espacio el solicitante firmará el formulario de solicitud de pasajes y viáticos para la constancia de su solicitud.

(n) Autorizado por:

En esta parte firmará el inmediato superior del solicitante, autorizando la solicitud de pasajes y viáticos.

(o) Si el viaje se realiza en fin de semana o feriado.

El Decreto Supremo 27327 de fecha 31 de enero de 2004, establece la prohibición de pago de viáticos en fin de semana o feriado, salvo en los siguientes casos:

Queda prohibido el pago de viáticos de fin de semana o feriado, salvo en los siguientes casos:

a) "Cuando las actividades públicas justifiquen la presencia y función específica de un servidor público el fin de semana o feriado y que tengan autorización mediante resolución expresa de la autoridad competente".
b) "Cuando la comisión exceda los 6 días hábiles y continuos de trabajo".

MINISTERIO DE TRABAJO
Dirección General de Asuntos Administrativos
La Paz - Bolivia

FORMULARIO DE RENDICIÓN DE CUENTAS-VIÁTICOS

(a) Apellidos y Nombres:_____ (b) Cargo:_____

(c) Total de días declarados en comisión:_____ (d) Total viáticos percibidos:_____

(e) TRANSPORTE UTILIZADO	(f) LUGAR DE VIAJE	(g) SALIDA		(h) RETORNO		(i) ESTADÍA N° NOCHES
		FECHA	HORA	FECHA	HORA	

INFORME DE VIAJE

(j) OBJETIVO DE VIAJE: _____

(k) PERSONAS CONTACTADAS: _____

(l) ACTIVIDADES DESARROLLADAS: _____

(m) RESULTADOS LOGRADOS: _____

(n) RECOMENDACIONES: _____

(o) FECHA

_____
(p) FIRMA COMISIONADO

_____
(q) V° B°
INMEDIATO SUPERIOR

Nota: Favor llenar con letra legible

El presente formulario deberá ser presentado a responsable de contabilidad en Dirección Financiera, en un plazo no mayor a los 5 días posteriores al viaje en comisión.

INSTRUCTIVO PARA FORMULARIO DE RENDICIÓN DE CUENTAS –VIÁTICOS

(a) **Apellidos y nombres.** Anotar los apellidos y nombres del funcionario público que efectuó el viaje.

(b) **Cargo.** Denominación del cargo que desempeña en el Ministerio de Trabajo.

(c) **Total de días declarados en comisión.** Se anotará el número de días que se le declaró en comisión.

(d) **Total viáticos percibidos.** Anotar el monto de dinero que figuró en el cheque que recibió como pago de viáticos y pasajes terrestres si así fuera el caso.

(e) **Transporte utilizado.** Nombrar el medio de transporte que empleó para llegar a su destino ya sea este terrestre o aéreo.

(f) **Lugar de viaje.** Destino al que llegó, para cumplir con las funciones que se le comisionó.

(g) **Salida.**

- **Fecha.** Indicar la fecha de partida al lugar de destino.
- **Hora.** Enunciar la hora de partida al lugar de destino.

(h) **Retorno.**

- **Fecha.** Indicar la fecha de regreso desde el lugar de la comisión..
- **Hora.** Enunciar la hora de regreso desde el lugar de la comisión.

(i) **Estadía N° noches.** Especificar el número de noches que paso en el lugar.

INFORME DE VIAJE

(j) **Objetivo de viaje.** Se deberá dar a conocer lo que se pretendía obtener de las actividades que se desarrollaran en el lugar de destino. Ejemplo: *El viaje se realizó con el objetivo de establecer un convenio entre trabajadores de la mina Catavi.*

(k) **Personas contactadas.** Enunciar las personas con las cuales se reunió y sostuvo actividades relacionadas a las funciones designadas. Ejemplo: *Se efectuaron reuniones con los señores José Cóndor y Francisco Chuquilla representantes de los trabajadores de la mina Catavi.*

(l) **Actividades desarrolladas.** Nombrar las actividades que desarrolló para el cumplimiento de sus objetivos. Ejemplo: *Asistencia a mina Catavi para tener contacto con los trabajadores, reuniones con representantes de trabajadores, presencia en reuniones sindicales, se dió a conocer propuestas de solución al problema.*

(m)**Resultados logrados.** Especificar los resultados que logró en el viaje. Ejemplo: *Se logró un convenio firmado por el representante de los trabajadores, el cual se ejecutará a partir de fecha...*

(n) **Recomendaciones.** Dar a conocer sus sugerencias con relación a la comisión conferida.

