

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CONTADURIA PÚBLICA**



## **TRABAJO DIRIGIDO**

**EVALUACIÓN AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE  
PERSONAL EN EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE  
SALUD DE LA GESTIÓN 2006**

**POSTULANTES :**

**ALANOCA ALANOCA, RAMIRO  
CONDORI VILLANUEVA, SILENE PAOLA**

**TUTOR :**

**LIC. CHOQUE MITA, AUSBERTO**

**LA PAZ - BOLIVIA**

## **1.1 INTRODUCCION**

El presente trabajo dirige su atención al estudio y análisis del Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud La Paz, de acuerdo con lo que indican las disposiciones legales institucionales publicas, asimismo su organización y funcionamiento de acuerdo a las Normas Básicas y procedimientos establecidos en los mismos, los cuales permiten ejecutar sus sistemas de control gubernamental en forma eficaz para responder a los requerimiento de la institución.

Por este motivo, se decidió efectuar la evaluación al Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud La Paz, con el objetivo de determinar el grado de implantación y eficiencia de los sistemas de control interno existentes, para verificar su situación actual en base al análisis efectuado, de esta manera contribuir con las conclusiones y recomendaciones que puedan ayudar el mejoramiento de las actividades de la institución en cuanto a los recursos humanos.

## **1.2 CONVENIO**

La Universidad Mayor de San Andrés ha implementado en la Carrera de Auditoria de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, la modalidad de “Trabajo Dirigido” que consiste, en realizar trabajos especializados en el área (dirigidos), individuales o conformados en grupos, evaluados y supervisados en instituciones públicas o privadas, que se encuentran bajo supervisión de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad, donde se encargan de analizar actividades y en a base a un temario aprobado se proyecta, supervisa y aprueba un trabajo específico para ser también, corregido y aprobado bajo la Tutoría de un Docente de la carrera y tribunal asignado.

Al respecto, en fecha 2 de enero de 2005, se suscribió el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Servicio Departamental de Salud (S.E.D.E.S.) La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés.

### **1.3 JUSTIFICACION DEL TRABAJO**

Se pretende coadyuvar a la administración del Servicio Departamental de Salud La Paz para que en corto plazo, implante un adecuado Sistema de Administración y Control de Personal, aplicando de manera uniforme los lineamientos descritos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, su Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal y Reglamento Interno, donde a través de estas herramientas se busque la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en sus operaciones

#### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Con el fin de uniformar las políticas de gestión de Recursos Humanos, procurando la eficiencia de servidores en la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, la implantación del Sistema de Administración de Personal, el presente trabajo evaluará el grado de implantación de la Ley 1178 SAFCO, las Normas Básicas de Administración de Personal, comprendida por cinco Subsistemas y otras disposiciones legales que abarquen al Sistema de Personal de las Instituciones del estado; detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre inconvenientes al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del nivel de apoyo que se pueda brindar a los responsables del control de personal del Servicio Departamental de Salud, en la consecución de la óptima productividad de sus recursos humanos mediante metodologías implantadas correctamente.

#### **1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRACTICA**

La Evaluación al Sistema de Administración de Personal fue programada para la gestión 2007 por recomendaciones de la Prefectura del Departamento de La Paz.

En ese sentido, en cumplimiento a instrucción emitida por Dirección Técnica del SEDES La Paz, mediante nota CITE: 1115/2006 de fecha 26 de diciembre de 2006, se ha previsto realizar la Auditoria de los Sistemas de Administración y Control

(SAYCO) del personal que ingreso en la gestión 2006 mediante Invitación Directa al Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, por el periodo comprendido entre el 2 de Enero de 2006 al 31 de Diciembre de 2006.

La ejecución del presente trabajo dirigido se enmarca dentro del campo de acción de una Auditoria de Personal “Que es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre a eficacia de los sistemas de administración de recursos humanos”. Para fortalecer la conceptualización en cuanto a prácticas, técnicas y procedimientos para la realización de esta auditoría.

## **1.4 OBJETIVOS DE TRABAJO DIRIGIDO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Examinar en forma sistemática profesional e independiente la estructura organizacional del Servicio Departamental de Salud La Paz con una versión general de puestos, la relación entre ellos, así como las funciones, el grado de autoridad responsabilidades asignadas a cada componente de la Institución, con el propósito de emitir una opinión sobre la razonabilidad de este proceso. Asimismo contribuir con mecanismos y lineamientos buscando el mejoramiento continuo de la Administración de Personal y efectivizar sus funciones de acuerdo a lo establecido por ley, mediante recomendaciones pertinentes.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Uniformar la ejecución de labores dentro del Servicio Departamental de Salud.
- Tener claras las responsabilidades y autoridades de los funcionarios para optimizar actividades.

- Orientar al personal actual y/o nuevo para una comprensión más rápida del nuevo sistema de organización con rapidez, precisión y efectividad.
- Facilitar la comunicación, coordinación y control de los funcionarios del SEDES.
- Facilitar el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de Recursos Humanos con la finalidad de lograr los objetivos establecidos.
- Promover una administración eficiente en el Servicio Departamental de Salud a través de la dotación efectiva y necesaria de Personal como la clasificación de los mismos.
- Promover el cumplimiento de funciones a través de la especificación de actividades a los funcionarios del SEDES.

## **1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo consiste en realizar un examen de actividades operacionales del Servicio Departamental de Salud La Paz , en el cual existen falencias de tipo operativo y administrativo donde se observa claramente la ausencia de adecuados mecanismos de Control Interno en la administración y control de personal. Asimismo, cabe mencionar que la Unidad de Recursos Humanos es una de las más importantes dentro de la Institución, pues se encarga del control de la administración del personal, considerando los requerimientos de hospitales, redes y áreas, así también, es responsable del cumplimiento de normas de trabajo, de acuerdo a reglamentos internos y leyes laborales vigentes en el medio.

El incumplimiento de mencionadas tareas por parte de esta unidad, provoca la existencia de deficiencias en la información referente al personal que trabaja en la institución, y generando desacredito y desconfianza acerca de la transparencia en las operaciones que enmarca el sistema.

## 1.5.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Servicio Departamental de Salud La Paz cuenta con un Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz. Sin embargo, la Unidad de Recursos Humanos no aplico ni implanto en su totalidad los lineamientos que señala el documento, lo que genera “**Deficiencias en el Sistema de Administración de Personal**” con relación a Dotación de Personal; Movilidad y la falta de Evaluación del personal como elemento esencial para contar con parámetros que permitan medir el rendimiento y desempeño de sus funciones

### 1.5.1.1 ALCANCES O LIMITES

El alcance de trabajo comprenderá la verificación del grado de cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y la generación de instrumentos técnicos normativos en el marco de la Ley 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamental en el Servicio Departamental de Salud La Paz

### 1.5.1.2 ESPACIALIDAD

El examen comprenderá únicamente las actividades relacionadas con la evaluación del Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud La Paz y unidades dependientes como ser hospitales, redes, centros, cuyo trabajo de campo se desarrollara en la Unidad de Auditoría Interna, que se encuentra en la Oficina central del SEDES L.P., ubicada en la calle Capital Ravelo N° de la ciudad de La Paz.

### 1.5.1.3 TEMPORALIDAD

La evaluación se ejecutara sobre las operaciones del personal, comprendidas entre el 2 de Enero al 31 de diciembre de 2006 del Servicio Departamental de Salud La Paz

#### **1.5.1.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Se efectuara la Evaluación del Sistema de Administración y Control de Personal, vigente a la fecha en el Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, sobre los procedimientos establecidos para la administración y control de personal.

#### **1.5.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La Unidad de Recursos Humanos del Servicio Departamental de Salud La Paz cumple adecuadamente con las disposiciones normativas generales y específicas de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental?

¿Será confiable la información generada por la unidad de Recursos Humanos?

¿Cuáles son las causas o razones para la existencia de aspectos irregulares que originan deficiencias en el Sistema de Administración de Personal?

¿De qué manera un examen de las actividades operativas y/o administrativas podrá coadyuvar al proceso de mejoramiento del Sistema de Administración de Personal?

### **1.6 METODOLOGIA**

#### **1.6.1 TIPO DE ESTUDIO**

##### **Descriptivo**

Por identificar los elementos y características que causan deficiencias en el Sistema de Administración de Persona, específicamente en la designación y conocimiento de puestos y funciones administrativas, que buscamos especificar describir y detallar para que lleguen a coadyuvar con la corrección y elaboración de la misma.

##### **Normativo**

El tipo de estudio que se realizara en el trabajo dirigido estará basado bajo Normas y reglamentos emitidos por entidades normativos y consultores que rigen las entidades Públicas y Privadas existentes en nuestro país.

## **Exploratorio**

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general del tipo aproximativo respecto a una determinada realidad.

### **1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Método Deductivo**

Nos permitirá abarcar situaciones de carácter general, explicadas por un marco conceptual, para llegar a identificar explicaciones de carácter particular, como una respuesta a las necesidades de determinar cuál es la situación que aqueja a la entidad examinada, en este caso el Servicio Departamental de Salud La Paz.

#### **Método Inductivo**

Nos permitirá abarcar hechos particulares para llegar a hechos de carácter general llegando así a conclusiones generales como la identificación de pequeños desfases en el Control Interno y la influencia que los mismos pueden tener en el marco de los controles internos.

### **1.6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **1.6.3.1 FUENTES**

##### **Primarias**

Permite recopilar información de primera mano. Para el presente trabajo se solicitara documentación existente en la Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Recursos Humanos (files de personal, informes, instructivos y otros)

##### **Secundarias**

Es la información documental, compilada, resumida y procesada de fuentes de información que se encuentran registrados en manuales, sumarios, textos y

publicaciones especializadas, circulares e instructivos de la Contraloría General de la República, publicaciones de la prensa, página Web, etc.

### **1.6.3.2 TÉCNICAS**

Por otra parte, se aplicará técnicas de observación y encuesta, de acuerdo a las siguientes técnicas específicas de investigación, se analizará toda la documentación proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos a través de los siguientes aspectos:

#### **Inspección Física**

Emergentes de la visualización e inspección directa de las actividades administrativas de recursos Humanos en la ejecución de las diversas funciones en el interior e instituciones dependientes del SEDES L.P.

#### **Procedimientos Analíticos**

Se realizará un estudio completo y veraz de los elementos y componentes que integran la evaluación, realizar un diagnóstico de los factores a evaluar a efectos de determinar que es satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo con las prácticas correctas y establecidas, principios básicos, etc. asimismo se realizará una comparación para determinar qué diferencias existe entre un elemento y otro, practicar pruebas de la eficacia de cada factor para su evaluación considerando su importancia.

#### **Indagaciones**

Consistirá en la obtención de datos ya sea personal o mediante llenado de formularios y/o cuestionarios constituidos por una serie de preguntas previo diseño para tal propósito.

#### **Observación**

Se observará ciertas actividades administrativas o proceso en la entidad intercambiando con las observaciones de otras personas que puedan colaborar en la investigación para minimizar el riesgo de subjetivismo de la investigación.

## CAPITULO 1

### 2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

### 2.2 CONSIDERACIONES GENERALES DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD

El Servicio Departamental de Salud La Paz, fue constituido mediante Decreto Supremo N° 7299 del 1 de Septiembre de 1965, como “Unidad Sanitaria de La Paz” para coordinar las actividades de salud en el Departamento de La Paz. En el periodo 1993-1996, su denominación fue modificada a, “Secretaria Regional de Salud” posteriormente se la denominó, “Dirección Departamental de Salud”, y mediante Decreto Supremo N° 24833 del 2 de Septiembre de 1997, pasó a denominarse “Unidad Departamental de Salud”. Sin embargo, en fecha 2 de Junio de 1998, se aprueba el Decreto Supremo N° 25060, mediante el cual se compatibiliza la Organización y Funcionamiento de las Prefecturas del Departamento, con la nueva estructura gubernamental establecida por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (Ley N° 2446 del 19 de Marzo de 2003) y se asigna la actual denominación **“Servicio Departamental de Salud La Paz (S.E.D.E.S. L.P.)”**.

Según el artículo 30° del Decreto Supremo N° 21060, en razón al Decreto Supremo N° 25233 del 27 de Noviembre de 1998, se emitió la reglamentación respecto a la nueva estructura organizativa del Servicio Departamental de Salud La Paz, que establece un modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento, como órgano desconcentrado de las Prefecturas del Departamento con independencia de gestión administrativa, competencia de ámbito departamental, dependencia; lineal del Prefecto y funcional del Director de Desarrollo Social. Asimismo, el artículo 5° inciso a) dispone que el Ministerio de Salud y Previsión Social (MSPS) transfiere al SEDES funciones técnicas, administrativas y operativas. Esta institución, a su vez, desconcentra la programación y gestión operativa de salud hacia las instancias definidas. De la misma manera en su inciso e) establece, que el Ministerio de Salud y Deportes es el órgano rector normativo de la gestión de salud en el orden nacional y los Servicios Departamentales de Salud, que articulan las políticas

nacionales y la gestión municipal, responsables de coordinar, ejecutar y supervisar la gestión de los Servicios de Salud en cada departamento.

Asimismo, en el artículo 8º inciso b) del citado Decreto, determina que el nivel desconcentrado de organización del S.E.D.E.S. L.P., está compuesto por establecimientos de la red de servicios, constituida por puestos y centros de salud familiar, policlínicos, hospitales de distrito, hospitales especializados, hospitales de referencia y complejos hospitalarios, donde la gestión técnico-administrativa está a cargo de las instancias sectoriales. (Fuente: Decreto Supremo N° 25233 del 27/11/98, Artículo 7).

Desde la promulgación de la Ley N° 1551, de Participación Popular del 20 de Abril de 1994, según sus artículos 13º y 14º, se transfiere a título gratuito la infraestructura física de los Hospitales en favor de los Gobiernos Municipales. De la misma manera, se amplían sus competencias a la administración y control del equipamiento, mantenimiento y mejoramiento de los bienes muebles e inmuebles; la dotación del equipo mobiliario, insumos, suministros, incluyendo medicamentos y alimentos en los servicios de salud, administrado y supervisado de manera adecuada.

Parte del proceso de modernización del Estado, es el sector salud que por sus propias características, es un sector con muchas dificultades y con múltiples necesidades, es por este motivo que requiere de una mayor atención. Una de las deficiencias que ha surgido de esta modernización se relaciona con la gestión administrativa.

Como producto del crecimiento demográfico de todo el país y en especial del Departamento de La Paz en la última década hubo un incremento de demanda en los servicios de salud, por lo que se requiere una oferta de servicios cada vez más competente y capacitada para garantizar un óptimo nivel de atención.

Es en este sentido que se constituye el Servicio Departamental de Salud (S.E.D.E.S.) La Paz, como responsable de administrar, supervisar y controlar a los recursos

humanos y partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios personales de salud, así como de vigilar el cumplimiento de las políticas de salud de acuerdo a la Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa.

### 2.2.1 MISION

Todas las organizaciones de salud, persiguen objetivos sociales y para llegar a cumplirlos, se cuenta con una relación de actividades que involucra el uso de diferentes recursos (materiales, humanos y financieros), el desarrollo de estas actividades es más efectivo a través de una buena administración de los Recursos Humanos, que establezca una clara definición en cuanto a que es lo que trata de hacer, “**Visión**” y en que se quiere convertir, “**Misión**”.

El SEDES La Paz, tiene como misión institucional:

- a) Ejercer como autoridad de salud en el ámbito departamental.
- b) Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el Departamento.
- c) Promover la demanda de salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.
- d) Velar por la calidad de los servicios de salud, a cargo de prestadores públicos y privados.
- e) Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.
- f) Efectuar en forma desconcentrada el registro y control sanitario de alimentos, respetando la competencia de los gobiernos municipales.
- g) Coordinar con las instancias responsables, la realización de acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.

- h) Realizar gestiones ante las instancias responsables, que le permitan operativizar programas y proyectos de apoyo a la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco-dependientes y alcohólicos-dependientes.
- i) Realizar gestiones ante las instancias responsables, orientadas a la operación y ejecución de programas y proyectos de apoyo efectivo a los discapacitados y ciegos.

### **2.2.2 VISION**

El Servicio Departamental de Salud La Paz, los DILOS y gerencias de red renovadas, han implementado la gestión descentralizada y participativa, trabajando en equipo, con mentalidad pro-activa, con mejorada productividad y en base a evidencias y resultados.

A los establecimientos de salud con mayor calidad en las atenciones, garantizando la disposición, la equidad y el acceso universal a los servicios, mediante la adopción de la estrategia de la atención primaria e implementando los programas y proyectos sectoriales con eficacia y eficiencia.

Las asistencias del Servicio Departamental de Salud La Paz son: Altamente productivos, competitivos y de calidad.

### **2.2.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Los objetivos del Servicio Departamental de Salud La Paz (SEDES), son:

- Dirigir y articular las actividades de salud a nivel departamento, integrando mecanismos de concertación y coordinando interinstitucional mente y con instancias técnicas del Ministerio de Salud y Deportes.
- Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el departamento.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutos y reglamentos, manuales de funciones y procedimientos, así como otras disposiciones internas que rigen al Servicio Departamental de Salud La Paz.
- Implementar la gestión de calidad con la finalidad de lograr mejor atención y servicio, para beneficio de la población de los 75 municipios del Departamento.

#### **2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El Servicio Departamental de Salud La Paz, tiene una estructura central a nivel Departamento, y otra desconcentrada a nivel de Distrito.

#### **SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD**

NIVEL	CARGO	NOMBRE DEL SERVICOR PUBLICO
<b>NIVEL SUPERIOR DE DIRECCIÓN</b>	Director Técnico del SEDES	Dr. Grover Fernández
<b>NIVEL DE CONTROL</b>	Auditoría Interna	Lic. Alex Zambrana
<b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>	Consejo Técnico	Jefes de Unidad
	Gabinete	Dr. Felipe Crespo
<b>NIVEL DE ASESORAMIENTO</b>	Unidad de Asesoría Jurídica	Dr. Raúl Corzon
	Unidad de Planificación y Control de Gestión	Dr. Virgilio Prieto
<b>NIVEL DE APOYO</b>	Unidad de Comunicación Social Relaciones Públicas y Protocolo.	Carlos Fabrize Henrich Montealegre
	Unidad de Administración y Finanzas	Lic. Fernando Velarde
<b>NIVEL TECNICO OPERATIVO</b>	Unidad Nacional de Información en Salud (SNIS).	Tec. Víctor Núñez
	Unidad de Redes y Prestaciones	Dr. Rolando Gómez
	Unidad de Epidemiología	Dra. Nela Duran

**FUENTE DE INFORMACION:** Decreto Supremo 25233

## **NIVEL SUPERIOR DE DECISIÓN**

- La Dirección Técnica del SEDES La Paz, constituye el nivel superior de decisión, responsable de dirigir las actividades, articular el servicio con la estructura general de la Prefectura, integrar mecanismos de concertación y coordinación interinstitucional a nivel departamental, articular al Servicio con instancias técnicas del Ministerio de Salud y Deportes.

## **NIVEL DE CONTROL**

- La Unidad de Auditoría Interna constituye el nivel de control que estará a cargo de un Auditor Interno, responsable a nivel departamental de la aplicación, vigilancia del cumplimiento de las normas de procedimientos establecidos por el Sistema de Control Gubernamental en la Ley 1178.

## **NIVEL DE COORDINACION**

- El Consejo Técnico es la instancia colegiada responsable de la coordinación Técnico-Operativo de las actividades a ejecutarse en SEDES La Paz.

## **NIVEL DE ASESORAMIENTO**

- La Unidad de Planificación y Control de Gestión tiene como responsabilidad, la elaboración de planes y programas de salud a nivel departamental y asesorar el proceso de planificación.
- La Unidad Jurídica tiene la responsabilidad del asesoramiento especializado en sus diferentes funciones y actividades del SEDES. Así como también cuenta con las atribuciones mencionadas el Decreto Supremo 25233.

## **NIVEL DE APOYO**

- La Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas y Protocolo, son responsables de la planificación y proceso de difusión de la misma.

- La Unidad de Administración y Finanzas se encarga de la elaboración de presupuesto del SEDES. En coordinación con la Unidad de Planificación, a su vez se encarga de administrar los recursos asignados a la gestión de la salud.

## **NIVEL TÉCNICO OPERATIVO**

- La Unidad de Sistema Nacional de información en Salud, cuyo proceso es el de información, epidemiología y coordinación operativa.
- La Unidad de Redes y Prestaciones, coordina la parte operativa de los servicios de salud, y la coordinación con las Direcciones Distritales, Directores de Hospitales de función departamental, la cobertura y la mejora de calidad en los servicios.
- La Unidad de Epidemiología, se encarga de actualizar el perfil epidemiológico departamental, así como del asesoramiento, la planificación prevención, vigilancia y control de enfermedades.
- La estructura organizativa del Servicio Departamental de Salud, se encuentra sustentada por un organigrama aprobado mediante Resolución Prefectural N° 082 de fecha 17 de Febrero de 2005.

## **2.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD**

### **2.3.1 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

La Unidad de Auditoria del Servicio Departamental de Salud de La Paz, tiene como objetivo:

“Evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistema de Administración y de sus instrumentos de Control Interno, determinar la confiabilidad de los Estados Financieros del SEDES L.P., analizar los resultados y la eficacia de las operaciones,

ejercer una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y de consulta, para mejorar las deficiencias con las que se cuenta la Institución”

Por otra parte, la Unidad de Auditoría Interna, ayuda al Servicio Departamental de Salud de La Paz, a cumplir sus objetivos, a través de un aporte bajo un enfoque sistemático y disciplinario que ayuda a mejorar la eficacia en los diferentes procesos.

### **2.3.2 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

La Unidad de auditoría Interna para alcanzar el cumplimiento de los lineamientos institucionales tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar el grado de eficiencia, eficacia y transparencia en las transacciones u operaciones.
- Efectuar anualmente el Examen de confiabilidad de los Registros Financieros en aplicación del artículo 27° inciso e) de la Ley 1178.
- Sugerir recomendaciones que incrementen los niveles de calidad oportunidad y confiabilidad de los registros e información.

### **2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

La Unidad de Auditoría Interna del Servicio Departamental de Salud de La Paz para el cumplimiento de actividades está organizada de la siguiente manera.

**DEPENDE DEL** : Director Técnico del SEDES L.P.

**SU DEPENDENCIA** : Profesionales y personal de apoyo de la  
Unidad de Auditoría.

**NIVEL** : De Control

### ORGANIZACIÓN INTERNA:

Jefe de la Unidad  
Auditor Interno I  
Auditor Interno II  
Secretaria

### RELACIONES DIRECTAS:

Dirección SEDES L.P.  
Prefectura del Dpto. La Paz  
Contraloría General de la República

### OTRAS RELACIONES:

Con todas las Unidades, Centros Hospitales,  
Redes Urbana y Rural dependientes bajo  
tuición.

Otras instituciones y/o terceros relacionados con las unidades auditadas.

## 2.3.4 OBJETIVO Y ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD

### Objetivo:

- Evaluar y opinar sobre el grado de cumplimiento de las Normas y Procedimientos establecidos en la Ley 1178 y disposiciones legales complementarias.

### Atribuciones:

- Formular y ejecutar el programa de sus actividades con total independencia, el cual deberá ser comunicado al Director del Servicio Departamental de Salud para lograr su pleno apoyo y respaldo.
- Tener libre acceso a los registros, archivos, valores y documentos del Servicio Departamental de Salud La Paz e instituciones dependientes bajo tuición.
- Solicitar a la Unidad de Recursos Humanos información, datos, y documentos que considere necesario para el cumplimiento de sus objetivos de cualquier funcionario dependiente del Servicio Departamental de Salud de La Paz.

## **CAPITULO 2**

### **2.4 MARCO LEGAL**

El marco legal que abarca el presente trabajo se encuentra constituido por la siguiente normativa: La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), las Normas Básicas de los Sistemas de Organización Administrativa, el Estatuto del Funcionario Público, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP) y otras disposiciones complementarias, en materia de personal para el sector público.

#### **2.4.1 LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES**

La Ley No. 1178, es una disposición legal promulgada el 20 de julio de 1990, comprende 8 capítulos y 55 artículos, que determinan los conceptos y criterios fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las entidades de sector público; también regula el régimen de responsabilidad por la función pública. Los sistemas de administración y control que regula la Ley No. 1178 están agrupados por actividades de la siguiente manera:

- a) Sistemas para programar y organizar las actividades.**
  - Programación de operaciones.
  - Organización administrativa.
  - Presupuestos.
  
- b) Sistemas para ejecutar las actividades programadas.**
  - Administración de Personal.
  - Administración de Bienes y Servicios.
  - Tesorería y Crédito público.
  - Contabilidad gubernamental integrada.
  
- c) Sistemas para controlar la Gestión del sector público:**
  - Control Gubernamental.

La Ley N° 1178, según el artículo 2º, regula tres grupos de sistemas; para programar y organizar las actividades programadas; y para controlar la gestión del sector público.

El sistema de Administración de Personal, que es el objeto de estudio, se encuentra entre los sistemas para ejecutar las actividades programadas.

En el artículo 9º de la Ley SAFCO, se señala que el Sistema de Administración de Personal; “en procura de la eficiencia de la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores públicos y establecerá los procedimientos de retiro para los mismos”.

Para cumplir con este mandato de la Ley el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector, promulga las Normas Básicas del Sistema de Personal, en su segunda versión, mediante Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, publicándose en la Gaceta Oficial el 21 de marzo del mismo año.

Estas normas son un conjunto de disposiciones especializadas en materia de administración de personal, para apoyar la implantación del Sistema de Administración de Personal en todas las entidades del sector público boliviano, de acuerdo a lo que determinan los Artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178.

Los órganos rectores establecidos en la Ley N° 1178 son:

<b>SISTEMA</b>	<b>ORGANO RECTOR</b>
Sistema Nacional de Planificación	Ministerio de Desarrollo Sostenible
Sistema Nacional de Inversión Pública	Ministerio de Hacienda
Sistema de Administración	Ministerio de Hacienda
Sistema de Control Gubernamental	Contraloría General de la República

## **2.4.2 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

Promulgada mediante Ley No. 2027 el 27 de octubre de 1999, el objetivo de esta Ley, es regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

El ámbito de aplicación, se enmarca en todas las entidades de la administración pública, conforme al Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo No. 25749 de 27 de octubre de 1999.

## **2.4.3 NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

De acuerdo a Resolución emitida por la Contraloría General de la República CGR-1/119/2002, estas normas son de aplicación obligatoria en la práctica de la auditoría a realizarse en toda entidad pública comprendida en los artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales de las siguientes organizaciones de auditoría:

- Contraloría General de la República;
- Unidad de Auditoría Interna de las entidades públicas

## **2.4.4 PRINCIPIOS, NORMAS GENERALES Y BÁSICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL (PNGCI) EMITIDO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Según Resolución emitida por la Contraloría General de la República CGR-1/070/2000, estas normas son de aplicación de acuerdo a Resolución CGR-1/173/2002 del 31 de octubre de 2002, Guía para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

El Control Interno, constituye un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los

procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones y de cumplimiento de la leyes, reglamentos, políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.

Es obligación y actitud de todo servidor público, con independencia de su jerarquía dentro de una organización, de rendir cuentas por el destino de los recursos públicos que le fueron confiados, del rendimiento de su gestión y de los resultados logrados, no solo por una responsabilidad conferida, resultante del cargo ocupado, sino por la responsabilidad social asumida y convenida al aceptar un cargo público, lo cual implica, ineludiblemente, brindar una total transparencia a los actos públicos y sus efectos.

#### **2.4.5 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NBSAP)**

Las normas básicas del sistema de administración de personal fueron aprobadas mediante Decreto Supremo No. 26115 del 16 de marzo de 2001. Tienen como objetivo regular el sistema de administración de personal y la carrera administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del funcionario público y decretos reglamentarios correspondientes.

#### **2.4.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

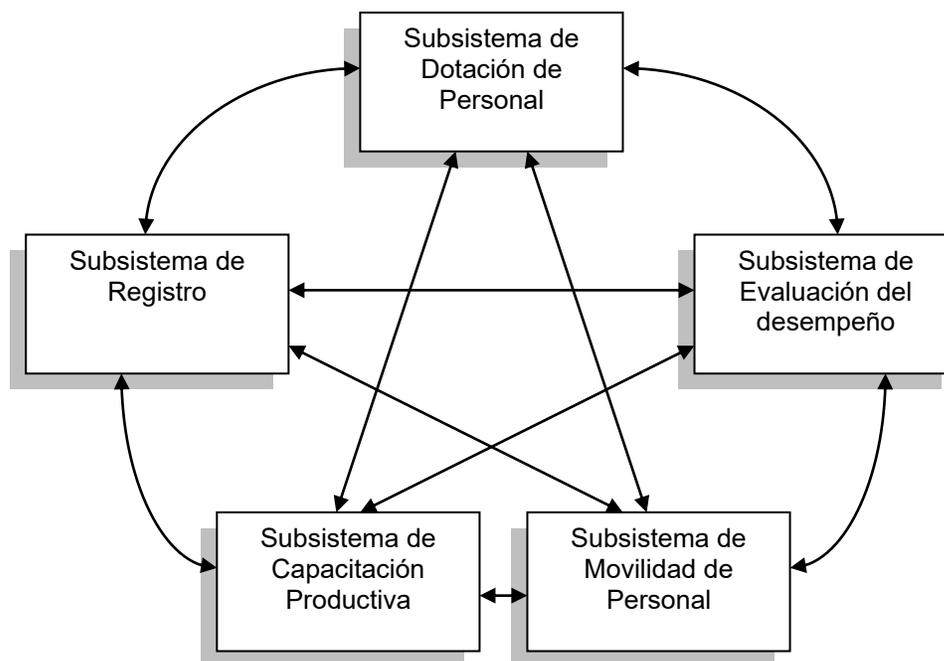
Es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de disposiciones en materia de administración pública de personal, para el sector público bolivianos.

El SAP al ser un conjunto ordenado de subsistemas, busca que la administración de los servidores públicos contribuya de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de las entidades públicas. Este sistema actúa en función de las demandas de los Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto. Además, es guiado por los requerimientos del Sistema de Organización Administrativa.

El objetivo principal del Sistema de Administración de Personal es procurar la eficiencia de la función pública para lo cual este sistema debe determinar:

- Los puestos de trabajo efectivamente necesarios.
- Los requisitos y mecanismos necesarios para proveer los puestos con personas adecuadas.

Los subsistemas del Sistema de Administración de Personal son:



## **CAPITULO 3**

### **2.5 MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.5.1 AUDITOR**

Profesional titulado, que posee título en provisión nacional de Contador Público, Licenciado en Auditoría, Auditor Financiero u otra denominación, asimismo tiene entrenamiento y capacitación en los campos de contabilidad y auditoría; además de su preparación académica especializada y su actualización prosigue.

#### **2.5.2 AUDITORIA**

La auditoría es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

#### **2.5.3 AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

La oficina General de contabilidad de Estados Unidos “GAO” define a la auditoría gubernamental de la siguiente manera: El Término auditoría podría ser utilizado para describir no solo el trabajo hecho por los auditores en el examen de los estados financieros, sino también el trabajo efectuado para revisar:

- El cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- La eficiencia en la economía y en las operaciones.
- La efectividad en lograr los resultados de los programas.

Es un examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ya ejecutadas por las entidades del sector público. Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información

examinada y criterios establecidos (Normas de Auditoria Gubernamental NAG-Bolivia).

### **2.5.3.1 OBJETIVO**

- Verificar el grado de eficiencia y eficacia de los sistemas de administración y de los controles internos implantados.
- Opinar sobre la confiabilidad de los registros contables y operativos.
- Dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Evaluar los resultados de las operaciones en términos de efectividad, eficiencia y economía.

### **2.5.3.2 RESULTADOS**

Informe de auditoría.

### **2.5.3.3 UTILIDAD**

Es la utilidad externa e interna.

### **2.5.4 AUDITORIA INTERNA**

La Auditoría Interna es una función independiente de control, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la administración. El objetivo de la auditoría interna es ayudar a los miembros de la organización a descargar efectivamente sus responsabilidades. Para este fin, la Auditoría Interna, les provee de análisis, evaluaciones, recomendaciones, sugerencias e información referente a las actividades realizadas.

De forma más completa la Auditoría Interna podría definirse como:

“El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas de una entidad, efectuado por auditores profesionales, con posterioridad a su ejecución, como un servicio a la gerencia, siendo el personal de la

unidad de Auditoría Interna completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas e informar sobre hallazgos significativos resultantes, presentando conclusiones y recomendaciones”.

### **2.5.5 AUDITORIA SAYCO**

Consiste en el examen de las operaciones y actividades ya realizadas por una entidad pública, para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de:

- Los sistemas para programarlas, organizarlas y ejecutarlas
- Los sistemas de información incluyendo su pertinencia, confiabilidad y oportunidad.
- Los reglamentos básicos de cada sistema.
- Las normas secundarias o especializadas de la respectiva entidad.
- Los instrumentos de control interno previo y posterior incorporados en ellas, incluyendo la evaluación del trabajo de la Unidad de Auditoría Interna.

Este análisis o evaluación forma parte de la Auditoría de los registros contables y operativos, de la auditoría financiera y de la auditoría operacional, pero también puede ser realizada de manera específica o exclusiva. Los auditores deben incluir los comentarios sobre los resultados de la evaluación y las recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y la eficiencia de dichos sistemas.

Cualquiera que sea la clase de auditoría gubernamental que se practique, incluirá la evaluación de los sistemas de evaluación y de los mecanismos de control incorporados a ellos, como base fundamental para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar o para identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, proyecto o programa.

**Cumplimiento de leyes y normas.** El auditor comprobará la existencia de reglamentos específicos, compatibilizados por el órgano rector.

Principalmente, deberá comprobar las actividades de control que aseguren el cumplimiento de leyes y normas en el desarrollo de las operaciones. En este sentido, se revisará la existencia de autorizaciones y aprobaciones por funcionarios de nivel jerárquico adecuado. Adicionalmente, el auditor comprobará que las autorizaciones y aprobaciones impliquen la verificación del cumplimiento de normas vigentes en la integridad de las operaciones. Esta última comprobación comprenderá los atributos de exactitud y oportunidad que debieron ser verificados mediante la aplicación de los controles directos correspondientes.

Las actividades de control relacionados con el objetivo implícito del cumplimiento de leyes y normas ejercen un poder disuasorio sobre la posibilidad de ocurrencia de actos fraudulentos. No obstante, dichos actos normalmente tienden a ser ocultados y son de difícil detección. Por esa razón; el auditor debe realizar todas las pruebas que considere necesaria para comprobar la eficacia de los controles de integridad aplicados y detectar operaciones no registradas o no documentadas.

Para ello es conveniente recurrir no solo a fuentes internas sino también a fuentes externas relacionadas con dichas operaciones.

### **2.5.6 RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad consiste en la obligación de todo servidor público para asumir plena responsabilidad de sus actos, no sólo sobre el destino de los recursos confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.

En Bolivia, la Constitución Política del Estado, la Ley No. 1178 (SAFCO) y el D.S. No. 23318-A (Responsabilidad por la función pública) constituyen el marco legal de la responsabilidad por la función pública constituyendo tres herramientas fundamentales para su ejercicio de esta.

La Constitución Política del Estado en sus artículos 151 y 152 establece que toda entidad pública debe presentar el Honorable Congreso una cuenta de sus “ingresos y egresos” o de sus “rentas o gastos” cada año.

La Ley No. 1178 (SAFCO) establece la atribución de la Contraloría General de la República auditar cualquier entidad, proyecto o programa del sector público, dictaminar sobre sus estados financieros e informar al Honorable Congreso sobre los hallazgos de auditoría.

El D.S. No. 23318-A, en su artículo 3º, establece que los servidores públicos responderán ante la sociedad por el ejercicio de sus funciones. El artículo 5º requiere que el servidor público genere y difunda información a fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad respecto a lo esencial de la asignación y uso de recursos y los principales resultados obtenidos.

La función de la auditoría gubernamental es asegurar que la información proporcionada al Honorable Congreso Nacional y a la sociedad es correcta, completa y suficiente.

En otro aspecto, a nivel internacional, el término en inglés “**accountability**” se traduce “**responsabilidad**” el deber de responder ante una auditoría superior, entendiéndose que:

- Todo acto o acción debe ser transparente, sujeto a la Ley, a sus reglamentos y al juicio prudente.
- Todos los funcionarios son responsables de sus acciones;
- Todo acto o acción está sujeto a revisiones (auditorías) imparciales, independientes y profesionales y los resultados disponibles a todos los interesados.

#### **2.5.6.1 REONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignadas a su cargo. A este efecto:

- La Responsabilidad administrativa, ejecutiva y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión.

- Se presume la licitud de las operaciones y actividades realizadas por todo servidor público, mientras no se demuestre lo contrario.
- El término “servidor público” utilizada en la presente Ley, se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda otra persona preste en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.
- Los términos “autoridad” y “ejecutivo” se utilizan en la presente ley como sinónimos y se refiere a los servidores públicos que por su jerarquía y funciones son los principales responsables de la administración de las entidades de las que forman parte. (Ley 1178 Art. 28)

### **2.5.6.2 RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

La Responsabilidad es Administrativa cuando la acción u omisión contraviene al ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Se determina por proceso interno de cada entidad que tomará en cuenta los resultados de la auditoria si la hubiese. La autoridad competente aplicará según la gravedad de la falta, las sanciones de: multa hasta el veinte por ciento de la remuneración mensual; suspensión de hasta un máximo de treinta días; o destitución. (Ley 1178 Art. 29)

### **2.5.6.3 RESPONSABILIDAD EJECUTIVA**

La Responsabilidad es Ejecutiva cuando la autoridad o ejecutivo no rinda las cuentas a que se refiere el inciso c) del artículo 1º y el artículo 28º de la presente ley; cuando incumpla lo previsto en el primer párrafo y los incisos d), e) o f) del artículo 27º de la presente ley; o cuando se encuentre que las deficiencias o negligencia de la gestión ejecutiva son de tal magnitud que no permiten lograr, dentro de las circunstancias existentes, resultados razonables en términos de eficacia, eficiencia y economía. En estos casos se aplicará la sanción prevista en el inciso g) del artículo 42º de la presente Ley. (Ley 1178 Art.30)

#### **2.5.6.4 RESPONSABILIDAD CIVIL**

La Responsabilidad es Civil cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado valuable en dinero. Su determinación se sujetará a los siguientes preceptos.

- Será civilmente corresponsable el superior jerárquico que hubiere autorizado el uso indebido de bienes, servicios y recursos del Estado o cuando dicho uso fuere posibilitado por las deficiencias de los sistemas de administración y control interno factibles de ser implantados en la entidad.
- Incurrirán en responsabilidad civil las personas naturales o jurídicas que no siendo servidores públicos, se beneficiaren indebidamente con recursos públicos o fueren causantes de daño al patrimonio del Estado y de sus entidades.
- Cuando varias personas resultaren responsables del mismo acto o del mismo hecho que hubiese causado daño al Estado, serán solidariamente responsables. (Ley 1178 Art. 31)

#### **2.5.6.5 RESPONSABILIDAD PENAL**

La Responsabilidad es Penal cuando la acción u omisión del servidor público o de los particulares se encuentra tipificada como delito en Código Penal. (Ley 1178 Art. 60)

Los servidores públicos u otros profesionales contratados que identifiquen indicios de haberse cometido el delito, elaborarán con la diligencia y reserva debida un informe, haciendo conocer este extremo a la unidad legal pertinente. El informe contendrá una relación de los actos u omisiones, acompañando las pruebas o señalando donde pueden ser encontradas. (Ley 1178 Art. 61)

La autoridad competente denunciará de inmediato los hechos sobre la base del informe legal ante el Ministerio Público o si fuere el caso presentará la querrela respectiva. Si procede se constituirá en parte civil, teniendo tanto el máximo ejecutivo como el asesor legal principal la obligación de proseguir con diligencia la tramitación de la causa hasta su conclusión.