(o) **Fecha.** Anotar la fecha de elaboración del presente informe.

(p) **Firma comisionado.** Firmará el funcionario que realizó el viaje.

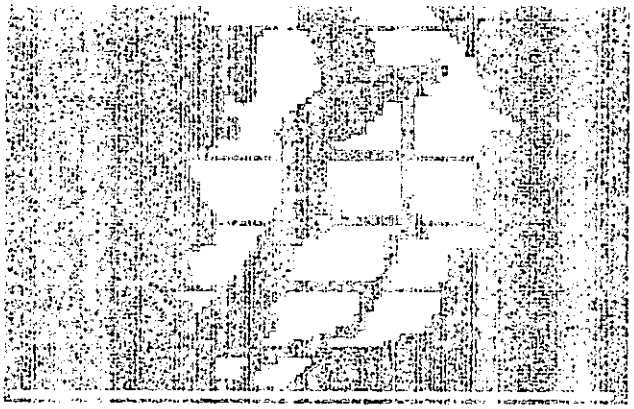
(q) **Firma inmediato superior.** Firmará el inmediato superior del funcionario comisionado.

ANEXOS

Ministerio de Trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

MINISTERIO DE TRABAJO



DIRECCIÓN FINANCIERA

REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CAJA CHICA

GESTIÓN 2005

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA
ESPECIALIZADA
CARRERA
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

REGLAMENTO ESPECÍFICO PARA CAJA CHICA DEL MINISTERIO DE TRABAJO

CAPITULO I
FINALIDADES

Articulo 1.- (Objetivo)

El Reglamento Especifico de Administración de Fondos Fijos de Cajas Chicas, tienen como objetivos:

a) Proporcionar los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno para la administración de Cajas Chicas.
b) Determinar los procedimientos para la apertura, reposición y cierre de Cajas Chicas.
c) Determinar la responsabilidad de la custodia, manejo, disposición y registro contable.

Artículo 2.- (Marco Legal)

El presente Reglamento esta sustentado por la siguiente Base Legal.

- Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 "Ley de Administración y Control Gubernamentales".
- Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de Noviembre de 1992 "Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública".
- Decreto Supremo N° 21364 de 13 de agosto de 1986 artículo 25, cuya vigencia fue ampliada por el Decreto Supremo N° 21781 disposición referida al uso indebido de fondos.
- Principios, Normas Generales y básicas de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República, enero del 2001.
- Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Integrada del Ministerio de Trabajo.
- Instructivos Emitidos por el Ministerio de Trabajo para el manejo de cajas chicas.

Articulo 3.- (Alcance y Ámbito de Aplicación)

Las disposiciones contenidas en el presente reglamento serán de aplicación por los servidores públicos del Ministerio de Trabajo.

Articulo 4.- (Revisión y Actualización del Reglamento Específico)

Será tarea permanente de la Dirección de Gestión y Reforma la recopilaron y evaluación, ajuste oportuno del presente reglamento de los fondos de caja chica.

Artículo 5.- (Previsión)

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento, éstas serán solucionadas en los avances y previsiones de la Ley No. 1178, Decretos Reglamentos, Normas Básicas y Documentos Generales de Control Interno.

CAPITULO II
ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

Artículo 6.- (Concepto)

Caja Chica representa una cantidad determinada de recursos monetarios entregados a un Servidor Público para la cobertura de gastos menores de urgencia relacionados con la actividad del Ministerio de Trabajo.

Artículo 7.- (Disposiciones Generales)

a) La creación de Cajas Chicas así como el incremento o disminución de sus recursos asignados serán aprobados por la Dirección General de Asuntos Administrativos a través de Resolución Administrativa.

b) Será responsable del manejo Caja Chica un servidor independiente de las funciones contables y financieras.

c) Todas y cada una de las operaciones de reposición y uso de fondos se registrarán cronológicamente en el **Formulario de Descargo de Caja Chica**, manteniendo la numeración correlativa de los mismos.

d) Cada Caja Chica en la ciudad de La Paz y en el interior del país, será repuesta una vez alcanzado el 60% al 80% de su ejecución, previo descargo debidamente documentado.

e) Queda descentralizada la reposición de Caja Chica en el interior del país debiendo ejecutarse la reposición en la oficina departamental.

f) Para fines de elaboración de los respectivos Estados Financieros, Caja Chica debe ser necesariamente cerrada contablemente al 31 de Diciembre de cada año, cuyo importe no será objeto de reposición.

g) En caso de existir saldo de efectivo al cierre del ejercicio, deberá ser depositado en la respectiva cuenta corriente de Origen y Aplicación de Fondos (Fondo Rotativo) del Ministerio de Trabajo y la boleta de depósito bancario será presentada conjuntamente con la rendición de cuentas y documentos respaldatorios al Responsable de Contabilidad.

h) La rendición de cuentas ira acompañada de un detalle de los gastos, más los respectivos documentos de respaldo, en el "FORMULARIO DE DESCARGO CAJA CHICA, RESUMEN DE GASTOS CAJA CHICA, ACUMULADO POR ESTRUCTURA DE GASTO, RUBRO DE COMPRAS", para su aprobación y registro de la ejecución presupuestaria.

i) Similar procedimiento, se aplicará en caso de producirse el cambio del encargado del manejo de Caja Chica.

j) En el caso expreso de materiales de escritorio, de Limpieza y suministros, estos serán adquiridos únicamente cuando en Almacenes se evidencie la inexistencia de los mismos a través del formulario de solicitud de Material, previa certificación de Almacenes con el sello que indique "SIN EXISTENCIA".

k) En el caso de materiales para mantenimiento de instalaciones u otros servicios generales por cambios de repuestos y otros accesorios, serán adquiridos cuando en Almacenes se evidencie la inexistencia de los mismos a través del formulario de solicitud de Material, previa certificación de Almacenes con el sello que indique "SIN EXISTENCIA". para su posterior descargo adicionalmente deberá presentar una copia del formulario "ORDEN DE TRABAJO SERVICIOS GENERALES" realizado.

l) Se exigirá que toda rendición de cuentas lleve documentación sustentatoria así mismo toda factura o nota fiscal, deberá estar a nombre del Ministerio de Trabajo con su correspondiente NIT (Número de Identificación Tributaria); no se aceptaran para reembolsos facturas con nombres particulares o en blanco y que con posterioridad figure con diferente letra y tinta de bolígrafo el nombre oficial.

m) Las operaciones se registrarán en el "FORMULARIO DE DESCARGO CAJA CHICA" , con las siguientes secciones:

- SOLICITUD

- ACTA DE ENTREGA
- DESCARGO
- REEMBOLSO POR GASTO ADICIONAL
- OBSERVACIONES

n) Los pagos a efectuarse con fondos de la Caja Chica a cargo del custodio, deberán ser al contado y por obligaciones que no excedan de Bs. 300.00 (Trescientos bolivianos 00/100), sin cotización alguna en caso de exceder dicho importe deberá ejecutarse el gasto mediante proceso de compras menores. Las rendiciones de cuenta no deben sobre pasar el monto fijado para Caja Chica no reconociendo la entidad saldo acreedor.

o) No se efectuará ni autorizará nueva entrega de fondos, si no se ha rendido cuentas parciales o totalmente de la suma anteriormente recibida. Además de que el descargo deberá ser debidamente revisado por el contador y aprobado por el Director Financiero.