### **2.5.7 RESPONSABILIDAD PROFESIONAL (AUDITOR)**

El desarrollo del trabajo debe considerar el cumplimiento de las siguientes normas general de auditoría gubernamental: competencia, ética, diligencia profesional, control de calidad y disposiciones legales aplicables, como así también, de las normas de auditoría gubernamental.

La opinión del auditor interno como productor final de sus exámenes de Auditoria puede originar responsabilidades para el auditor con consecuencias administrativas, sin perjuicio de las civiles y penales.

La responsabilidad del auditor surge, entre otras circunstancias, por omisión en la aplicación de las normas profesionales o por aplicación incorrecta de dichas normas que origine un informe con una opinión que no manifieste adecuadamente los errores o irregularidades de la información examinada. Así mismo, están consideradas dentro de esta responsabilidad aquellas omisiones deliberadas de hallazgos o conclusiones que, de ser adecuadamente informadas, harían variar significativamente la opinión originalmente vertida.

### **2.5.8 PLAN OPERATIVO ANUAL**

Es un instrumento de Planificación a Corto Plazo que, para el logro de los objetivos de gestión.

- Define operaciones necesarias.
- Estima el tiempo de ejecución de las operaciones.
- Determina los recursos a utilizarse.
- Designa a los responsables por el desarrollo de las operaciones.
- Establece indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados a obtenerse.

El contenido del Plan Operativo Anual debe estar estructurado mínimamente en dos partes:

- PARTE I (sustancial): Marco Legal y Estratégico, Análisis de Situación y del Entorno, Formulación de objetivos de la Gestión de la Entidad e Identificación de áreas funcionales.
- PARTE II: Programa de Operaciones Anual por área funcional.

El Auditor Interno debe incluir en su programa operativo anual las auditorias que considere necesarias para evaluar la eficiencia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos.

Asimismo, debe considerar también la rotación de énfasis de auditoría entre las distintas unidades operativas y entre los componentes relevantes de la información financiera.

Estas auditorías deben ser útiles para evaluar la eficacia de los sistemas de control y determinar el grado de confianza que le asignará al control interno vigente para poder establecer la naturaleza alcance y oportunidad de los procedimientos sustantivos aplicables para la validación de saldos de los estados financieros al cierre del ejercicio.

La programación anual de los trabajos de auditoría interna debe ser explicada a la máxima autoridad ejecutiva con el fin de lograr su pleno apoyo y respaldo. La entidad debe adecuar su estructura administrativa y contable para procurar los medios necesarios que permitan satisfacer los requerimientos de información en los plazos legales establecidos.

La Programación Anual de la Auditoria será evaluada trimestralmente por los responsables de su ejecución; una evaluación independiente del programa de operaciones se realizará al culminar el periodo, basado en los resultados de las evaluaciones trimestrales informando al titular de la entidad sobre los resultados obtenidos.

## **2.5.9 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal, es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de disposiciones en materia de administración pública de personal.

El SAP al ser un conjunto ordenado de subsistemas, busca que la administración de los servidores públicos contribuya de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de las entidades públicas. Este sistema actúa en función de las demandas de los Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto. Además, es guiado por los requerimientos del Sistema de Organización Administrativa.

El objetivo principal del Sistema de Administración de Personal es procurar la eficiencia de la función pública para lo cual este sistema debe determinar:

- Los puestos de trabajo efectivamente necesarios.
- Los requisitos y mecanismos necesarios para proveer los puestos con personas adecuadas.

### **2.5.9.1 COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación de Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

## **SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL**

Es “un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cualitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, el programa operativo anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.” La dotación de personal recibe insumos del Sistema de Programación de Operaciones, en el cual se determinan los requerimientos de personal, entre otros, que son necesarios para llevar a cabo las operaciones y apoyar el cumplimiento de los objetivos. A través de la dotación del personal, se pretende:

- Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- Preservar los puestos para el logro de los objetivos de la entidad y la calidad de los servidores públicos.

El subsistema de Dotación de Personal está compuesto por ocho procesos:

- a) Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos**
- b) Cuantificación de la Demanda de Personal**
- c) Análisis de la Oferta Interna de personal**
- d) Formulación de Plan de Personal**
- e) Programación Operativa Anual Individual**
- f) Reclutamiento y Selección de Personal**
- g) Inducción o Integración**
- h) Evaluación de Confirmación**

## **SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un proceso permanente o periódico, que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual de los servidores públicos, en función al logro de los objetivos, funciones que desempeña y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado”. Existen cinco objetivos fundamentales:

- Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- Servir como parámetro para otorgar incentivos.
- Generar información para mejorar el desempeño de la entidad desde el punto de vista de eficacia, eficiencia, honestidad y calidad de servicio.
- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- Identificar casos de desempeño no satisfactorio, para tomar medidas correctivas.

## **SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

Es “el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la entidad hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y posibilidades presupuestarias de la entidad”.

Se deben considerar:

- Las demandas o necesidades que se susciten al interior de la organización social para contar con servidores que posean determinadas características personales, profesionales y técnicas.
- Las posibilidades presupuestarias de la entidad para atender los gastos que implican los cambios que se realicen.

Sus objetivos son:

- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

Los procesos que conforman el Subsistema de Movilidad Funcionaria son:

- a) Promoción
- b) Rotación
- c) Transferencia
- d) Retiro

## **SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA**

Es “el conjunto de procesos a través de los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el objeto de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la entidad, para provocar una eficaz y eficiente prestación de servicios al ciudadano”. Se debe procurar que los servidores públicos se actualicen y capaciten en forma permanente, no solo en áreas generales del conocimiento, sino también en áreas específicas necesarias complementarias para mejorar su desempeño laboral.

A través de la Capacitación productiva se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Contribuir a su desarrollo personal.
- Prepararlos para la promoción en la carrera administrativa.

El Subsistema de Capacitación Productiva comprende cuatro procesos:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación
- b) Programación
- c) Ejecución y Evaluación de la Capacitación
- d) Resultados de Capacitación

## **SUBSISTEMA DE REGISTRO**

“Es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad de personal de cada entidad”.

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- Disponer de una base de datos para tener información de la vida laboral de los servidores públicos.
- Desarrollar un sistema de estadísticas e información sobre las características principales de los servidores públicos de cada entidad.
- Proveer al SNAP información, para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), para evaluar el desarrollo de la función de personal sujeto al Estatuto del Funcionario Público y las NB – SAP.

El Subsistema de Registro comprende los siguientes procesos:

- a) Generación de Información
- b) Organización de Información
- c) Actualización de Información

### **2.5.10 MEMORANDUM DE PLANIFICACION DE AUDITORIA**

Este documento resume la información clave obtenida durante el proceso de planificación de la auditoría. Es una forma de resumir las decisiones importantes y de guiar a los medios del equipo de trabajo. La información clave que debe integrar éste memorando, es la siguiente: Términos de Referencia; Información sobre Antecedentes; Aspectos de Especial Atención; Ambiente de Control; Exámenes de Auditoria Practicados; Enfoque de Auditoria Esperado; Evaluación de los Sistemas de Información y Control; Factores de Riesgos; Administración de Trabajo y Programa de Trabajo.

### **2.5.11 OBJETIVO GENERAL DE LOS SAYCO'S**

Programar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación y uso de los Recursos Públicos en la operación del Sector Público.

- Mejorar la confiabilidad, utilidad y oportunidad de la información generada.
- Mejorar los procedimientos para que los servidores públicos rindan cuenta oportuna de los resultados de la gestión.
- Mejorar la capacidad para prevenir, detectar y comprobar la disposición inadecuada de los recursos del Sector Público.

### **2.5.12 CONTROL INTERNO PREVIO Y POSTERIOR**

El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna. (Ley 1178 Art. 13, inciso a)

#### **a) SISTEMA DE CONTROL INTERNO PREVIO.**

La obligación de controlar que tiene el gobernante y consecuentemente quien administra la cosa pública manifiesta explícitamente en la obligación legal de incorporar en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de cada

entidad pública, los instrumentos de control que se aplicarán por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de las operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto, configurando el denominado control interno previo que no se reduce a procurar el cumplimiento de la legalidad o regularidad de las operaciones que se van a realizar, si no que abarque el propósito de garantizar que las mismas sean convenientes y oportunas a los fines y programas de la entidad.

Ahora bien, para lograr que en una entidad se den los elementos de control interno con la máxima eficiencia los sistemas de administración y los procedimientos específicos que se utilicen deben tener integradas las técnicas de control de tal forma que sea y parezcan tareas normales de los propios sistemas, pues estos controles automáticos que se basan en el principio básico de una operación desde su inicio hasta el final, deben intervenir dos o más personas sin que la una repita el trabajo de otra, resultan indispensables para proteger a todo ejecutivo del inadecuado manejo de los recursos por sus dependientes.

De otra parte responsabilizar de los controles previos a cada unidad de una entidad pública, prohibiendo el ejercicio de este tipo de controles a personas o unidades o entidades diferentes o externas a la unidad ejecutora de las operaciones, conduce a la necesaria reacción del sentido de responsabilidad y probidad en el desempeño de los deberes públicos que debe tener todo servidor y a tomar conciencia de que dichas cualidades son ineludibles, momento en el cual la inmoralidad y la corrupción administrativa no tendrían porque presentarse integración de la administración con el control interno.

El control dentro de una organización no se presenta como un sistema independiente de la organización ni de los procedimientos administrativos ni operativos.

El sistema de administración debe tener inmersos en la estructura organizativa los instrumentos de control, los procedimientos administrativos y operativos, las técnicas de control interno necesarias para promover la efectividad y eficiencia de las operaciones y para prevenir el uso incorrecto de los recursos.

Esta inmersión da como resultado en la práctica un sistema integrado e interactuante de administración y control que garantiza la eficiencia de la gestión y la salvaguarda de los recursos permitiendo además su evaluación imparcial e independiente de auditoría externa.

#### **b) SISTEMA DE CONTROL INTERNO POSTERIOR (AUDITORIA INTERNA)**

El control interno posterior será practicado:

- Por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su dirección y competencia.
- Por la unidad de auditoría interna. (Art. 14 Ley 1178)

Como se observa la primera responsabilidad sobre el control de los resultados recae en los niveles directivos, señalándose de esta forma como una función propia de gerencia la de control.

El sistema de control interno requiere de un mecanismo propio de retroalimentación, para garantizar su eficacia y la de los sistemas de administración y para evaluar las operaciones y actividades que permita determinar la confiabilidad de los registros de estados financieros que se usarán para la toma de decisiones gerenciales y analizar los resultados de las operaciones en términos de eficiencia para contribuir con sus recomendaciones tales propósitos estratégicos del control gubernamental; dicho mecanismo un instrumento es la auditoría interna.

El continuo análisis por parte de la Auditoría Interna del funcionamiento de los sistemas como el examen de los actos administrativos y de las operaciones de la entidad resulta el medio más eficaz e inmediato para que los ejecutivos determinen oportunamente el cumplimiento de lo que dispongan y de lo que deleguen.

Ahora bien, para garantizar la confiabilidad de los resultados de la auditoría interna se requiere por principio que su ejercicio sea realizado con posterioridad a la ejecución de las operaciones que examinan por una unidad especializada e independiente del proceso operativo o administrativo. La ley 1178 garantiza el

cumplimiento de este principio ubicado a la unidad de auditoría interna como una dependencia de la máxima autoridad ejecutiva de la respectiva entidad, facultándola para formular y ejecutar con total independencia el programa de sus actividades prohibiéndole el desarrollo o participación en operaciones o actividades administrativas diferentes a sus tareas y responsabilizando, ante la Contraloría General de la República, a la máxima autoridad colegiada y al ejecutivo superior por respecto a la independencia de dicha unidad

### **2.5.13 CONTROL EXTERNO POSTERIOR (AUDITORIA EXTERNA)**

El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicará por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas (Ley 1178 Art. 13 inciso b)

La auditoría externa es el medio, técnica de aplicación del sistema de control externo posterior, una de sus características esenciales es su naturaleza independiente en el ente del cual se practica y por lo tanto siempre es con posterioridad a la ejecución de las operaciones de las entidades públicas.

La moderna auditoría externa de carácter gubernamental ha evolucionado durante las últimas décadas del examen numérico legal de las cuentas que rendían los responsables del manejo de fondos de bienes públicos para calificar la regularidad o formalidad del gasto a la auditoria, de enfoque integral que no solo involucra exámenes para calificar la eficacia y cumplimiento de los sistemas de administración y control interno, y para determinar la confiabilidad o razonabilidad de los estados financieros, sino también implica evaluar los resultados y eficiencia de las operaciones y formular recomendaciones para mejorarlas.

Es útil a los gobernados por cuanto sus dictámenes e informes hace fe pública y suministran elementos de juicio para calificar la gestión del gobernante proveen un grado de confianza en la administración pública por parte del pueblo y permiten la censura social de los administradores de la cosa pública, por los errores, desaciertos o irregularidades en que incurran.

Es útil a la administración o gerencia de las entidades públicas, porque sus recomendaciones promueven a mejorar el funcionamiento de los sistemas de administración y control e informes independientes e imparciales dan fe de la confiabilidad y razonabilidad de los registros y estados financieros para que puedan ser usados en la toma de decisiones gerenciales; porque sus evaluaciones y recomendaciones operacionales contribuyen a mejorar el logro de las metas y resultados deseados, dentro de sanos criterios de economicidad y eficiencia

#### **2.5.14 CONTROL INTERNO**

El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo llevando a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.

##### **2.5.14.1 NECESIDAD DE CONTROL INTERNO**

###### **Expectativas y beneficios de su implantación y funcionamiento eficaz.**

Normalmente, existe en algunos administradores la fantasía o falsa expectativa de que el control interno solucionará todos los problemas de la entidad. En realidad, el control interno eficaz perfecciona los procesos, de manera tal, que las posibilidades de error o irregularidades sean mínimas, pero no es infalible y no podrá garantizar con certeza la eficacia operacional. En este sentido, cabe aclarar que la eficacia del funcionamiento se relaciona con el nivel de adecuación del conjunto de los componentes de control interno de una entidad que proporciona una garantía razonable del logro de sus objetivos. Dicha eficacia constituye una opinión vertida en

función de una evaluación particular del proceso de control interno en un momento dado.

La eficacia del funcionamiento representa un beneficio no sólo para la entidad, sino también, para la comunidad porque implica que dicha entidad presenta controles internos apropiados que favorecen al cumplimiento de sus objetivos y de los fines sociales previstos en el momento de su creación. Un mayor efecto se podría conseguir si el beneficio de la entidad podría ser traducido en una mejora en la calidad de vida en los puestos de trabajo. Este beneficio es posible en el sector privado y se traduce en recompensas salariales y adecuaciones de los medios y ambientes de trabajo, pero en el sector público no es frecuente y está sujeto a restricciones presupuestarias no obstante, los funcionarios públicos obtienen un mayor bienestar por medio de las mejoras en los bienes y servicios que logran las entidades en las que desarrollan sus funciones.

En Bolivia, a partir de la Ley N° 1178, se han instaurado los conceptos de la administración moderna con énfasis en el autocontrol o control interno bajo la responsabilidad de cada entidad prohibiendo la ejecución de controles previos por parte de entidades, unidades u áreas ajenas a las operaciones. Adicionalmente, y dentro del marco establecido por la Ley anteriormente mencionada, la CGR ha emitido los “Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental”, estableciendo la base conceptual para la implantación del proceso de control en el sector público. Dicha base conceptual unifica y consolida al control como una función fundamental incorporada e inseparable de la administración que coadyuva a la gestión las entidades procurando su perfeccionamiento y mejora continua.

De lo anterior se deduce que si bien las condiciones legales y normativas han sido establecidas, el pragmatismo de dichas disposiciones debe superar diversas barreras que pueden impedir el logro de un control interno eficaz. Estos impedimentos implican una necesidad de voluntad, profesionalismo y ética en el desarrollo de las funciones que se puede obtener procurando un cambio cultural dentro de las entidades públicas. Entre los requisitos básicos que se deben cumplir

adecuadamente para conseguir un funcionamiento eficaz del control interno, se encuentran los siguientes:

- La necesidad, disposición y voluntad política y operativa manifiesta hacia el control y su ambiente adecuado como así también. la autoridad y capacidad para practicarlo.
- El entendimiento común de los objetivos perseguidos y de los resultados esperados.
- La incorporación de funcionarios íntegros seleccionados por su adecuada capacidad para el ejercicio de una función determinada.
- El establecimiento de políticas que orienten las operaciones, incluyendo las relacionadas con el control interno, la información gerencial y la auditoría interna.
- La identificación de objetivos claros y cuantificados a ser logrados por cada unidad de la entidad y las funciones y actividades a ser efectuadas para lograrlos.
- El desarrollo de normas de rendimiento factibles a ser cumplidas y preparadas en términos que faciliten la comparación entre gestiones.
- La realización de revisiones continuas por los niveles superiores, del flujo de operaciones y rendimiento efectivo, por medio de la observación directa en informes internos (retroalimentación), seguidas por decisiones dirigidas a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos de propósito, alcance y procedimiento.
- La existencia de exámenes profesionales e independientes periódicos de los objetivos de la entidad, de los logros, de la presentación razonable de su situación financiera y los resultados de sus operaciones, de la pertinencia del actual plan de operaciones en lo relativo a su ejecución y rendimiento, así con las recomendaciones para mejoras, modificaciones, educciones y posibles eliminaciones.

#### **2.5.14.2 PERJUICIOS GENERADOS POR UN CONTROL INTERNO INEFICAZ**

Una entidad sin un diseño formal de sus controles tiene menos probabilidad de alcanzar eficacia en el proceso de control interno y obtener una garantía razonable sobre el logro de los objetivos institucionales. No obstante, dichos controles pueden resultar efectivos aunque no hayan sido diseñados formalmente.

En la evaluación del proceso de control interno se considera que aquellas que presentan deficiencias de cumplimiento junto a inexistencia de diseños formales o adecuados de sus controles deben obtener una calificación menor que aquellas entidades que solo presentan dificultades en su funcionamiento. Se parte de la premisa que los diseños formales ofrecen una mayor garantía de cumplimiento que los informales. (Guía para la evaluación del proceso de control interno CGR)

#### **2.5.14.3 CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LOS SAYCO'S**

En control interno y los SAYCO'S establecen la necesidad de diseñar e implantar: Normas, métodos, políticas, actividades y procedimientos de control que permitan:

- Controlar el uso eficaz de los recursos
- Documentar las operaciones
- Generar información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Cumplir los objetivos institucionales en los distintos niveles de la organización.

#### **2.5.14.4 DIFERENCIA ENTRE CONTROL INTERNO Y LOS SAYCO'S**

##### **Control Interno**

Es un concepto técnico de aplicación universal que permite que las políticas y procedimientos operen como estaban previstas.

## **Sayco**

Son normas legales que, responden a una concepción de sistemas administrativos, permiten que se cumplan disposiciones legales, normas básicas y reglamentos.

### **2.5.15 EVALUACION**

Es el proceso sistemático, que tiene como propósito establecer si es factible o no, alcanzar objetivos y metas previstas mediante el diseño previo de un programa.