p) Cuando las facturas y otros documentos, contengan vicios de nulidad, tales como: raspaduras, enmiendas, alteraciones, añadiduras dudosas en la fecha, monto, nombre o sellos, no serán reconocidas para efectos de descargo, comprobada la alteración, será pasible a sanciones que el caso amerite.

q) El funcionario responsable del manejo y administración de Caja Chica, no esta autorizado para delegar sus responsabilidad parcial o total a otros funcionarios, salvo causas de fuerza mayor con autorización de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

r) Para el descargo de pasajes vía terrestre, se presentaran todos los boletos que con las fechas que respalden la trayectoria que efectuó y una copia del informe de viaje, los mismos deberán ser presentados en un plazo de 5 días posteriores a su retorno.

Artículo 8.- (Objeto de Gasto)

El empleo de recursos de Caja Chica deberá limitarse a lo siguiente:

a) Gastos de transporte para el personal dentro del radio urbano.

b) Envío de correspondencia, excepto los envíos a través de la empresa de courrier contratada.

c) Gastos menores por compra de material de escritorio de emergencia inexistente en almacenes.

d) Pago de peajes de vehículos del Ministerio de Trabajo.

e) Arreglos florales en fechas cívicas, o destinados a la atención de visitantes extranjeros en misión oficial.

f) Pago de pasajes terrestres de funcionarios del Ministerio de Trabajo declarados en comisión oficial, los cuales no supere la suma de Bs. 300.00 (Trescientos bolivianos 00/100).

g) Otro tipo de gastos de urgencia que deban realizarse para asegurar la continuidad de las operaciones.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

Artículo 9.- (Gastos Especiales con opción a ser adquiridos a través de Caja Chica)

a) Gastos de refrigerio, destinados a:

- Reuniones Extraordinarias con Organizaciones Sindicales en el Despacho del Sr. Ministro y/o Viceministros.
- Reuniones de trabajo en el Ministerio con personas ajenas a la misma, como ser: Representantes de Organismos Internacionales, Comités y otras comisiones especiales.
- Gastos de refrigerio del despacho del Sr. Ministro y Viceministros.
- Destinados a funcionarios declarados en comisión para desarrollar actividades propias de la entidad fuera de su lugar habitual de trabajo y en horarios extraordinarios.
- Refrigerios emergentes de Seminarios, Talleres y consejos organizados por el Ministerio.

El último punto debe ser respaldado, con pedidos de Caja Chica nómina y firma de los participantes y particulares ajenos a la con al Vo.Bo. de la autoridad que presidio la reunión y las respectivas facturas a nombre del Ministerio de Trabajo.

b) Arreglos florales en fechas cívicas, o destinados a la atención de visitantes extranjeros en misión oficial.

Artículo 10.- (Reembolsos)

En caso de realizar el objeto de gasto sin recursos de Caja Chica, los recursos monetarios podrán ser reembolsados al presentar:

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

- Facturas, recibos, nota de entrega, o todo documento que respalde la adquisición.

- Comprobante de Caja Chica llena en la sección solicitud.
- Dar a conocer justificativo en el comprobante de Caja Chica sección observaciones.

Articulo 11.- (Manejo y Movimiento del Fondo de Caja Chica)

El manejo y movimiento del Fondo Fijo de Caja Chica, tiene por objetivo optimizar la disponibilidad, uso y el control de estos recursos. Al efecto:

a) Los Formularios de solicitud de Compra y/o Pago de Caja Chica, así como la documentación respaldatoria del Gasto (Solicitud de Compra) y/o pago, Acta de Entrega y factura u otro documento que acredite el gasto, deberán ser invalidados o inutilizados con el sello que indique "CONTABILIZADO" color verde, al momento de efectuarse la presentación del desembolso.

b) El responsable de Caja Chica, deberá practicar arqueos diarios. Es decir el total del dinero en efectivo, más los recibos, facturas o notas fiscales deben ser imprescindiblemente iguales al importe del fondo constituido.

Articulo 12.- (Prohibiciones de la Utilización del Fondo de Caja Chica).

a) Está terminantemente prohibido utilizar los fondos de Caja Chica para fines de préstamos a servidores públicos; canje de cheques con fecha adelantada o en garantía; pagos fraccionados de compras mayores que excedan el límite autorizado en inciso. e) del articulo 11 del presente reglamento. De igual manera se prohíbe la cancelación de servicios y adquisiciones de activos.

b) No se reconocerá como desembolsos las adquisiciones de materiales existentes en almacenes.

c) Serán considerados como uso indebido de Fondos y por tanto, no reconocidos como obligaciones del Ministerio de Trabajo, los pagos por la compra de obsequios, premios, gastos de prensa por salutaciones, homenajes, no comprendidos en el marco del artículo 10 inciso f. de este reglamento. Queda prohibido el pago para padrinazgos, agasajos, festejos, ayudas económicas, donaciones de cualquier naturaleza, concesión de préstamos y anticipos de sueldos al personal, gastos extra-presupuestarios.

CAPITULO III
ARQUEO Y ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN

Artículo 13.- (Concepto Arqueo de Caja Chica)

En términos generales se entiende por arqueo de Caja Chica, a la verificación y comprobación de las existencias de dinero y documentos componentes de una caja o tesorería.

Artículo 14.- (Control)

El procedimiento de control debe ser sorpresivo y periódicamente, realizado por la Dirección de Auditoria Interna, resultado que deberá estar plasmado en un informe de aceptación escrito, dirigido al Director General de Asuntos Administrativos para la toma de decisiones.
Asimismo a fin de mantener el control, un funcionario dependiente de la Dirección Financiera realizara arqueos sorpresivos en forma mensual y el efecto de la misma será descrita en un informe dirigido al Director General de Asuntos Administrativos

Articulo 15.- (Archivo y Custodia de la Documentación del Fondo Fijo de Caja Chica)

La Dirección Financiera, a través de la Unidad de Contabilidad es responsable del adecuado archivo y custodia de los comprobantes de Caja Chica y sus documentos de respaldo, debiendo ser archivados adecuadamente siguiendo un orden cronológico, para permitir su localización oportuna; para uso de ejecutivos y personal de la entidad, para revisión por parte de los organismos que ejercen tuición y el Control Gubernamental.
Debiendo ser esta documentación empastada a la conclusión de cada gestión, conservándola y preservándola adecuadamente de cualquier contingencia por el tiempo de (10) Diez años, contados a partir del cierre del último asiento contable, documento o comprobante.

CAPITULO IV
DE LAS SANCIONES Y OTRAS DISPOSICIONES

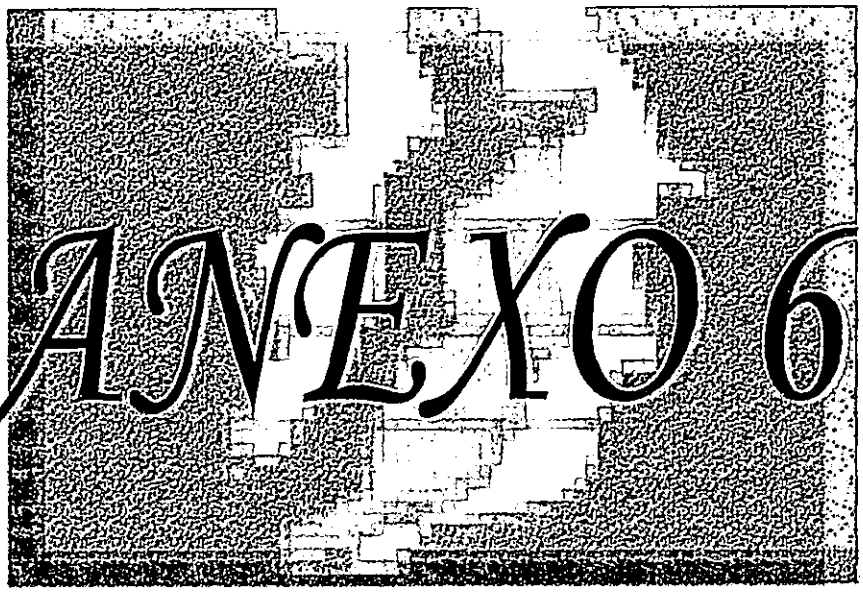
Artículo 16.- (Sanciones)