### **2.5.16 SISTEMA**

Es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y que se interrelacionan e interaccionan entre si, a fin de lograr objetivos comunes. Además, se debe tomar en cuenta que un sistema está en permanente intercambio e integración con el entorno.

Las organizaciones públicas se consideran sistemas, debido a que constituyen un conjunto conformado por varios componentes y subsistemas dispuestos en un orden establecido de organización y funcionamiento que interactúan permanentemente para producir bienes y servicios de acuerdo a un plan previamente formulado.

### **2.5.17 SISTEMA DE ADMINISTRACION**

Es un conjunto de funciones y procedimientos combinados homogénea y metódicamente en función de normas de control interno, para procesar determinadas operaciones y lograr uno o varios objetivos propuestos para cada sistema.

### **2.5.18 ADMINISTRACION**

Gestión, organización y control de una sociedad que realizan los órganos directivos de la misma que tienen autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir y controlar los recursos de una entidad.

### **2.5.19 ADMINISTRACION PUBLICA**

Es un conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad.

### **2.5.20 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos, consiste en la planeación, organización, ejecución, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los funcionarios.

### **2.5.21 CONTROL**

Es cualquier acción tomada por la administración, para mejorar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos sean alcanzados. La administración planifica, organiza y dirige el desempeño de actividades suficientes para proveer razonable seguridad de los objetivos y metas que serán obtenidos. En síntesis el control es el resultado de una apropiada planificación, organización y dirección.

### **2.5.22 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Consiste en la verificación, examen y evaluación de las actividades, tareas y operaciones administrativas no financieras; que han sido realizadas para comprobar si el personal se encuentra cumpliendo con los deberes de función o responsabilidades a los que se encuentran obligados de acuerdo a los cargos que desempeñan. Con el objetivo de detectar deficiencias e irregularidades que el personal a cometido.

## **CAPITULO 4**

### **3.1 DESARROLLO DE TRABAJO DE CAMPO**

El Servicio Departamental de Salud La Paz tiene por objetivos garantizar la transparencia de la gestión de salud a partir del cumplimiento de las disposiciones legales, fortalecer el manejo administrativo financiero de los recursos humanos, dotar de personal idóneo en los diferentes niveles de gestión y atención.

De acuerdo con estos objetivos se observó la necesidad de efectuar una Evaluación del Sistema de Administración y Control de Personal en el Servicio Departamental de Salud (SEDES), para cuyo propósito fuimos asignados por la Unidad de Auditoria Interna del SEDES La Paz mediante Nota CITE UAI 002/2007 de fecha 12 de Marzo de de 2007, con la finalidad de evaluar y analizar el Sistema de Administración de Personal existente en esta institución. Se designó como supervisor del trabajo a la Lic. Betty Quispe Ponce, auditor interno de la Unidad de Auditoria Interna del SEDES La Paz.

Todo trabajo de Auditoria tiene un punto inicio de tareas y un punto de finalización, entre ambos se da una serie de etapas y procesos. En tanto existen tres etapas básicas durante este proceso que deberán llevarse a cabo. Estas son:

- Planificación
- Ejecución del trabajo
- Conclusión y comunicación de resultados

#### **3.1.1 PLANIFICACION**

Para que todos los trabajos, una vez finalizados, cubran los objetivos y riesgos específicos es indispensable un proceso de planificación que identifique los pasos y métodos para alcanzar los resultados esperados en forma eficaz y eficiente.

Las Normas de Auditoría Gubernamental mencionan acerca de la etapa de planificación lo siguiente:

“La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente”

En nuestro trabajo, la etapa de Planificación define los objetivos del examen, el alcance y la metodología. Los objetivos son: a) Comprobación de la implantación y el grado de funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) específicamente del Sistema de Administración de Personal (SAP) y b) Cumplimiento de las normas generales y específicas que regulan su accionar, para verificar si los mismos fueron desarrollados de acuerdo a la normatividad emitida por el Órgano Rector.

El alcance está relacionado con el sistema y periodo de la auditoría. La metodología se refiere a la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos a ser aplicados para obtener evidencia componente, suficiente y necesaria para alcanzar los objetivos definidos.

En esta etapa identificaremos lo que debe hacerse durante la auditoría, como se va hacer y quien o quienes van a ejecutar cada tarea y en qué momento; esta fase comprende además las siguientes actividades:

- Comprensión del Sistema a ser examinado.
- Definición de criterios de auditoría SAYCO.
- Elaboración del Memorandum de Planificación de Auditoría (M.P.A)
- Elaboración de un Programa.
- Elaboración de cuestionarios referentes al Sistema de Administración de Personal.

**a) Comprensión del área o actividad a examinarse.**

Constituye la tarea inicial del equipo de auditoria, implica la obtención de información básica para adquirir un apropiado entendimiento de los aspectos a ser auditados.

La información general del Sistema de Administración de Personal del SEDES L.P., fue obtenida a través de la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con el Jefe y el Coordinador de la unidad., posteriormente la información obtenida se organizo y ordeno de manera tal que sirva como un instrumento de trabajo para planificar las siguientes etapas; resumiendo el plan final en el Memorandum de Planificación de Auditoria (M.P.A).

La tarea de comprensión del sistema objeto de examen, incluye la obtención de información sobre:

- Normas legales aplicables al Sistema de Administración de Personal, Reglamentos que complementan el manejo efectivo del sistema.
- Estructura orgánica, líneas de autoridad, archivos de personal y responsables del manejo del Sistema de Administración de Personal.

En nuestro trabajo la comprensión del control interno se documento a través de:

**Relevamiento de información.-** Es la evaluación de la información sobre actividades que realiza el programa de la Evaluación del Sistema de Administración de Personal, con el fin de conocer su importancia para determinar el tipo de auditoria a practicarse.

Las Normas Generales de Auditoria Gubernamental señalan:

“En función del tipo de auditoria, puede requerirse la realización de un relevamiento de información a efectos de establecer el grado de auditabilidad”

Se entiende por auditabilidad la condición que debe reunir el sujeto y el objeto de la auditoria para poder ser auditado.

El relevamiento de información consiste en la toma de conocimiento sobre la predisposición de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad; y la existencia de la información necesaria y suficiente para ejecutar la auditoria.

**Narrativas.-** Las narrativas surgen como consecuencia del uso efectivo de los cuestionarios referentes al S.A.P, es así que en las respuestas a los cuestionarios se narran las actividades realizadas sobre cada uno de los subsistemas del S.A.P., y más aun se describen los procesos y procedimientos señalados en las Normas Básicas y el Reglamento Especifico del S.A.P., respectivamente.

#### **b) Identificación de Criterios de Auditoria.**

Los criterios a utilizarse en el examen tiene relación generalmente con la normativa legal y disposiciones de carácter reglamentario. La identificación de dicho marco debe llevarse a cabo, con el fin de definir las implicancias legales que se derivan de las situaciones o actos que serán en materia de examen indispensable, para estar en condiciones de establecer responsabilidades o que hubiere lugar, de ser el caso.

#### **c) Memorandum de Planificación.**

La Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas definen al Memorándum de la siguiente manera:

El Memorándum de Planificación, es un documento formal en el cual se resumen los principales resultados obtenidos en la fase de planeación y la estrategia tentativa de la auditoria.

Toda la información obtenida en la etapa de Planificación , debe ser organizada y ordenada de forma tal que sirva principalmente como un instrumento de trabajo para planificar las siguientes etapas, debiendo resumir el plan final en un documento denominado “Memorandum de Programación de Auditoria” (M.P.A), que será comunicado a todos los miembros del equipo de auditoria formado para la realización

del trabajo, de tal forma que cada integrante tenga un buen entendimiento de la entidad y de su propio papel en la auditoria.

La información y las decisiones contenidas en el Memorandum de Planificación deben estar respaldadas en documentación ordenada y archivada en papeles de trabajo.

El Memorandum de Planificación de Auditoria (MPA), fue elaborado bajo la siguiente estructura:



Es importante señalar que desde su creación hasta la fecha en el Servicio Departamental de Salud no existen antecedentes de trabajo de similar naturaleza.

#### **d) Programa de Auditoria.**

El Programa de Auditoria se refiere al documento preparado por el auditor encargado, donde se señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoria para llevar a cabo el examen, así como los responsables de su ejecución. Establece la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoria.

Asimismo, el Programa de Auditoria sirve como conjunto de instrucciones para los asistentes que participan en el examen y medio de control de la debida ejecución del trabajo.

A continuación detallamos el Programa de Auditoria efectuado en nuestra auditoria:

**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACION DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION Y CONTROL**  
**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
**“SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD”**

**OBJETIVOS:**

**El Sistema de Administración de Personal deberá:**

1. Determinar que el Sistema este implantado y funcione conforme a Normas Básicas estipuladas en el Decreto Supremo N° 26115.
2. Establecer que los subsistemas del Sistema de Administración de Personal han sido implantaos.
3. Verificar si el sistema de Control Interno está funcionando.

PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF P/T
<p><b><u>ASPECTOS GENERALES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar si el SEDES L.P. cuenta con un Reglamento Especifico, Reglamento Interno que normen las operaciones del personal y su correcta aplicación.</li><li>2. Indague y documente si la entidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones y si el mismo se encuentra aprobado y actualizado por autoridad competente</li></ol>		

<ol style="list-style-type: none"><li>3. Realice una comparación de los cargos descritos en el organigrama con los cargos detallados en el manual de organización y funciones y determine si ambos se encuentran concordantes</li><li>4. Indague y documente si la entidad cuenta con un Manual de Procedimientos y si el mismo se encuentra aprobado</li><li>5. Verifique si existe un clasificador de cargos debidamente autorizado por la Máxima Autoridad Ejecutiva, en sus respectivos requisitos mínimos para el desempeño y los correspondientes niveles de remunerados.</li><li>6. Verifique en qué proporción el personal que trabaja en la oficina central del SEDES L.P. incurrió en faltas, atrasos, abandonos y cualquier otra irregularidad.</li><li>7. Revise y determine si las tarjetas de asistencia del personal que ingreso en la gestión 2006 se encuentran elaboradas adecuadamente</li><li>8. Indague si en la oficina central existe personal exento para el marcado de tarjeta y aplicación de sanciones</li><li>9. Verifique y determine si los informes mensuales de asistencia se encuentran elaborados adecuadamente.</li></ol>		
--	--	--

10. Verifique si en las tarjetas de asistencia existen declaratorias en comisión y si los mismos se encuentran debidamente respaldados en los files de personal.

11. Compruebe si las vacaciones del personal que trabaja en SEDES L.P. está de acuerdo a las especificaciones del reglamento interno de personal

### **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

#### **SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL**

12. Verifique si en el SEDES L.P. existe correcta asignación de ítems

13. Verifique si la entidad ha implantado la elaboración de POAI'S (Programación Operativa Anual Individual)

14. Realice una comparación entre los cargos de la Escala Salarial y Planilla Presupuestaria con los cargos designados en los memorándums de designación y determine si ambos se encuentran concordantes.

15. Verifique el proceso para el reclutamiento y selección de personal que ingreso a SEDES L.P. por Invitación Directa

16. Realice inventario físico del personal que ingreso a SEDES L.P. en la gestión 2006 mediante invitación directa

**SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

17. Solicite un plan de evaluación periódica del desempeño de personal y verifique su cumplimiento.

**SUBSISTEMA MOVILIDAD DE PERSONAL**

18. Verifique si el SEDES L.P aplica el subsistema de movilidad conforme a lo descrito en las NBSAP
19. Verifique en qué proporción el personal incurre en cambios de ítem, cargo e institución

**SUBSISTEMA CAPACITACION PRODUCTIVA**

20. Determine si en la entidad existen cursos de capacitación dirigidos al personal administrativo, medico y ramas a fines.

**SUBSISTEMA REGISTRO**

21. Realice la revisión de files de personal y determine si el personal que ingreso en la gestión 2006 mediante invitación directa reúne los requisitos que exige el cargo designado en el memorándum de designación
22. Verifique en los files de personal si el personal que ingreso en la gestión 2006 presentaron al institución la declaración de bienes y rentas
23. Determine si en los files de personal que ingreso en la gestión 2006 adjuntan los memorándums

<p><b>24.</b> Verifique si todos los files del personal del SEDES L.P. se encuentran archivados adecuadamente</p> <p><b>25.</b> Verifique si las boletas “solicitud de permiso en horas de trabajo” se encuentran elaboradas adecuadamente y si las mismas se hallan archivadas en los files de personal en la sección de archivo</p> <p><b>26.</b> Describa otros aspectos inherentes a la ejecución de la auditoria</p>		
---	--	--

#### **e) Cuestionarios de Auditoria.**

El Programa de Auditoria del presente trabajo está conformado por cuestionarios elaborado de acuerdo a los resultados del análisis de segregación de funciones y responsabilidades del personal del Servicio Departamental de Salud, dirigido al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P., a los Jefes de diferentes unidades que conforman la Oficina Central y otro personal administrativo.

Los cuestionarios deberán usarse como base para identificar los riesgos de inexistencia o deficiencia y determinar la naturaleza y el alcance de la evaluación, para la comprobación integral del sistema. Tiene como propósito evaluar o comprobar que el diseño del Sistema de Administración de Personal, es efectivo y eficiente y se encuentra bajo los parámetros establecidos en las Normas Básicas emitidas por la Contraloría General de la República vigentes. (Ver ANEXO N° 2)

#### **3.1.2 EJECUCION**

En esta etapa, se reúnen los elementos de juicios validos y suficientes que permitan respaldar el informe a emitir.

Con el desarrollo de los cuestionarios y programas de auditoria se inicia la fase de ejecución del examen, cuyo propósito es obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, en relación a los asuntos o hechos evaluados.

Como se puede observar tanto en el programa como en los cuestionarios del trabajo de auditoria los procedimientos estuvieron enmarcados en los requerimientos de las normas legales (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal) a ser llevados a cabo durante la gestión 2006

Uno de los procedimientos que utilizamos fue los cuestionarios dirigidos tanto al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P.; Jefes de Unidad y Funcionarios elegidos al azar de la Oficina Central de la institución, los cuales han sido utilizados para dar validez a los papeles de trabajo.

Como producto del desarrollo del programa como de los cuestionarios se pudo evidenciar lo siguiente:

## **SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL**

De acuerdo al análisis y evaluación de este subsistema dentro el SEDES L.P., se pudo observar lo siguiente:

### **Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos.**

#### **Clasificación**

Los puestos de trabajo del SEDES L.P. se clasifican en las siguientes categorías y niveles:

<b>Categoría</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puesto</b>	<b>Carrera Administrativa</b>
<b>SUPERIOR</b>	1°	Prefecto	NO
	2°	Secretario General	NO
		Directores Departamentales	
		Directores Técnicos de Servicios Departamentales	
<b>EJECUTIVO</b>	3°	Funcionarios de Libre Nombramiento	NO
	4°	Jefes de Unidad	SI
<b>OPERATIVO</b>	5°	Profesionales	SI
	6°	Técnicos – Administrativos	SI
	7°	Auxiliares	SI
	8°	Servicios	SI

### **Valoración y Remuneración de Puestos**

El Reglamento Especifico contiene el formulario 001 de Valoración de Puestos el mismo que sirve para valorar a los funcionarios, sin embargo, el mismo no es utilizado por la ausencia de un Manual de Puestos.

La remuneración de los puestos en el Servicio Departamental de Salud, se encuentra elaborado en base a la Escala Salarial de la gestión 2006, elaborado por el Ministerio de Salud y Deportes.

### **Cuantificación de la Demanda de Personal**

El SEDES L.P. ha realizado cuadros del personal existente en la gestión 2007, sin embargo, no existe algún documento que apruebe la cuantificación.

### **Análisis de la Oferta Interna de Personal.**

El SEDES L.P. no realiza el análisis de la Oferta Interna de Personal debido a que no cuenta con un Programa Operativo Anual Individual que es la base para la evaluación del perfil personal.

### **Formulación del Plan de Personal.**

Si bien el SEDES L.P. no realizó la Cuantificación de la Demanda de Personal asimismo no llevo a cabo el Análisis de la Oferta Interna de Personal, motivo por el cual no se realizó un Plan de Personal.

### **Programación Operativa Anual Individual.**

En la gestión 2006 el SEDES L.P. a través de la Unidad de Recursos Humanos quiso implantar el llenado del formulario (POAI), sin embargo, el personal administrativo representado por la Federación de Trabajadores en Salud, expresan su rechazo estableciendo que no se encuentra dentro el cronograma y no define los objetivos y alcances del mencionado documento.

Sobre lo acontecido, la Dirección Técnica del SEDES, solicito al personal que ingreso durante la gestión 2006 la presentación de los POAI's , haciendo efectiva la entrega del formulario 002 A del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.

### **Reclutamiento y Selección de Personal.**

Sobre la evaluación a la Unidad de Recursos Humanos, evidenciamos la incorporación de personal a la institución a través de invitación directa, sin llevar a cabo la selección y/o examinación sobre el grado de formación profesional o personal para ocupar determinado puesto.

### **Inducción o Integración.**

Según el cuestionario realizado a los funcionarios se ha podido evidenciar que el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, da a conocer en forma verbal los objetivos y tareas que tiene que cumplir el funcionario en su nuevo puesto de trabajo.

### **Evaluación de Confirmación.**

Se llevo a cabo la Evaluación de Confirmación para el personal que ingreso a la institución mediante el proceso de Convocatoria, proceso llevado a cabo después de los tres meses de haber sido incorporado en el puesto de trabajo

### **SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

De acuerdo al análisis y evaluación de este subsistema dentro del SEDES L.P. se pudo observar lo siguiente.

#### **Programación de la Evaluación de Desempeño.**

El SEDES L.P. no cuenta con un Programa de Evaluación de Desempeño, sin embargo, existe el Formulario 017 para dar inicio a este proceso.

#### **Ejecución de la Evaluación de Desempeño.**

Debido a que la entidad no cuenta con un Manual de Puestos, no se ejecuta la Evaluación del Desempeño, sin embargo existen los formatos para llevar a cabo este proceso.

### **SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

De acuerdo al análisis y evaluación de este subsistema dentro el SEDES L.P. se pudo observar lo siguiente.

#### **Promoción**

En cuanto a la promoción vertical, no se realizo porque no se utilizo la modalidad de Convocatoria Pública Interna en la gestión 2006. Referente a la promoción Horizontal, no se cuenta con una Evaluación del Desempeño.

#### **Rotación**

En la gestión 2006 no se realizo el Programa de Rotación de Personal según lo descrito en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, sin embargo se realizo la rotación en algunos puestos.

## **Transferencia**

En el SEDES L.P. en la gestión 2006 se realizo transferencias, sin embargo estas no fueron de acuerdo a lo especificado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

## **Retiro**

En la gestión 2006, existió retiros de personal, sin embargo estos no fueron por los causales señalados en las NBSAP.

## **SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA**

De acuerdo al análisis y evaluación de este subsistema dentro el SEDES L.P. se pudo observar lo siguiente.

### **Detección de Necesidades de Capacitación**

Si bien en el Reglamento Especifico se cuenta con el formulario de detección de necesidades de capacitación, en el SEDES L.P. no se llevo a cabo este proceso, a causa de la inexistencia del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

### **Programación**

El SEDES L.P. cuenta con el formato para realizar la programación de la capacitación, sin embargo el mismo no es aplicable. Los funcionarios se capacitan por Convocatorias Externas como ser de la Prefectura del Departamento de La Paz y Organizaciones Internacionales (Cooperación Española, JICA), además por cursos dictados por el CENCAP.

### **Ejecución y Evaluación de la Capacitación**

Debido a la falta de una detección de necesidades y Programación de la Evaluación de Desempeño, no se puede evaluar la capacitación de los funcionarios.

## **Resultados de la Capacitación**

Los resultados de cada uno de los funcionarios son entregados por el CENCAP través de certificados de aprobación.