a) El incumplimiento a las presentes disposiciones dará lugar a sanciones disciplinarias a la cuantía del daño ocasionado y la reincidencia dará lugar a la aplicación de la responsabilidad prevista en la Ley 1178 y sus decretos.

Artículo 17.- (Vigencia)

El presente Reglamento Específico para Caja Chica del Ministerio de Trabajo, entra en vigencia un día después de la fecha de aprobación con Resolución Ministerial.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia



Ministerio de Trabajo

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 408/05

La Paz, 10 de octubre de 2005

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Artículo 7mo. de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990, establece el Sistema de Organización Administrativa como mecanismo para adoptar políticas, emitir normas y desarrollar sistemas de administración y control interno, para la organización y desarrollo de actividades en función de objetivos institucionales.

Que la Resolución Suprema N° 216784 de 16 de Agosto de 1996, instituye las normas básicas para la implementación del Sistema de Organización Administrativa.

Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución Ministerial No. 530/02, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, el mismo que en su Artículo No. 30 instaura el Manual de Procesos, como instrumento administrativo que describe las operaciones secuenciales y los componentes de los procedimientos que se ejecutan en sus Áreas Funcionales y Unidades Organizacionales, para el logro de los objetivos.

Que es necesario establecer normas y procesos para la administración y control de Fondo Rotativo, Donaciones e Ingresos por Servicios Prestados y multas, por parte de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

POR TANTO:

El Ministro de Trabajo, en uso de las atribuciones conferidas por ley.

RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- Aprobar e implementar los Manuales de Procesos de:

- *Fondo Rotativo .(Apertura, Desembolso y Cierre)*
- *Donaciones. (Ingresos, Desembolsos)*
- *Ingresos por Servicios Prestados y Multas.(Ingresos, Registros)*

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

Fdo. Carlos Antonio Laguna Navarro, MINISTRO DE TRABAJO .

ES CONFORME: Fdo. Rodolfo Eróstegui Torres, VICEMINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

La Paz, 11 octubre de 2005

MEArch.

Marcelino Izquierdo
JEFE DE ARCHIVO CENTRAL
MINISTERIO DE TRABAJO

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 409/05

La Paz, 10 de octubre de 2005

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Artículo 7mo. de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990, establece el Sistema de Organización Administrativa como mecanismo para adoptar políticas, emitir normas y desarrollar sistemas de administración y control interno, para la organización y desarrollo de actividades en función de objetivos institucionales.

Que la Resolución Suprema N° 216784 de 16 de Agosto de 1996, instituye las normas básicas para la implementación del Sistema de Organización Administrativa.

Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución Ministerial No. 530/02, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, el mismo que en su Artículo No. 30 instaura el Manual de Procesos, como instrumento administrativo que describe las operaciones secuenciales y los componentes de los procedimientos que se ejecutan en sus Áreas Funcionales y Unidades Organizacionales, para el logro de los objetivos.

Que es necesario establecer normas y procesos para la administración y control de Deudores con Cargo de Cuenta Documentada, por parte de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

POR TANTO:

El Ministro de Trabajo, en uso de las atribuciones conferidas por ley.

RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- Aprobar e Implementar el Manual de Procesos de Deudores con Cargo de Cuenta Documentada compuesto por:

- *Reglamento Específico del Proceso de Cargo de Cuenta Documentada.*
- *Procesos para: Desembolso y Descargo de Cuenta Documentada.*
- *Procesos para: Desembolso y Descargo de Recursos Destinados a Infraestructura de Organismos Sindicales.*

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

Fdo. Carlos Antonio Laguna Navarro, MINISTRO DE TRABAJO.