## **SUBSISTEMA REGISTRO**

De acuerdo al análisis y evaluación de este subsistema dentro el SEDES L.P. se pudo observar lo siguiente.

### **Generación de Información**

El SEDES L.P. cumple con este proceso, ya que cuenta con documentos individuales y los documentos propios del sistema.

### **Organización de Información**

La información del personal en el SEDES L.P. se encuentra organizada en fichas de personal; sin embargo se evidencio que algunos no se encuentran en el Departamento de Archivo.

### **Actualización de Información**

Según revisión de files del personal del SEDES L.P. se pudo verificar que la documentación de algunos funcionarios se encuentra actualizada, sin embargo también se pudo evidenciar que existen funcionarios que no tiene cuidado de actualizar su respectivo files.

## **HALLAZGOS**

Una vez que concluimos que la evidencia obtenida es suficiente, se mide la significatividad de los hallazgos, y se clasifican los mismos de acuerdo a su naturaleza.

Los hallazgos reflejan el examen detallado de las áreas débiles o críticas que se han identificado que son los procedimientos y técnicas o los controles que le hacen falta

a la estructura del sistema de control interno, incluyó una investigación extensiva y minuciosa de las causas y resultados de acciones o decisiones administrativas específicas. Las debilidades también se pueden identificar por medio de: examen de existencia de instrumentos para el control de personal, inspección física de actividades y conversaciones con funcionarios, llegando a la denominación de “Hallazgo”.

Frente a cada pregunta del Cuestionario SAYCO que responde “NO” se escribe un numero encerrado en un círculo, para posteriormente documentar en una “Planilla de Deficiencias” las razones de la respuesta. A cada respuesta “NO” le corresponderá un numero distinto, el cual estará explicado en la planilla de deficiencias. Las respuestas “SI” indican que el diseño es satisfactorio para el logro de los objetivos del control.

La Planilla de Deficiencias de control interno debe incluir la siguiente información:

- Referencia al papel de trabajo.
- Atributos del hallazgo (Condición, Criterio, Causa, Efecto, Recomendación)
- Control de calidad, instrucciones del supervisor y gerente de auditoria
- Referencia al Informe.

Un hallazgo de auditoria debe estar estructurado de la siguiente manera:

Las deficiencias deben redactarse con los atributos: de Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendación.

1	<b>CONDICIÓN</b>	¿Cuál es el hecho?, ¿Qué es lo que se encontró, percibió o captó?
2	<b>CRITERIO</b>	¿Cómo debió ser? ¿Cómo debió hacerse?
3	<b>CAUSA</b>	¿Por qué sucedió y cómo se produjo la divergencia entre condición y criterio?.
4	<b>EFECTO</b>	¿Trascendencia o significación tiene la divergencia entre condición y criterio?
5	<b>RECOMENDACIÓN</b>	¿Cómo se puede corregir la desviación? ¿Cómo se puede solucionar el problema?

## **Condición**

Es la revelación de lo que el auditor encontró (lo que existe o no existe), se debe redactar en forma breve con información suficiente, en caso necesario incluir detalles completos con ejemplos de los errores o irregularidades encontradas. ¿Cuál es el hecho? ¿Qué se encontró?

## **Criterio**

Es la revelación de lo que debería existir o cumplirse (lo que debe ser), respecto a leves normas de control interno, manuales de funciones y procedimientos, políticas y cualquier otro instructivo por escrito. La identificación del criterio es muy importante para resalta la significación del problema. ¿Cómo debió ser? ¿Cómo debió hacerse?

## **Causa**

Es la revelación de las razones por la cuales sucedió la deficiencia. Son causas comunes: La falta de capacitación, manuales, comunicación, normas e instructivo, recursos humanos o materiales, honestidad, intereses o motivación, supervisión adecuada, delegación de autoridad. ¿Por qué sucedió? ¿Cuál es la razón o razones?

## **Efecto**

Es la consecuencia o riesgos potenciales que resulta de mantener el actual procedimiento o condición (comparación de “lo que es” con “lo que debería ser”).

Son efectos típicos: El uso ineficiente de recursos, pérdida de ingresos potenciales, gastos indebidos, pérdida real de activos, adquisición innecesaria de pasivos o contingencia de pasivos, incumplimiento de disposiciones legales, distorsión de información etc. ¿Cuál es el impacto? ¿Qué trascendencia tiene?

## **Recomendación**

Constituye la sugerencia del auditor para evitar los efectos basados en su criterio. Son recomendaciones típicas, las sugerencias para proteger los activos (prevenir perdidas), aumentar la eficiencia de los recursos, disminuir costos mejorar la calidad, promover el cumplimiento de normas etc. ¿Cómo se puede corregir la desviación?

Razón por la que una deficiencia, son los procedimientos para asegurar el logro de los objetivos de control, incluyendo la asignación de funciones incompatibles a los empleados, lo que podría originar conclusiones y por consiguiente irregularidades, o un alto índice de error, es decir ver los defectos de la estructura del Sistema.

Durante esta etapa se obtiene y analiza las pruebas y se documentan los resultados. Los auditores irán a la base de datos y archivos o registro y obtendrán la evidencia que les permitirá confirmar o desvirtuar la eficacia del sistema.

### **3.1.3 CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez resumido los Hallazgos de Auditoria obtenidos en la etapa anterior, se evalúa los mismos en su conjunto, es decir en forma integral y se procederá a la emisión de los informes correspondientes.

El informe representa el producto final del trabajo y en él se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones, expresadas en juicios fundamentados como consecuencia del análisis de las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución.

En esta etapa se comunica el informe de Auditoria incluyendo los resultados obtenidos presentados como deficiencias significativas y las recomendaciones para promover mejoras en la ejecución de las operaciones, al Director Técnico del SEDES L.P. a los funcionarios de la unidad objeto de la auditoria y a la Contraloría General de la Republica. a fin de que se adopte medidas correctivas y se evite su ocurrencia en el futuro

Las recomendaciones se refieren a las acciones correctivas sugeridas con el fin de corregir las deficiencias identificadas. Estas dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer la adopción de correctivos y encaminadas a superar la causa del problema detectado.

La Normas de Auditoria Gubernamental señala que el contenido del informe debe hacer referencia a:

- a) Antecedentes
- b) El Objeto
- c) Los objetivos del Examen
- d) El alcance del examen, indicando la profundidad y cobertura del trabajo realizado para cumplir los objetivos de la auditoria, Los auditores gubernamentales, en la medida que sea posible, deben establecer la relación que existe entre la muestra revisada y el universo, identificar las dependencias, ubicación geográfica y el periodo bajo examen, y especificar los tipos y fuentes de evidencias utilizados, y explicar los problemas relacionados con la calidad y otros de la evidencia. Los auditores gubernamentales también deben incluir una referencia a las limitaciones de la información o al alcance del trabajo de auditoría.
- e) La metodología, explicando claramente las técnicas empleadas para obtener y analizar la evidencia necesaria para alcanzar los objetivos de auditoría. Esta explicación debe identificar cualquier supuesto significativo que se haya usado al ejecutar la auditoria; también debe describir las técnicas comparativas que se hayan aplicado, los criterios e indicadores que hayan sido utilizados, y cuando se hayan empleado métodos de muestreo, explicar la forma en que se ha diseñado la muestra y las razones para su selección.

El informe debe exponer:

- a) Los hallazgos significativos que tengan relación con los objetivos de la auditoria, los que incluirán la información suficiente, competente y relevante de los hallazgos para facilitar su comprensión, y para que su exposición sea convincente y objetiva, bajo una perspectiva apropiada.

- b) Las conclusiones que surgen de inferencias lógicas, basadas en los hallazgos de auditoria. Tales conclusiones dependerán de la persuasiva que resulte la evidencia que sustenta los hallazgos y lo convincente de la lógica utilizada para formularlas.
  
- c) La recomendaciones que se consideren apropiadas para corregir las causas del problema y mejorar los sistemas y las operaciones de la entidad.

Según las Normas de Auditoria Gubernamental referente a la Comunicación de Resultados dice:

“El titular de la Unidad de Auditoria Interna debe informar oportunamente en forma escrita a la MAE sobre aquellos hallazgos que causen perjuicio grave a la entidad o se originen por desvíos significativos al control interno de la entidad. Sera necesario que en el Informe de Auditoria se mencione la siguiente comunicación anticipada identificando el medio utilizado para tal efecto”

Como producto de la auditoria emitimos el informe de Auditoria. (Ver ANEXO N° 3)

## CAPITULO 5

### 4.1 CONCLUSIONES

La Evaluación al Sistema de Administración de personal abarco la evaluación de las principales operaciones y registros procesados del Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de Salud, por el periodo comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre de la gestión 2006.

La Auditoria nos permitió evaluar la eficacia y eficiencia de este sistema y el control interno incorporado al mismo como base fundamental para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar o para identificar las aéreas débiles o críticas de la entidad.

Basada en la Programación Anual de Operaciones de la Unidad de Auditoría Interna del SEDES L.P. y el relevamiento de información a través de los Subsistemas de Administración de Personal, se ha llegado a la conclusión de la Auditoria de Control Interno del Sistema de Administración de Personal (SAP) del SEDES L.P.

La auditoria realizo la evaluación de la implantación de los subsistemas del SAP, los mismos que están enmarcados tanto en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, como en el Reglamento Especifico del SAP. Evaluando el grado de implantación y cumplimiento del:

SUBSISTEMA	CONCLUSION
<b>Subsistema de Dotación de Personal</b> , para determinar si los puestos de trabajo son efectivamente necesarios, si los requisitos y mecanismos necesarios para promover los puestos son con personas adecuadas.	Al respecto se llego a la conclusión de que este subsistema se implanto parcialmente debido a que solo se cumple con el proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; los demás procesos aun no se cumplen.

<p><b>Subsistema de Evaluación del Desempeño</b>, para determinar los regímenes de evaluación y retribución del trabajo.</p>	<p>Este subsistema no se implanto debido a la falta de un Manual de Puestos.</p>
<p><b>Subsistema de Movilidad de Personal</b>, para determinar la promoción, rotación del personal para incentivos; también la implantación de los procedimientos para el retiro de los servidores públicos</p>	<p>Con respecto a este sistema se llego a la conclusión de que el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P. no cumple los procesos especificados en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.</p>
<p><b>Subsistema de Capacitación Productiva</b>, para determinar el desarrollo de las capacidades y aptitudes de los servidores públicos.</p>	<p>Se llego a la conclusión de que este subsistema no se implanta adecuadamente debido en gran parte a la falta de implantación del subsistema de Evaluación del Desempeño, de esta manera no se puede establecer la aplicación efectiva de la capacitación y el nivel de impacto en el desempeño laboral del funcionario público.</p>
<p><b>Subsistema de Registro</b>, para determinar el mantenimiento de información actualizada y disponible para la toma de decisiones del SEDES L.P.</p>	<p>Al respecto se llego a la conclusión de que este subsistema se implanta con algunas falencias en cuanto al proceso de orden y actualización de información.</p>

El informe de nuestra auditoria presenta observaciones con sus respectivas recomendaciones.

La conclusión general de informe remitido al Director Técnico del SEDES, a la Unidad Auditada y a la Contraloría General de la Republica es como sigue:

El Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud La Paz, no fue implementado de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley N° 1178, y la Normas Básicas del Sistema, aprobadas por Decreto Supremo N° 26115 del 16 de Marzo de 2001 y los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, emitidos por la Contraloría General de la República.

## **CAPITULO 6**

### **4.2 RECOMENDACIONES**

Con el propósito de subsanar las observaciones que se traducen en los hallazgos de auditoría, se plantean las siguientes recomendaciones:

#### **RECOMENDACIÓN No. 1**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos de la institución, dar aplicabilidad al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento, mientras no se cuente con reglamentación propia debidamente aprobada, asimismo deberá difundirse el documento a todo el personal dependiente del SEDES La Paz, dando cumplimiento al CITE: 083/2005 Unidad Adm. Finan.

#### **RECOMENDACIÓN No. 2**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir al Responsable de la Unidad de Planificación, en el marco de lo previsto en el Art. 37 del Decreto Supremo N° 25233, concluir gestiones iniciadas para efectuar la revisión compatibilizada, técnica y legal del Manual de Organización y Funciones conforme al organigrama de la institución, para su posterior aprobación, difusión y cumplimiento estricto en el SEDES L.P

#### **RECOMENDACIÓN No. 3**

Recomendamos a la Dirección Técnica del SEDES L.P, instruir a la Unidad de Planificación y Recursos Humanos, realizar el seguimiento oportuno a las gestiones iniciadas, en el proceso de elaboración y aprobación del Manual de Procedimientos para su posterior difusión, conforme a los requisitos establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

#### **RECOMENDACIÓN No. 4**

Se recomienda al Director Técnico del SEDES La Paz, instruir a través de la Unidad de Recursos Humanos conjuntamente el Jefe de dicha unidad y el Encargado del Control de Personal, establecer procedimientos de control de asistencia, los cuales generen información oportuna y confiable, con la finalidad de dar cumplimiento estricto al Reglamento Interno de Personal de la institución.

#### **RECOMENDACIÓN No. 5**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos conjuntamente el Encargado de Control de Asistencia, adoptar procedimientos confiables para un mejor registro, control y cálculo de los atrasos, para la elaboración de informes con datos fidedignos, reflejando exactitud para la aplicación y cumplimiento del Reglamento Interno de Personal de la institución.

Asimismo, instruir a través de la Unidad de Recursos Humanos al encargado de asistencia, elaborar Informes de Atrasos y Faltas con respaldo documentario con la finalidad de realizar exámenes posteriores.

#### **RECOMENDACIÓN No. 6**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, aplicar procedimientos definidos en el Reglamento Interno de Personal para la otorgación de la declaratoria en comisión.

Asimismo, instruir al Encargado del Control de Personal, que para establecer políticas y procedimientos para el registro, control, manejo y archivo de la documentación que respalde la Declaratoria en Comisión, que garantice su custodia, conservación, y agilidad en la ubicación de la documentación.

### **RECOMENDACIÓN No. 7**

Se recomienda al Director del Servicio Departamental de Salud conjuntamente con la Unidad de Recursos Humanos, durante las designaciones de personal, se consideren tanto el ítem con el cargo a ser designado y la labor que desempeñará el funcionario. Asimismo, examinar el grado de formación personal y profesional, con la finalidad de dotar técnicamente de personal a la institución, evitando de esta manera desacredito y desconfianza en el interior de la institución.

Posteriormente, se deberá gestionar ante las instancias correspondientes la reclasificación y ordenamiento de cargos, de acuerdo a las categorías con las que cuenta el SEDES La Paz, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

### **RECOMENDACIÓN No. 8**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos establecer el proceso de cuantificación de la demanda de personal a fin de lograr la obtención de los recursos humanos de acuerdo a sus necesidades, y efectuar el análisis de la oferta interna de personal a fin de determinar las potencialidades del personal y su correspondiente adecuación a las características de cada puesto; lo que le permitirá cumplir con los objetivos establecidos en su Plan Operativo Anual y su Plan estratégico.

### **RECOMENDACIÓN No. 9**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos y Planificación, informar al personal de la institución sobre la importancia de realizar la Programación Operativa Anual Individual (POAI's), con la finalidad de definir los objetivos de cada puesto.

Asimismo, incluir en el proyecto de Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal propio de SEDES L.P., un instrumento el cual defina los

objetivos, normas a cumplir, las funciones específicas del puesto y los resultados esperados de su desempeño de cada funcionario, expresados en términos cualitativos y cuantitativos, conforme a lo establecido en el Art. 17 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

### **RECOMENDACIÓN No. 10**

Se recomienda al Director del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, establecer procesos de reclutamiento y selección de personal que evalúe factores de merito, capacidad, antecedentes laborales y atributos personales, para los puestos en acefalía, con la finalidad de contar con personal competente para el desarrollo de sus actividades y el logro de los objetivos de la institución.

### **RECOMENDACIÓN No. 11**

Recomendamos al Director del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, para la extensión de los memorándums de designación a los distintas reparticiones de la institución, deberá coordinar, confirmar y controlar conjuntamente con los diferentes Jefes de Personal de los Hospitales, Institutos y Redes de Salud, sobre la incorporación de los funcionarios remitidos para su incorporación, con la finalidad de generar transparencia en la designación de personal y permanencia en su fuente de trabajo.

Asimismo, se recomienda someter la deficiencia descrita a un proceso de aclaración sujeto a responsabilidades.

### **RECOMENDACIÓN No. 12**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos la coordinación con cada una de las Federaciones de los sectores médico y administrativo, con la finalidad de consensuar la

implementación de la Evaluación del Desempeño a todo el personal dependiente de la institución.

Asimismo, incluir en el nuevo Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, un formato específico de evaluación de desempeño dirigido a profesionales médicos, enfermeras y ramas afines, así como para el personal administrativo.

### **RECOMENDACIÓN No. 13**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P, desarrollar e implantar programas de evaluación de desempeño y capacitaciones al personal de la institución, para la aplicación uniforme del subsistema de movilidad de personal acorde a lo dispuesto en el Art. 27 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

### **RECOMENDACIÓN No. 14**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos del SEDES, coordinar con el personal encargado de gestionar capacitaciones y la Unidad Administrativa Financiera, para la ejecución de programas de capacitación, con el objeto de obtener recursos para el beneficio de este proceso y el apoyo logístico al personal tanto administrativo y médico de la institución, con la finalidad de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas de los funcionarios, de tal forma que repercuta estas capacitaciones en la eficiencia funcionaria en todos sus ámbitos.

### **RECOMENDACIÓN No. 15**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, que al momento del ingreso del funcionario a la institución, se solicite su file personal acreditando su formación profesional, para el archivo respectivo del mismo.

Asimismo, deberá instruirse al personal que se encuentre a cargo de la actualización y complementación de los files de personal, proceder a tomar las medidas necesarias para la conclusión y archivo respectivo de los mismos, con la finalidad de contar con información confiable y oportuna de los funcionarios de la institución.

### **RECOMENDACIÓN No. 16**

Por tanto, se sugiere al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, dar cumplimiento al Art. 75° y 76° del Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia, y a través de instrucciones solicite a todo el personal de la institución a la mayor brevedad posible presentar sus Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas.

### **RECOMENDACIÓN No. 17**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, a través de la Unidad de Recursos Humanos, instruir a la sección de archivo mantener cautela en el manejo y archivo de los files de personal con la finalidad de evitar futuros extravíos de la documentación.

Por otra parte, solicitar a la unidad correspondiente la dotación de un ambiente más amplio, para salvaguardar la documentación existente (Files de Personal).

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, segunda edición

Centellas España Rubén, Auditoria Operacional Un instrumento de evaluación integral de las empresas, primera edición – La Paz, Bolivia.

Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, del 20 de julio de 1990, Gaceta Oficial de Bolivia.

Decreto Supremo N° 23318 – A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

Contraloría General de la República, Curso Introductorio de la Ley 1178.

Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal D.S. 26115 de 16 de marzo de 2001, Gaceta Oficial de Bolivia.

Ley 2027 “Estatuto del Funcionario Público” y la Ley N° 2104 modificatoria a la Ley N°. 2027.

Decreto Supremo 25060 del 2 de junio de 1998 y Decreto Supremo 25233 de 27 de noviembre de 1998, Regulación del funcionamiento de las Prefectura (dando lugar a descentralización del Sector de Salud).

Decreto Supremo del 9 de septiembre de 1994, Reglamentario de los Sujetos de la Participación Popular.

Ley N° 1551 de Participación Popular de 20 de abril de 1994, Gaceta Oficial de Bolivia.

Ley N° 1615 del 6 de febrero de 1995, de Reforma a la Constitución Política del Estado- Gaceta Oficial de Bolivia.

Normas de Auditoria Gubernamental (CE/10), emitido por la CGR Versión 3 Agosto 2002.

Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental (CI/08),  
Enero 2001.

Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control  
Interno Gubernamental (CI/10) Versión 1, Diciembre 2002.

Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración, Edit. McGraw-Hill - México.

Ortega Mariño Macario, Administración General, 2° edición 1996, La Paz -Bolivia.

Pardinas Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales –  
primera edición, 1969. España.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar,  
Metodología de la Investigación, II edición – México 1996.

Sistema Nacional de Administración de Personal Pág.Web: [http// snap. Hacienda.  
Gob.](http://snap.Hacienda.Gob)

Contraloría General de la Republica, Fundamentos del Sistema de Administración de  
Personal.

Julio P. Rocha Chavarria, Auditoria Gubernamental – Metodología para la evaluación  
de la gestión publica.

**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD (SEDES) L.P.**

**MEMORANDUM DE PLANIFICACION DE AUDITORIA**

**EVALUACION AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

**1. TÉRMINOS DE REFERENCIA.**

**1.1 Naturaleza y Objetivo del trabajo.**

En cumplimiento a Instrucción emitida por la Dirección Técnica del SEDES La Paz, mediante nota CITE: 1115/2006 de fecha 26 de diciembre de 2006, se ha previsto realizar la Auditoria del Sistema de Administración y Control de Personal específicamente a todos los que ingresaron en el periodo comprendido entre el 02 de Enero al 31 de Diciembre de 2006 al Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, dependiente de la Prefectura del Departamento, la auditoria se ejecuto mediante Memorandum N° UAI 002/2007 del 12 de marzo de 2007, bajo responsabilidad y supervisión de la Unidad de Auditoria Interna de la entidad.

El objetivo de la Auditoria es:

- a) Confirmación de la implantación y el grado de funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) específicamente del Sistema de Administración de Personal (SAP) tomando con mayor prioridad el Subsistema de Dotación de Personal.
- b) Cumplimiento de las normas generales y específicas que regulan su accionar, para verificar si los mismos fueron desarrollados de acuerdo a la normatividad emitida por el Órgano Rector.

**1.2 Responsabilidad sobre la emisión de informes.**

Como resultado de la Auditoria del Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, se emitirá los siguientes informes:

- a) Informe sobre evaluación del grado de implantación y funcionamiento sobre el Sistema de Administración de Personal, que incluirá hallazgos significativos, recomendaciones y conclusiones referidos a los subsistemas de: Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro.
- b) Informe especial en caso de existir responsabilidades de acuerdo a la Ley 1178.

A la finalización del trabajo, tendrán conocimiento de los Informes de Auditoria:

- La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución
- Contraloría General de la República
- La Prefectura del Departamento de La Paz.
- La unidad auditada.

### **1.3 Alcance.**

Se realizara una evaluación del Sistema de Administración y Control de Personal del Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, por el periodo comprendido entre el 02 de Enero al 31 de Diciembre de 2006, a través de cuestionarios y programas que incluirá los Subsistemas de Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro regulados mediante el D.S. 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NBSAP), con la finalidad de evaluar el grado de funcionamiento del sistema, el cumplimiento de los controles internos y la legalidad de las operaciones efectuadas.

### **1.4 Normas, principios y disposiciones legales a ser aplicadas en el desarrollo del trabajo.**

Las principales normas, principios y disposiciones legales aplicables son las siguientes:

- Modelo Básico de Organización, atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N° 25233.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NBSAP) - Decreto Supremo N° 26115, emitida por el Ministerio de Hacienda de 16/marzo/2001.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental relativas al Sistema de Administración de Personal – Resolución N° CGR – 1/070/2000, emitida por la Contraloría General de la República.
- Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia - Decreto Supremo N° 28909 del 6/noviembre/2006.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, aprobado mediante Resolución Prefectural N° 359 del 16/08/04.
- Reglamento Interno de Personal del SEDES La Paz, aprobado mediante Resolución Administrativa 030/02 de 24/Junio/2002.
- Otras disposiciones según correspondan.

### **1.5 Obtención de Información Básica.**

Se obtendrá información en el Servicio Departamental de Salud, principalmente el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y el Coordinador.

La documentación pertinente deberá ser correspondiente al periodo comprendido entre el 2º de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2006.

## **2 INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES, OPERACIONES Y SUS RIESGOS INHERENTES.**

### **2.1 Naturaleza y actividades de la entidad.**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, fue constituido mediante Decreto Supremo N° 7299 del 1 de septiembre de 1965, como “Unidad Sanitaria de La Paz” para coordinar las actividades de salud en el departamento.

En el periodo 1993-1996, su denominación fue modificada a “Secretaría Regional de Salud” posteriormente “Dirección Departamental de Salud”, y mediante Decreto Supremo N° 24833 del 2 de septiembre 1997, pasó a denominarse “Unidad Departamental de Salud”.

En fecha 2 de junio de 1998, se aprueba el Decreto Supremo N° 25060, mediante lo cual se compatibiliza la Organización y Funcionamiento de las Prefecturas del Departamento, con la nueva estructura Gubernamental establecida por Ley de Organización del Poder Ejecutivo (Ley N° 1788) y se asigna la actual denominación “Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz”.

De conformidad con lo citado, en el Art. 30 del Decreto Supremo N° 25060, en razón al Decreto Supremo N° 25233 del 27 de noviembre de 1998, se emitió la reglamentación respecto a la nueva estructura organizativa del Servicio Departamental Salud (SEDES) La Paz, que establece un modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento, como órgano desconcentrado de las Prefecturas del Departamento con independencia de gestión administrativo, competencia de ámbito departamental y dependencia lineal del Prefecto y funcional del Director de Desarrollo Social. Así mismo el Art. 5, inc. e) establece que el Ministerio de Salud y Deportes es el Órgano Rector normativo de la gestión de salud en el orden nacional y los SEDES articulan las políticas nacionales y la gestión municipal, responsables de coordinar, ejecutar y supervisar la gestión de los Servicios de Salud en cada departamento.

El Art. 8, inc. b) del citado Decreto, determina que el nivel desconcentrado de organización del SEDES La Paz, está compuesto por establecimientos de la red de servicios, constituida por puestos y centros de salud familiar, policlínicos, hospitales de distrito, hospitales especializados, hospitales de referencia y complejos hospitalarios, donde la gestión técnico- administrativa está a cargo de las instancias sectoriales.

Con la promulgación de la Ley N° 1551, de Participación Popular del 20 de abril de 1994 (Art. 13 y 14), se transfiere a título gratuito la infraestructura física de los Hospitales a favor de los Gobiernos Municipales. Asimismo, se amplían sus competencias a la administración y control del equipamiento, mantenimiento y mejoramiento de los bienes muebles e inmuebles: La dotación de equipo, mobiliario, insumos, suministros, incluyendo medicamento y alimentos en los servicios de salud, administrado y supervisado de manera adecuada, así como fiscalizando, supervisando y proponiendo cambios o ratificando autoridades en el área de salud pública.

En consecuencia de acuerdo con las disposiciones legales citadas, el Gobierno Municipal de La Paz y el Servicio Departamental de Salud de la Prefectura del Departamento de La Paz, son entes tutores de los establecimientos de salud en cuanto a la administración de la infraestructura, equipamiento los recursos transferidos así como de los recursos humanos respectivamente.

## **2.2 Estructura Orgánica.**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, tiene una estructura central, a nivel Departamento, y otra desconcentrada, a nivel de Distrito.

### **A Nivel Central de Gestión**

El Director Técnico del SEDES, en calidad de nivel superior de gestión dependiente en lo funcional del Director de Desarrollo Social de la Prefectura del Departamento.

### **A Nivel Desconcentrado**

Las Direcciones Distritales y sus respectivas jefaturas de área, los establecimientos de la red de servicios constituidos por puestos y centros de salud familiar, policlínicos, hospitales de distritos, complejos hospitalarios en los que la gestión técnico-administrativa está a cargo de las instancias sectoriales.

## **ESTRUCTURA ORGANICA** **SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD (SEDES) LA PAZ**

<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO</b>
<b>NIVEL SUPERIOR DE DIRECCIÓN</b>	Director Técnico del SEDES	Dr. Grover Fernández
<b>NIVEL DE CONTROL</b>	Auditoria Interna	Lic. Alex Zambrana
<b>NIVEL DE COORDINACIÓN</b>	Consejo Técnico	Jefes de Unidad
	Gabinete	Dr. Federico Gómez
<b>NIVEL DE ASESORAMIENTO</b>	Unidad de Asesoría Jurídica	Dr. Raúl Corzon
	Unidad de Planificación y Control de Gestión	Dr. Virgilio Prieto
<b>NIVEL DE APOYO</b>	Unidad de Comunicación Social Relaciones Publicas y Protocolo.	Carlos Fabrizo Henrich Montealegre
	Unidad de Administración y Finanzas	Lic. Fernando Velarde
<b>NIVEL TECNICO OPERATIVO</b>	Unidad Nacional de Información en Salud (SNIS).	Tec. Víctor Núñez
	Unidad de Redes y Prestaciones	Dr. Rolando Gómez
	Unidad de Epidemiología	Dra. Nela Duran

Fuente: Decreto Supremo 25233 y Organigrama SEDES L.P

### **2.3 Número de empleados incorporados,**

Respecto a los funcionarios que ingresaron durante la gestión 2006 mediante invitación directa al Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, asciende a 236 empleados, de los cuales: su remuneración es de la siguiente forma: 184 ITEM TGN y 52 ITEM HIPIC.

Los funcionarios públicos del Servicio Departamental de Salud SEDES, se encuentran afiliados en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's) correspondientes; por lo tanto, cuentan con las prestaciones de jubilación, invalidez, muerte y riesgo profesional del Seguro Social Obligatorio a Largo Plazo.

#### **2.3.1 Relaciones Internas**

- Dirección Técnica SEDES La Paz
- Consejo Técnico Administrativo
- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad Administrativa Financiera
- Unidades Operativas

#### **2.3.2 Relaciones Interinstitucionales**

- Prefectura del Departamento
- Ministerio de Salud y Deportes
- Servicios de Seguros de Salud
- Instituciones de Financiamiento.
- Organismos de Cooperación Internacional.
- Colegios Profesionales en Salud Departamentales y Nacionales:
  - Colegio Médico
  - Colegio de Enfermeras
  - Colegio de Nutricionistas
  - Colegio de Trabajo Social
  - Colegio de Odontólogos
  - Colegio de Farmacia-Bioquímica

### **2.4 Descripción de las principales actividades y objetivos.**

#### **ACTIVIDADES:**

- Ejercer como autoridad de salud en el ámbito departamental.
- Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el Departamento.
- Promover la demanda de salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.
- Velar por la calidad de los servicios de salud, a cargo de prestadores públicos y privados.
- Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.
- Efectuar en forma desconcentrada el registro y control sanitario de alimentos, respetando la competencia de los gobiernos municipales.

- Coordinar con las instancias responsables, la realización de acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
- Realizar gestiones ante las instancias responsables, que le permitan operativizar programas y proyectos de apoyo a la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco-dependientes y alcohólicos-dependientes.
- Realizar gestiones ante las instancias responsables, orientadas a la operación y ejecución de programas y proyectos de apoyo efectivo a los discapacitados y ciegos.

### **OBJETIVOS:**

- Dirigir y articular las actividades de salud a nivel departamento, integrando mecanismos de concertación y coordinando interinstitucional mente y con instancias técnicas del Ministerio de Salud y Deportes.
- Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el departamento
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutos y reglamentos, manuales de funciones y procedimientos, así como otras disposiciones internas que rigen al Servicio Departamental de Salud La Paz.
- Implementar la gestión de calidad con la finalidad de lograr mejor atención y servicio, para beneficio de la población de los 75 municipios del Departamento.

### **2.5 Principales fuentes de financiamiento.**

Las fuentes de financiamiento del Servicio Departamental de Salud (SEDES), en concordancia con lo establecido en el Art. 31 del D.S. N° 25060, las Prefecturas Departamentales deberían transferir recursos financieros para el SEDES, de sus ingresos corrientes anuales.

#### **a) Fondos Propios**

Son generados por la venta de valores fiscales y prestación de servicios, esos son destinados para el funcionamiento de su formulación como para su ejecución.

Las recaudaciones por venta de servicios se rigen a un arancel aprobado mediante Resolución Prefectural N° 154 de fecha 9 de junio de 2003.

#### **b) Fondos Prefecturales**

Los recursos financieros son transferidos al SEDES por parte de la Prefectura, de los cuales el 85% de este importe debe ser empleado para proyectos de inversión fortalecimiento de la gestión y capacitación de recursos humanos. El restante 15% cubre los gastos de funcionamiento de la Dirección Técnica y Direcciones Distritales del SEDES La Paz (Ley 1654 Art. 21 y 22).

#### **c) Fondos de Cooperación Internacional**

El Servicio Departamental de Salud de La Paz, es una entidad de servicio público sin fines de lucro y por ende los fondos son depositados a la cuenta

corriente MPE 0090 Banco Mercantil S.A, por tanto los fondos son utilizados para las diferentes actividades y programas de salud que beneficia a la población a través de donaciones y transferencias económicas.

#### **d) Fondo Programas de Inversión**

Son fondos provenientes de la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura del Departamento como Fondo Rotativo ejecutado en programas de inversión en función a un presupuesto global de los Programas de Salud.

#### **e) Ejecución Presupuestaria**

Con cargo al presupuesto anual los gastos de acuerdo a disposiciones legales fue ejecutado la suma de Bs. 1.573.118,21 habiéndose producido durante el ejercicio reformulaciones entre el presupuesto aprobado de Bs. 2.025.400.00

### **3 ASPECTOS DE ESPECIAL ATENCION.**

El Sistema de Administración de Personal del SEDES L.P., no está diseñado adecuadamente para su funcionamiento, seguimiento y supervisión, para este aspecto no se aplicaron adecuadamente los requisitos de diseño.

#### **3.1 Subsistema de Dotación de Personal.**

El subsistema de Dotación de Personal para el ejercicio de la función pública en los puestos determinados para los funcionarios del SEDES L.P., comprenderá los siguientes procesos: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal, Análisis de la Oferta Interna de Personal; Formulación del Plan de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.

#### **3.2 Subsistema de Evaluación de Desempeño.**

La evaluación de desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público, este subsistema no se cumple en el SEDES L.P. debido a que no se cuenta con un Programa Operativo Anual Individual.

El Subsistema de Evaluación de Desempeño, cuenta con los siguientes procesos: Programación de la Evaluación del Desempeño, Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

#### **3.3 Subsistema de Movilidad de Personal.**

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

Los procesos que conforman el subsistema de Movilidad Funcionaria son: Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro.

### **3.4 Subsistema de Capacitación Productiva.**

La Capacitación Productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

El subsistema de Capacitación Productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y Resultados de la Capacitación.

### **3.5 Subsistema de Registro.**

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema.

El Subsistema de Registro comprende los procesos de: Generación de Información, Organización de la Información y Actualización de la Información.

## **4 FACTORES DE RIESGO.**

### **4.1 Riesgo de Auditoria.**

El riesgo de auditoria es lo opuesto a la seguridad de la auditoria practicada, es decir que el riesgo de que el control de los procedimientos que se deben seguir para la contratación de personal, se está realizando en conformidad a las disposiciones legales en vigencia, no exime que contengan errores no detectados, una vez que la auditoria ha sido completada.

El objetivo de la auditoria es minimizar los riesgos y/o errores importantes del Sistema de Administración de Personal, hacerlo con absoluta certeza, por lo tanto se debe aceptar que las auditorias se efectúen en base a pruebas selectivas.

El Riesgo de Auditoria se compone de los siguientes factores:

#### **Riesgo Inherente.**

Es la posibilidad de errores o irregularidades en el Sistema de Administración de Personal, antes de considerar la efectividad de los controles diseñados y aplicados por la entidad.

#### **Riesgo de Control.**

Está asociado a la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la Unidad de Auditoria Interna, no puedan prevenir o detectar los errores o irregularidades significativas de manera oportuna.

#### **Riesgos de Detección.**

Existe al aplicar los programas de auditoria, cuyos procedimientos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

De lo expuesto, como resultado del análisis y comprensión de la unidad auditada sobre la administración de personal se ha determinado durante la planificación del trabajo la identificación de los riesgos significativos y los procedimientos a aplicarse desarrollados a continuación.

Factores de Riesgo		Enfoque de Auditoria
<p><b><u>FACTORES GENERALES</u></b></p> <p><b>Reglamento Especifico</b></p> <p>Inherente: <b>Alto</b></p> <p>Control: <b>Alto</b></p>	<p>Incumplimiento en la aplicación del Reglamento Especifico, produciendo errores involuntarios en las actividades de los funcionarios</p> <p>El Reglamento ha sido compatibilizado, aprobado, sin embargo no ha sido difundido y aun no se lleva a cabo. Los subsistemas del S.A.P se cumplen parcialmente.</p>	<p><b>Cumplimiento</b></p> <p>Recomendar a todo el SEDES L.P. la estricta e inmediata implantación del Reglamento Especifico y el Desarrollo del Sistema</p>
<p><b><u>FACTORES ESPECIFICOS</u></b></p> <p><b>Dotación de Personal</b></p> <p>Inherente: <b>Medio</b></p> <p>De Control: <b>Medio</b></p>	<p>El SEDES L.P. no cuenta en algunos casos con personal idóneo en consecuencia el trabajo desarrollado por estos funcionarios tiende a ser cuestionado.</p> <p>El SEDES L.P., cumple parcialmente con algunos procesos del Subsistema de Dotación.</p>	<p><b>Cumplimiento</b></p> <p>Se recomienda examinar el grado de formación personal y profesional, con la finalidad de dotar técnicamente de personal a la institución, evitando de esta manera desacredito y desconfianza en el interior de la institución.</p>



<p><b>Capacitación Productiva.</b></p> <p>Inherente: <b>Medio</b></p> <p>De Control: <b>Medio</b></p>	<p>Los funcionarios públicos asisten a cursos de otras instituciones, sin embargo estas capacitaciones no toman como base los Procesos de Detección de Necesidades y Programación de Capacitación.</p> <p>No se implanta adecuadamente el Subsistema, debido a la falta de diligencia del Jefe Inmediato Superior de los puestos analizados en coordinación y validación técnica con el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P.</p>	<p><b>Cumplimiento</b></p> <p>Se recomienda al Director Técnico del SEDES L.P. a través de la Unidad de Recursos Humanos implantar el Subsistema de Evaluación de Desempeño, seguido del Subsistema de Capacitación, para establecer en definitiva la aplicación efectiva de la capacitación recibida y el nivel de impacto en el desempeño laboral del funcionario público.</p>
<p><b>Registro.</b></p> <p>Inherente: <b>Bajo</b></p> <p>De Control: <b>Bajo</b></p>	<p>Los funcionarios públicos están en el deber de presentar documentos individuales nuevos o renovados una vez al año, el encargado de archivo debe revisar los documentos propios del sistema y los documentos individuales, sin embargo en algunos casos los files no están completos.</p> <p>Algunos documentos individuales y documentos generados por el Sistema de Administración de</p>	<p><b>Cumplimiento.</b></p> <p>Se recomienda al Director Técnico del SEDES L.P. instruir a la Unidad de Recursos Humanos, que actualice, mantenga, optimice y controle el funcionamiento del Subsistema para la inmediata disponibilidad de la información y para la toma de decisiones del SEDES L.P.</p>

	Personal (Ficha de Personal, Archivos Físicos Personal Activo y Pasivo) se encuentran incompletos, dando como resultado que los files de la entidad se encuentran desactualizados, y no se cuenta con el debido mantenimiento, y control del funcionamiento del Subsistema de Registro.	
--	---	--

## **5 AMBIENTE DEL SISTEMA DE INFORMACION.**

Los Sistemas de Información y comunicación permiten, como componente de control interno un factor importante de interrelación y enlace entre los niveles de decisión y operación de una entidad, además respecto a su entorno externo como un medio de interrelación que actúa en procesos de coordinación, ejecución y control de las operaciones.