ES CONFORME: Fdo. Rodolfo Eróstegui Torres, VICEMINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

La Paz, 11 octubre de 2005

MEA/cb.

Marcelino Erquicia
JEFE DE ARCHIVO CENTRAL

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 410/05

La Paz, 10 octubre de 2005

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Artículo 7mo. De la Ley No.: 1178 de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990, establece el Sistema de Organización Administrativa como mecanismo para adoptar políticas, emitir normas y desarrollar sistemas de administración y control interno, para la organización y desarrollo de actividades en función de objetivos institucionales.

Que la Resolución Suprema No.- 216784 de 16 de agosto de 1996, instituye las normas básicas para la implementación del Sistema de Organización Administrativa.

Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución Ministerial No.- 530/02 aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, el mismo que en su artículo No.- 30 instaura el Manual de Procesos, como instrumento administrativo que describe las operaciones secuenciales y los componentes de los procedimientos que se ejecutan en su Áreas Funcionales y Unidades Organizacionales, para el logro de los objetivos.

Que es necesario establecer normas y procesos para la administración y control de los pasajes y viáticos, por parte de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

POR TANTO:

El Ministro de Trabajo, en uso de las atribuciones conferidas por ley.

RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- *Aprobar e implementar el Manual de Procesos de Pasajes y Viáticos, compuesto por:*

Reglamento Específico de Pasajes y Viáticos .

Procesos para: Solicitud y descargo de pasajes y viáticos de la oficina central.

Procesos para: Solicitud y descargo de pasajes y viáticos de las Direcciones Departamentales de Trabajo.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

Fdo. Carlos Antonio Laguna Navarro, MINISTRO DE TRABAJO ——————

ES CONFORME: Fdo. Rodolfo Eróstegui Torres, VICEMINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&

La Paz, 11 de octubre de 2005

RJM 410/05

ME/ke

Marcelino Elgueta
JEFE DE ARCHIVO CENTRAL
MINISTERIO DE TRABAJO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia

República de Bolivia
MINISTERIO DE TRABAJO

COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°411/05

La Paz, 10 octubre de 2005

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Articulo 7mo. De la Ley No.- 1178 de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990, establece el Sistema de Organización Administrativa como mecanismo para adoptar políticas, emitir normas y desarrollar sistemas de administración y control interno, para la organización y desarrollo de actividades en función de objetivos institucionales.

Que la Resolución Suprema No.- 216784 de 16 de agosto de 1996, instituye las normas básicas para la implementación del Sistema de Organización Administrativa.

Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución Ministerial No.- 530/02, aprueba el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa, el mismo que en su articulo No.- 30 instaura el Manual de Procesos, como instrumento administrativo que describe las operaciones secuenciales y los componentes de los procedimientos que se ejecutan en su Áreas Funcionales y Unidades Organizacionales, para el logro de los objetivos.

Que es necesario establecer normas y procesos para la administración y control de los fondos de Caja Chica, por parte de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Asuntos Administrativos.

POR TANTO:

El Ministro de Trabajo, en uso de las atribuciones conferidas por ley.

RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- *Aprobar e Implementar el Manual de Procesos de Caja Chica, compuesto por:*

Reglamento Especifico para Caja Chica .

Procesos para: Apertura, Desembolso, Reposición y Cierre de Caja Chica en la Oficina Central.

Procesos para: Desembolso, Descargo, Reposición y Cierre de Caja Chica en

las Direcciones Departamentales de Trabajo.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

Fdo. Carlos Antonio Laguna Navarro, MINISTRO DE TRABAJO.

ES CONFORME: Fdo. Rodolfo Eróstegui Torres, VICEMINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&&

La Paz, 11 de octubre de 2005

Filomelina Eróstegui
JEFE DE ARCHIVO CENTRAL
MINISTERIO DE TRABAJO

RJA 411/05

MEAjm

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
La Paz - Bolivia