Por tanto, los Sistemas de Información del Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, no son consistentes con los planes estratégicos y programas operativos de la entidad, a consecuencia de que los nuevos funcionarios no conocen la naturaleza y el alcance de sus deberes y responsabilidades, razón por la cual no se dio aplicación a los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar para incorporar al nuevo personal.

No existe una comunicación rápida y adecuada (fluida, suficiente y oportuna) entre algunas áreas y unidades relacionadas a la entidad, como también entre los funcionarios que participan de una operación determinada.

## **6 AMBIENTE DE CONTROL.**

El Sistema de Administración de Personal, no ha sido implementado de manera completa en el Servicio Departamental de Salud L.P.

Empero, la Prefectura del Departamento, en el reglamento específico ha establecido lineamientos para la implantación del Sistema de Administración de Personal, sin embargo, el Servicio Departamental de Salud no ha logrado establecer un sistema de control efectivo sobre las actividades enmarcadas a la administración de personal.

Por tanto, consideramos importante tomar en cuenta a los componentes del ambiente de control, como un instrumento para establecer el control interno para la administración de personal, tanto por la Dirección y la Jefatura de Personal del SEDES L.P.

## **6.1 Integridad y valores éticos.**

La efectividad del proceso de control interno depende principalmente de la Integridad y Valores Éticos del personal de la institución. El SEDES La Paz no cuenta con un Código de Ética, que sirva de guía de conducta de los servidores públicos de la mencionada institución, para desarrollar sus actividades con honestidad, integridad, imparcialidad, rectitud, transparencia, responsabilidad y eficiencia.

Sin embargo en fecha 26 de abril de 2005 mediante CITE: PDLP-UDO-123/2005, la Prefectura del Departamento de La Paz remite a la Dr. Nila Heredia Miranda Directora del Servicio Departamental de Salud, para su conocimiento, aplicación y difusión en las unidades a su cargo según la Resolución Prefectura N° 210 que aprueba el Código de Ética de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Respecto al personal médico, se rige bajo los lineamientos del Código de Ética emitido por el Colegio Médico de Bolivia.

## **6.2 Filosofía de la Dirección.**

Para el fortalecimiento de este componente consideramos que las responsabilidades de control interno transmitidas por parte de la Dirección del SEDES L.P hacia la Jefatura de Personal y los funcionarios de planta, no es suficiente, debido a la falta de un liderazgo efectivo que apunte el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos (Reglamento Específico, Reglamento Interno de Personal SEDES)

En el SEDES L.P, debido a la aplicación incompleta de procesos administrativos enmarcados de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y sus subsistemas: Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad del Personal, Capacitación Productiva y Registro de información, provoca la debilidad del control interno por la falta de implementación de la norma descrita.

## **6.3 Administración Estratégica.**

Para la administración estratégica y control efectivo la entidad requiere la formulación sistemática y correlacionada de sus objetivos estratégicos y su plan respectivo.

Mediante CITE PLANIF:133/06 menciona que el SEDES La Paz como institución dependiente administrativamente de la Prefectura y Técnicamente del Ministerio de Salud y Deportes; no le corresponde elaborar en Plan Estratégico Institucional; sino un plan que sea concordante con el PDDDES de la Prefectura y con el PEI del Ministerio de Salud y Deportes.

Mediante entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación Dr. Virgilio Prieto, se pudo constatar la falta de ajustes del Programa Operativo Anual y Programa Operativo Anual Individual en lo que concierne a la gestión 2006

#### **6.4 Sistema Organizativo.**

Mediante entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación Dr. Virgilio Prieto, se pudo verificar que la organización del SEDES L.P esta adecuada; sin embargo se debe realizar ajustes en las funciones reflejándolo en el nuevo Manual de Organización y Funciones, mismo que se encuentra en proceso de elaboración.

Asimismo, evidenciamos según nota CITE: SISNAL 80/06 de fecha 16 de noviembre de 2006, remitida por el Dr. Federico Gómez Sánchez, ex Jefe Unidad de Planificación a la Unidad de Auditoría Interna, señalando que el Manual de Procedimientos se encuentra en etapa de elaboración por la Unidad de Recursos Humanos. Empero, el actual Jefe de Planificación, Dr. Virgilio Prieto indica que en la gestión pasada debido a cambios existentes en el organigrama, se actualizaron algunos puntos para que estos fueran aprobados hasta la primera semana de julio de la gestión 2007.

#### **6.5 Competencia Profesional.**

El SEDES, a través de la Unidad de Recursos Humanos, no evalúa al personal que ingresa a la institución mediante Invitación Directa, ya sean estos con ítems HIPIC y TGN, en el reclutamiento de este personal no especifica el nivel de competencia profesional requerido para los distintos niveles y puestos del personal administrativo así como de trabajadores en salud. Para las distintas tareas, no expresa en términos de requerimientos de conocimientos y habilidades, por lo que no existe un control interno que exija personal competente y perfil adecuado para el cargo.

Asimismo, se evidencia la necesidad de evaluación y capacitación al personal administrativo y medico para asegurar la implantación de procedimientos y el desarrollo de la institución.

#### **6.6 Atmósfera de confianza.**

Dentro del SEDES L.P, específicamente la Unidad de Recursos Humanos, no transmite información completa y uniforme sobre el Sistema de Administración de Personal, es decir, existe desconfianza y desconocimiento de dar algún tipo de información por parte de los funcionarios de la unidad (Archivo).

Esta atmósfera de confianza debería facilitar la existencia de mecanismos para la retroalimentación y el mejoramiento de la calidad de un buen desempeño organizacional, como también fomentar una mutua confianza dentro la Institución.

### **7 DETERMINACION DE UNIDADES OPERATIVAS.**

Las unidades operativas con los que tiene relación la jefatura de personal:

- Unidad de Planificación y Control de Gestión
- Unidad de Asesoría Jurídica
- Unidad de Com. Social, Relaciones Publicas y Protocolo
- Unidad de Administración y Finanzas
- Unidad de Sistema Nacional de Información en Salud
- Unidad de Redes y Prestaciones
- Unidad de Epidemiología

## **8 ENFOQUE DE AUDITORIA ESPERADO.**

El enfoque de Auditoria se orienta a la aplicación de los cuestionarios para la Auditoria de los Sistemas de Administración y Control "SAYCO", para evaluar el grado de implantación y funcionamiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos considerando procedimientos específicos para la Jefatura de Personal del Servicio Departamental de Salud, de tal forma dar cumplimiento a la ejecución de las operaciones programadas.

Para el logro de este objetivo se tomo en cuenta los riesgos inherentes y de control en el área a ser examinada, concluyendo que por las deficiencias enmarcadas en el desarrollo de nuestro relevamiento debiendo practicarse:

### **8.1 Pruebas Sustantivas.**

Aquellas que permitan reducir nuestro riesgo de detección y establecer la precisión de nuestras observaciones y el cumplimiento de nuestras sugerencias con la finalidad de mejorar los servicios de la institución sujeta a examen.

### **8.2 Pruebas de Cumplimiento.**

Con el objeto de establecer la legalidad de las operaciones y el cumplimiento a la normativa vigente.

### **8.3 Apoyo de Especialistas.**

La Unidad de Auditoria Interna del Servicio Departamental de Salud, de ser necesario solicitará la participación de personal involucrado en las actividades técnicas específicas en materias ajenas a auditoria de personal.

## **9 ADMINISTRACION DE TRABAJO.**

### **9.1 Actividades y Fechas de mayor importancia.**

Entre las fechas tentativas para el desarrollo de la actividad, se consideró a las siguientes:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DEL</b>	<b>AL</b>
Actividades de Relevamiento de la entidad.	12/03/07	23/03/07
Memorandum de Planificación.	26/03/07	17/04/07
Elaboración del Programa de Trabajo	18//04/07	20/04/07
Ejecución de la auditoria e implantación del cuestionario.	23/04/07	29/06/07
Elaboración de la Planilla de Deficiencias.	03/07/07	10/08/07
Organización de Papeles de Trabajo/Validación de Informe.	13/08/07	04/09/07
Preparación del Informe	05/09/07	20/09/07
Presentación del Informe Final	21/09/07	25/09/07

Los tiempos planificados no fueron cumplidos debido a la falta de disposición de entrega de documentación a la Unidad de Auditoría Interna, y debido a la tardanza en la Validación del Informe de acuerdo a las normas de Auditoría Gubernamental con respecto a la Comunicación de resultados.

## 9.2 Presupuesto por días y horas.

El presente trabajo será desarrollado por el siguiente personal y en el tiempo descrito a continuación.

### Presupuesto por Días

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PLANIF.	EJECUCION DEL TRABAJO	INFORME	TOTAL DIAS
Lic. Alex Zambrana M.	Jefe Unidad de Auditoría	8	23	3	34
Lic. Betty Quispe P.	Auditor Interno	7	25	2	34
Ramiro Alanoca A.	Asistente	7	22	5	34
Silene P. Condori V.	Asistente	7	22	5	34
<b>TOTALES</b>		29	92	15	<b>136</b>

### Presupuesto por Horas

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PLANIF.	EJECUCION DEL TRABAJO	INFORME	TOTAL HORAS
Lic. Alex Zambrana M.	Jefe Unidad de Auditoría	64	184	24	272
Lic. Betty Quispe P.	Auditor Interno	56	200	16	272
Ramiro Alanoca A.	Asistente	56	176	40	272
Silene P. Condori V.	Asistente	56	176	40	272
<b>TOTALES</b>		232	736	120	<b>1.088</b>

## 10 PROGRAMA DE TRABAJO.

Se efectuará la aplicación del cuestionario del Sistema de Administración y Control de Personal y programa de auditoría.

### 10.1 Legajos.

Adicionalmente se preparan papeles de trabajo correspondientes a las etapas de planificación y los legajos corriente y permanente; así como la ejecución del trabajo de campo y la finalización de nuestra auditoría

**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD****EVALUACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la auditoria: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de evaluar el diseño del Sistema de Administración de Personal, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto.

Este cuestionario no está orientado a evaluar o comprobar que el sistema es efectivo y eficiente, proceso que requerirá de un análisis mucho más profundo y especializado, el cual se lo podrá ejecutar siempre y cuando se evidencie, a través de este procedimiento, que se ha diseñado el sistema de acuerdo con las Normas citadas anteriormente.

**¿Quién lo debe completar?**

Usualmente estará a cargo de uno o varios asistentes con experiencia, bajo supervisión directa del encargado. Ciertos temas más complejos deberán ser completados directamente por el encargado y hasta por el director a cargo el trabajo. En todo caso la responsabilidad recaerá en el director y encargados del trabajo.

Asimismo, es importante señalar que la(s) persona(s) que complete(n) este cuestionario deberá(n) tener un conocimiento suficiente de la Ley N°1178, de Administración y Control Gubernamentales y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

**¿Cómo se debe completar?**

En general el cuestionario es lo suficiente explícito, aun cuando se lo debe completar o modificar según lo requieran las circunstancias del trabajo. Como ya se señaló cualquier miembro del equipo de auditoria con cierta experiencia de trabajo lo debería llenar.

- **Respuestas SI**, serán suficientes si no se pide información adicional o si la complejidad y tamaño de la entidad no requieran de más argumentación que la que prevé el espacio destinado para **Comentarios** al final de cada pregunta. De todas maneras, se incluirán páginas adicionales para sustentar una respuesta si es necesario.

- **Respuestas NO**, usualmente significaran una deficiencia u observación que deberá ser explicada con detenimiento y si es necesario adjuntarse respaldo (en el archivo permanente o en el legajo corriente, según corresponda).
- **Respuestas N/A**, que significa que la pregunta no es aplicable para la entidad analizada y requerirá de la argumentación de su no aplicabilidad.

### **DESCRIPCION DEL SISTEMA**

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA**

- Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas.
- Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servidores públicos.
- Evaluar objetivamente el desempeño de los servidores públicos.
- Mejorar el desempeño de los servidores públicos.
- Recompensar la contribución del servidor público al logro de los objetivos institucionales.
- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales.
- Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público.
- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal e la entidad.

### **OBJETIVOS DE AUDITORIA**

Establecer de manera general si la entidad ha estructurado su administración de personal de acuerdo con las normas vigentes y en forma adecuada para el logro de los objetivos del Sistema. Al respecto, la normatividad vigente, incluye:

- Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamentales, del 20 de julio de 1990
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NBSAP) – Decreto Supremo N° 26115.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental – Resolución N° CGR-1/070/2000
- Ley N° 2027, Estatuto del Funcionario Público y su Decreto Reglamentario.

DESCRIPCION	REF P/T	SI	NO	N/A
<p><b><u>ASPECTOS GENERALES</u></b></p> <p><b>Pregunta 1:</b></p> <p>¿La entidad cuenta con un Reglamento Específico que norme su Sistema de Administración de Personal? Ver. (NBSAP, Art. 6°).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su denominación? _____</li> <li>- ¿Fecha de probación? _____</li> <li>- ¿Instancia que lo aprobó? _____</li> <li>- ¿Última actualización? _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 2:</b></p> <p>¿El Reglamento Específico ha sido compatibilizado (reconocido) por el Órgano Rector en forma previa a su aprobación por la entidad pública? Ver (NBSAP, Art. Único del Decreto Supremo N° 26115).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Con qué documento fue compatibilizado? _____</li> <li>- ¿Ha sido difundido? _____</li> <li>- ¿Fecha de difusión? _____</li> <li>- ¿Medio utilizado? _____</li> <li>- ¿Se cumplió el plazo máximo de 120 días? _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 3:</b></p> <p>¿Existe una unidad o responsable para la administración de personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Nombre de la unidad? _____</li> <li>- ¿Nivel jerárquico que tiene? _____</li> <li>- ¿Qué otras funciones realiza? _____</li> <li>- ¿A quién reporta? _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				

**Pregunta 4:**

¿Se aplican instructivos procedimentales aprobados mediante Resolución Administrativa del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP)? Ver. (NBSAP, Art. 9°).

- ¿Quién custodia los instructivos? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son los instructivos aplicados por la entidad? \_\_\_\_\_
- ¿Han sido difundidos? \_\_\_\_\_
- ¿Fecha de difusión? \_\_\_\_\_
- ¿Medio utilizado? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 5:**

¿Considera el Reglamento Interno de la entidad u otro documento las incompatibilidades previstas en el artículo 11° de la Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público? Ver (NBSAP, Art. 54°)

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 6:**

¿Cuenta el Reglamento Específico con procedimientos para las siguientes actividades relativas a los puestos? Ver. (NBSAP, Art. 13°).

- ¿Clasificación? \_\_\_\_\_
- ¿Valoración? \_\_\_\_\_
- ¿Remuneración? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 7:**

¿Se encuentran los puestos clasificados en las siguientes categorías? Ver (NBSAP, Art. 13°).

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>NIVELES</b>
Superior	- 1° y 2°
Ejecutivo	- 3° y 4°
Operativo	- 5° al 8°

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 8:**

¿Ha desarrollado la entidad su sistema de remuneración conforme a los parámetros emitidos por el Ministerio de Hacienda? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto II, Inc. a )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 9:**

¿Se encuentra cada puesto del personal regular, representado por un ítem, debidamente numerado en la planilla presupuestaria y en la planilla de pago de sueldos, asimismo identificando su denominación y remuneración? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto II, Inc. b)

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**.Pregunta 10:**

¿El ítem numerado de cada puesto del personal ha sido registrado en el Servicio Nacional de Administración de Personal? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto II, Inc. b).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 11:**

¿Ha sido la transferencia de ítems entre unidades oficializada mediante disposición expresa, emitida por autoridad competente? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto II, Inc. c).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 12:**

¿La información sobre remuneración utiliza como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto III).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Procedimiento: Obtenga la planilla mensual y compare con la planilla presupuestaria y la escala salarial.

**Pregunta 13:**

¿Se practican las retenciones a las planillas de sueldos y se efectúan los pagos por aportes y contribuciones establecidos por las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto III, Inc. a )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 13.1**

En caso de ascensos o un nuevo puesto se adecua a ello la remuneración del servidor público según NBSAP Art. 13 Punto III, Inc. b

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 14:**

¿La planilla presupuestaria refleja la estructura de puestos de la entidad, emergente de la programación de operaciones anual? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto III, Inc. c )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 14.1**

Como coordina con los órganos rectores del Sistema de Presupuestos para la otorgación de incentivos al

servidor público bajo que aprobación.(NBSAP Art. 13 III Inc. d )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 15:**

¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad ha reclutado, incorporado o contratado a personal y dispuesto su remuneración, de conformidad con los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las Normas Básicas? Ver (NBSAP, Art. 13°, Punto III, Inc. e)

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 15.1**

Que políticas existen para personal a contrato?

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 15.2**

Existe convenios interinstitucionales para dotar de personal a la red

- Cual es su participación de la gerencia
- Que tipos de convenios se firman
- Existe control de gerencia sobre personal dotado por convenio

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 15.3**

Sobre qué políticas se rigen para la implementación de personal a un nuevo centro de salud o para la reincorporación de un centro.

- bajo que parámetros se rigen

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 15.4**

Se realiza un análisis del personal interno según las características personales, educativas, y el desempeño laboral para una posterior adecuación al puesto (NBSAP Art. 15 )

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 16:**

¿Existe un proceso de programación operativa anual individual que establezca y defina los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño? Ver. (NBSAP, Art. 17°).

- ¿Se encuentra dicha información expresada en forma escrita? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 17:**

¿La programación operativa anual individual de cada funcionario de carrera, una vez aprobada, es remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación? Ver (NBSAP, Art. 17°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 18:**

¿Contiene la programación operativa anual individual la siguiente información? Ver (NBSAP, Art. 17°).

- ¿Identificación: la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad? \_\_\_\_\_
- ¿Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad? \_\_\_\_\_
- ¿Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 19:**

¿Se producen las coberturas de los puestos vacantes en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante? Ver (NBSAP, art. 18°).

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 20:**

¿La selección de los servidores públicos se realiza sobre la base de las siguientes condiciones? Ver. (NBSAP, Art. 18°).

- ¿Mérito? \_\_\_\_\_
- ¿Capacidad? \_\_\_\_\_
- ¿Aptitud? \_\_\_\_\_
- ¿Antecedentes laborales? \_\_\_\_\_
- ¿Atributos personales? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 21:**

¿El reclutamiento de personal se efectúa bajo alguna de las siguientes modalidades? Ver. (NBSAP, art. 18°).

- ¿Invitación directa? \_\_\_\_\_
- ¿Convocatoria pública interna? \_\_\_\_\_
- ¿Convocatoria pública externa? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Procedimiento: De acuerdo al tipo de convocatoria, verifique el cumplimiento de los requisitos previstos en las NBSAP.

**Pregunta 22:**

¿Se encuentra el Comité de Selección conformado por representantes de: la unidad encargada de administración de personal, unidad solicitante y representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva? Ver (NBSAP, Art. 18°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 23:**

¿Se plasman los resultados del proceso de selección en un informe escrito que contenga como mínimo los siguientes aspectos? Ver. (NBSAP, Art. 18°).

- ¿Número y lista total de postulantes? \_\_\_\_\_
- ¿Técnicas de evaluación y modalidad de calificación? \_\_\_\_\_
- ¿Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes? \_\_\_\_\_
- ¿Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida? \_\_\_\_\_
- ¿Conclusiones y recomendaciones? \_\_\_\_\_
- ¿Ha sido puesto el informe a disposición de todos los interesados antes que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de revocatoria? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Procedimiento: Verifique que el personal seleccionado y contratado se encuentre trabajando en la entidad.

**Pregunta 24:**

¿Ha sido el nombramiento efectuado a través de disposición expresa emitida por autoridad competente? Ver. (NBSAP, Art. 18°).

- ¿Especifica el nombramiento el ítem que corresponde al puesto vacante que se llena? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 25:**

¿Se efectúa una evaluación de confirmación en el puesto, luego del período probatorio de tres meses, tanto para los funcionarios promovidos como para los recién incorporados? Ver. (NBSAP, Art. 20°).

- ¿El resultado de la evaluación sirve para determinar la continuidad del servidor público? \_\_\_\_\_
- ¿En los casos en que no sea confirmado en el puesto, existe evidencia de que el servidor público pueda ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria de acuerdo con los artículos 68° y 69° de las NBSAP? \_\_\_\_\_
- ¿Se encuentran definidos en el reglamento específico de la entidad la metodología, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluación de confirmación? \_\_\_\_\_
- ¿Se registra el resultado de la evaluación de confirmación de los funcionarios de carrera en la Superintendencia de Servicio Civil? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 26:**

¿Cuándo ha habido “interinatos” su período máximo ha sido de 90 días? Ver. (NBSAP, Art. 21°).

¿Vencido el plazo de 90 días y ante la ausencia injustificada o la falta de reincorporación del titular, se ha declarado formalmente el puesto vacante?

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Procedimiento: Verifique los memorándums de designación y las fechas consignadas en los mismos.

**SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Pregunta 27:**

¿Existe una programación de la evaluación del desempeño elaborada para cada gestión por la unidad encargada de la administración de personal de la entidad? Ver. (NBSAP, Art. 25°).

- ¿Se han establecido factores de evaluación considerando la categoría del servidor? \_\_\_\_\_
- ¿Se han determinado en el reglamento específico de la entidad los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Pregunta 28:**

¿Se realizan procesos de evaluación del desempeño a los funcionarios de carrera una o dos veces al año? Ver. (NBSAP, Art. 23°).

- ¿Existe evidencia documental de la evaluación del desempeño en el último año? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Pregunta 29:**

¿Existe un Comité de Evaluación del Desempeño conformado por las siguientes partes? Ver. (NBSAP, Art. 26°)

- ¿Un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad? \_\_\_\_\_
- ¿El encargado de la unidad de personal? \_\_\_\_\_
- ¿El jefe inmediato superior del funcionario evaluado? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Pregunta 30:**

¿Los resultados obtenidos por el servidor público en la evaluación del desempeño se encuentran clasificados de acuerdo a la siguiente escala: excelente, bueno, suficiente o en observación? Ver (NBSAP, Art. 26°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

--	--	--	--

**Pregunta 31:**

¿Los resultados de las evaluaciones de desempeño sirven para la promoción del servidor público?

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

**Pregunta 32:**

¿Se produce el retiro de funcionarios públicos bajo cualquiera de los siguientes causales? Ver (NBSAP, Art. 32°).

- ¿Renuncia? \_\_\_\_\_
- ¿Jubilación? \_\_\_\_\_
- ¿Invalidez? \_\_\_\_\_
- ¿Cuándo la evaluación de confirmación sea negativa? \_\_\_\_\_
- ¿Cuándo existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación? \_\_\_\_\_
- ¿Destitución, como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada? \_\_\_\_\_
- ¿Abandono de funciones por un período de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados? \_\_\_\_\_
- ¿Supresión del puesto? \_\_\_\_\_
- ¿Retiro forzoso cuando se produzcan las causales de incompatibilidad? \_\_\_\_\_
- ¿Prisión formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada? \_\_\_\_\_
- ¿Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 32.1**

En cuanto a responsabilidades de acuerdo a la Ley 1178 se envía informes oportunos al SEDES o el remite o da a conocer sobre estos procesos.

- Cuando
- Quien lo emite

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 32.2**

La entidad tiene un programa de rotación de personal bajo qué circunstancias se da la rotación, quien es el responsable de la misma (NBSAP Art.30 )

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 32.3**

En casos especiales para aumento de la cobertura de atención se realiza la rotación de personal

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 32.3**

En que incide el movimiento del personal clave para el logro de sus objetivos

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA**

**Pregunta 33:**

¿Se sustenta la programación de la capacitación en la detección de necesidades? Ver (NBSAP, Art. 35°).

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 34:**

¿Ha definido la Unidad Encargada de la Administración de Personal los lineamientos para la detección de necesidades de capacitación? Ver (NBSAP, Art. 35°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 35:**

Existe evidencia de que los jefes inmediatos superiores hayan remitido los requerimientos de capacitación de su personal a cargo a la Unidad Encargada de la Administración de Personal? Ver (NBSAP, Art. 35°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 36:**

¿La programación de la capacitación establece lo siguiente? Ver (NBSAP, Art. 36°).

- Objetivos de aprendizaje \_\_\_\_\_
- Contenidos \_\_\_\_\_
- Actividades \_\_\_\_\_
- Métodos de capacitación \_\_\_\_\_
- Técnicas e instrumentos \_\_\_\_\_
- Destinatarios \_\_\_\_\_
- Duración \_\_\_\_\_
- Instructores \_\_\_\_\_
- Criterios de evaluación \_\_\_\_\_
- Recursos necesarios \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 37:**

¿Se encuentran las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, definidas en el reglamento específico de la entidad? Ver (NBSAP, Art. 36°).

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 37.1**

Existen políticas para realizar una selección de personal para otorgar becas en la parte administrativa o medica

- Quien es el encargado para el proceso de selección de una beca
- Cuales son los procedimientos

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 37.2**

La beca obtenida por el funcionario se retroalimenta al interior del Instituto

- En que tiempo
- Bajo qué circunstancias

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 38:**

¿Existen políticas y procedimientos para la admisión de pasantías o disposición de los servidores públicos con alto potencial de desarrollo en pasantías en otras entidades, definidas en el reglamento específico de la Entidad? Ver (NBSAP, Art. 36°).

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Procedimiento: Verifique que las personas que accedan a una pasantía no reciban ninguna retribución ni adquieran automáticamente condición de funcionarios de carrera.

**Pregunta 39:**

¿Realizan las unidades encargadas de la administración de personal la evaluación de la capacitación tanto en cursos impartidos internamente como por terceros? Ver (NBSAP, Art. 38°).

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 40:**

¿Cumplen los funcionarios de carrera un mínimo de 40 horas de capacitación anual? Ver. (NBSAP, Art. 40°)

- ¿Quién administra el sistema de registro? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 41:**

¿La capacitación anual es tomada en cuenta en la evaluación del desempeño? Ver (NBSAP, Art. 40°).

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SUBSISTEMA DE REGISTRO**

**Pregunta 42:**

¿Permite el subsistema de registro cumplir con los siguientes objetivos? Ver (NBSAP, Art. 42°).

- ¿Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad? \_\_\_\_\_
- ¿Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos? \_\_\_\_\_
- ¿Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de la entidad? \_\_\_\_\_
- ¿Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 43:**

¿Organiza la entidad pública un registro en el cual deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera? Ver (NBSAP, Art. 42°)

- ¿Se remite dicha información a la Superintendencia de Servicio Civil? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 44**

¿Se organizan mínimamente los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal en los siguientes medios? Ver (NBSAP. Art. 45°).

- ¿Fichas de personal? \_\_\_\_\_
- ¿Archivo físico activo (servidores que se encuentran en ejercicio)? \_\_\_\_\_
- ¿Archivo físico pasivo (servidores que ya no pertenezcan a la entidad)? \_\_\_\_\_
- ¿Documentos generados por el sistema (planilla presupuestaria, planilla de sueldos, acciones de personal, otros documentos técnicos relativos a la administración de personal)? \_\_\_\_\_
- ¿Inventario de personal? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 45:**

¿Las fichas de personal contienen documentación completa y actualizada respecto a? Ver (NBSAP, Art. 45°).

- ¿Documentación personal utilizada en el proceso de selección? \_\_\_\_\_
- ¿Documentos que acreditan la situación personal? \_\_\_\_\_
- ¿Documentos que acreditan la situación profesional? \_\_\_\_\_
- ¿Las acciones de personal? \_\_\_\_\_
- ¿Otros documentos que conformen la historia del funcionario? \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pregunta 46:**

¿La unidad encargada de la administración de personal actualiza permanentemente la información generada por el Sistema, ocupándose también de su custodia y

<p>manejo confidencial? Ver (NBSAP. Art. 46°).</p> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 47:</b></p> <p>¿Se utiliza el Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP) para el registro de servidores públicos? Ver (NBSAP, Art. 47°).</p> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 48:</b></p> <p>¿Se aplica la carrera administrativa a todos los servidores públicos cuyos puestos estén comprendidos en el IV nivel jerárquico en línea descendente en la entidad? Ver (NBSAP, Art. 52°).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuenta cada servidor público comprendido en la Carrera Administrativa con un número de registro otorgado por la Superintendencia de Servicio Civil?</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
---	--	--	--	--

CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD Y FUNCIONARIOS PUBLICOS	REF P/T	SI	NO	N/A
<p><b>Pregunta 1:</b></p> <p>¿Usted está enterado que el SEDES L.P. cuenta con un Manual de Funciones y que sus actividades deben estar de acuerdo a lo que este indica?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Planificación _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Epidemiología _____</li> <li>- Contadora _____</li> <li>- Encargado de Presupuestos _____</li> <li>- Encargado de Activos Fijos _____</li> <li>- Secretaria de la Dirección _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 2:</b></p> <p>¿Cuándo comenzó a trabajar en su actual puesto fue informado de las actividades y políticas del SEDES L.P. y como trabaja este?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Planificación _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Epidemiología _____</li> <li>- Contadora _____</li> <li>- Encargado de Presupuestos _____</li> <li>- Encargado de Activos Fijos _____</li> <li>- Secretaria de la Dirección _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Pregunta 3:</b></p> <p>¿Se le ha otorgado un Memorándum el cual especifique sus funciones, actividades, numero de ítem en relación a su puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Planificación _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Epidemiología _____</li> <li>- Contadora _____</li> <li>- Encargado de Presupuestos _____</li> <li>- Encargado de Activos Fijos _____</li> <li>- Secretaria de la Dirección _____</li> </ul>				

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 4:**

¿Cuándo fue ascendido o cambiado de puesto, si este fue mediante un memorándum en el cual especifique esta situación y cuáles serán sus nuevas funciones?

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Epidemiología \_\_\_\_\_
- Contadora \_\_\_\_\_
- Encargado de Presupuestos \_\_\_\_\_
- Encargado de Activos Fijos \_\_\_\_\_
- Secretaria de la Dirección \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 5:**

¿Cuál fue la última vez que cambio de puesto? Y ¿Cuántas veces ha rotado?

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Epidemiología \_\_\_\_\_
- Contadora \_\_\_\_\_
- Encargado de Presupuestos \_\_\_\_\_
- Encargado de Activos Fijos \_\_\_\_\_
- Secretaria de la Dirección \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 6:**

¿Cree usted que es necesario la rotación de personal? ¿Por qué?

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Epidemiología \_\_\_\_\_
- Contadora \_\_\_\_\_
- Encargado de Presupuestos \_\_\_\_\_
- Encargado de Activos Fijos \_\_\_\_\_
- Secretaria de la Dirección \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 7:**

¿Cuál fue la última vez que asistió a un curso de capacitación concerniente a su área de trabajo?.

- Por iniciativa propia
- Enviado por el SEDES
- Realizado por el SEDES

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Epidemiología \_\_\_\_\_
- Contadora \_\_\_\_\_
- Encargado de Presupuestos \_\_\_\_\_
- Encargado de Activos Fijos \_\_\_\_\_
- Secretaria de la Dirección \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 8:**

¿Conoce usted cual es su posición o nivel de acuerdo al organigrama?

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Epidemiología \_\_\_\_\_
- Contadora \_\_\_\_\_
- Encargado de Presupuestos \_\_\_\_\_
- Encargado de Activos Fijos \_\_\_\_\_
- Secretaria de la Dirección \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 9:**

¿Alguna vez fue participe en la elección de personal como parte del Comité de Selección para incorporar a nuevos funcionarios requeridos en el área o departamento en el que trabaja?

- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica \_\_\_\_\_
- Jefe de la Unidad de Planificación \_\_\_\_\_





<p>guiar el personal a su cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Planificación _____</li> <li>- Jefe de la Unidad de Epidemiología _____</li> <li>- Contadora _____</li> <li>- Encargado de Presupuestos _____</li> <li>- Encargado de Activos Fijos _____</li> <li>- Secretaria de la Dirección _____</li> </ul> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
--	--	--	--	--

**I N F O R M E**

**A** : Dr. Grover C. Fernández Roman  
**DIRECTOR TÉCNICO SEDES**

**De** : Lic. Alex Zambrana Montesinos  
**JEFE UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

**Ref** : **INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL (SAYCO) DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD SEDES LA PAZ**

**Fecha** : La Paz, 25 de Septiembre de 2007

---

**1. ANTECEDENTES.**

En cumplimiento a instrucción emitida por Dirección Técnica del SEDES La Paz, mediante nota CITE: 1115/2006 de fecha 26 de diciembre de 2006, se ha previsto realizar la Auditoria de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) del personal que ingreso en la gestión 2006 mediante Invitación Directa al Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2006 al 31 de Diciembre de 2006, de acuerdo a Memorándum N° UAI 002/2007 del 12 de marzo de 2007, bajo responsabilidad y supervisión de la Unidad de Auditoria Interna de la entidad.

**2. OBJETIVO.**

El objetivo de la Auditoria es:

- a) Comprobación de la implantación y el grado de funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO) específicamente del Sistema de Administración de Personal (SAP).
- b) Cumplimiento de las normas generales y específicas que regulan su accionar, para verificar si los mismos fueron desarrollados de acuerdo a la normatividad emitida por el Órgano Rector.

**3. OBJETO.**

El Sistema de Administración y Control de Personal, vigente a la fecha en el Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, a través de los cuales se procesaron las operaciones.

#### **4. ALCANCE.**

El alcance de la auditoria comprende la revisión y análisis de la documentación referida al Sistema de Administración de Personal, procesada durante el periodo del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 2006, el cumplimiento de los controles internos y la legalidad de las operaciones.

#### **5. LIMITACIONES.**

Durante el desarrollo de nuestro examen, se presentaron las siguientes limitaciones:

1. La Unidad de Recursos Humanos no nos proporciono la información solicitada de manera oportuna.
2. La Sección de Archivo no hizo la entrega pertinente de files de personal solicitados.
3. Asimismo, la Secretaria de la Unidad no mantiene la documentación generada en orden secuencial, lo que imposibilita la entrega de documentación.

Los aspectos señalados anteriormente, se constituyen en una limitación al alcance de nuestro trabajo, para la conclusión de nuestro examen.

#### **6. METODOLOGÍA.**

El examen se inicio con la recopilación de información y documentación referida al Sistema de Administración de Personal y análisis de la documentación existente en el Servicio Departamental de Salud SEDES L.P.

La metodología aplicada esta realizada en función a nuestra evaluación preliminar, efectuándose pruebas de controles sobre el funcionamiento de la estructura de control interno, para luego realizar pruebas de análisis sustantivo, de cumplimiento y finalmente pruebas de detalle, en base a muestras seleccionadas a juicio del auditor, con la finalidad de obtener evidencias suficientes, competentes, confiables, documentadas y referenciadas en nuestros papeles de trabajo

#### **7. MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA.**

Las disposiciones legales aplicables al objeto del examen, son las siguientes:

- Modelo Básico de Organización, atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N° 25233.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NBSAP) - Decreto Supremo N° 26115, de 16/marzo/2001.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental relativas al Sistema de Administración de Personal – Resolución N° CGR – 1/070/2000, emitida por la Contraloría General de la República.

- Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia - Decreto Supremo N° 28909 del 6/noviembre/2006.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, aprobado mediante Resolución Prefectural N° 359 del 16/08/04.
- Reglamento Interno de Personal del SEDES La Paz, aprobado mediante Resolución Administrativa 030/02 de 24/Junio/2002.
- Otras disposiciones según correspondan.

## **8. RESULTADOS DEL EXAMEN.**

### **8.1 Antecedentes, aspectos organizativos y sociales.**

#### **8.1.1 Creación de la Entidad Auditada**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz, fue constituido mediante Decreto Supremo N° 7299 del 1 de septiembre de 1965, como “Unidad Sanitaria de La Paz” para coordinar las actividades de salud en el departamento.

En el periodo 1993-1996, su denominación fue modificada a “Secretaría Regional de Salud” posteriormente “Dirección Departamental de Salud”, y mediante Decreto Supremo N° 24833 del 2 de septiembre 1997, pasó a denominarse “Unidad Departamental de Salud”.

En fecha 2 de junio de 1998, se aprueba el Decreto Supremo N° 25060, mediante lo cual se compatibiliza la Organización y Funcionamiento de las Prefecturas del Departamento, con la nueva estructura Gubernamental establecida por Ley de Organización del Poder Ejecutivo (Ley N° 1788) y se asigna la actual denominación “Servicio Departamental de Salud (SEDES) La Paz”.

De conformidad con lo citado, en el Art. 30 del Decreto Supremo N° 25060, en razón al Decreto Supremo N° 25233 del 27 de noviembre de 1998, se emitió la reglamentación respecto a la nueva estructura organizativa del Servicio Departamental Salud (SEDES) La Paz, que establece un modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento, como órgano desconcentrado de las Prefecturas del Departamento con independencia de gestión administrativo, competencia de ámbito departamental y dependencia lineal del Prefecto y funcional del Director de Desarrollo Social. Así mismo el Art. 5, inc. e) establece que el Ministerio de Salud y Deportes es el Órgano Rector normativo de la gestión de salud en el orden nacional y los SEDES articulan las políticas nacionales y la gestión municipal, responsables de coordinar, ejecutar y supervisar la gestión de los Servicios de Salud en cada departamento.

El Art. 8, inc. b) del citado decreto, determina que el nivel desconcentrado de organización del SEDES La Paz, está compuesto por establecimientos de la red de servicios, constituida por puestos y centros de salud familiar, policlínicos, hospitales de distrito, hospitales especializados, hospitales de referencia y complejos hospitalarios, donde la gestión técnico- administrativa está a cargo de las instancias sectoriales.

Con la promulgación de la Ley N° 1551, de Participación Popular del 20 de abril de 1994 (Art. 13 y 14), se transfiere a título gratuito la infraestructura física de los Hospitales a favor de los Gobiernos Municipales. Asimismo, se amplían sus competencias a la administración y control del equipamiento, mantenimiento y mejoramiento de los bienes muebles e inmuebles: La dotación de equipo, mobiliario, insumos, suministros, incluyendo medicamento y alimentos en los servicios de salud, administrado y supervisado de manera adecuada, así como fiscalizando, supervisando y proponiendo cambios o ratificando autoridades en el área de salud pública.

En consecuencia de acuerdo con las disposiciones legales citadas, el Gobierno Municipal de La Paz y el Servicio Departamental de Salud de la Prefectura del Departamento de La Paz, son entes tutores de los establecimientos de salud en cuanto a la administración de la infraestructura, equipamiento los recursos transferidos así como de los recursos humanos respectivamente.

### **8.1.2 Relaciones de tuición.**

De acuerdo con la Ley N° 1654, de Descentralización Administrativa las entidades de salud dependen en lo económico y administrativo de la Prefectura del Departamento de La Paz, en tanto que a nivel de políticas en salud se rige por los lineamientos elaborados para el Ministerio de Salud y Deportes, de conformidad con lo señalado en el Art. 11 de la Ley 1178, de Organización del Poder Ejecutivo en actual vigencia asimismo en el Art. 31 del D. S. 25233. Asimismo el SEDES ejerce tuición sobre:

- Centro Epidemiológico Departamental.
- Unidad Desconcentrada de Salud El Alto (UDSEA).
- Redes de Servicio de Salud.

### **8.1.3 Objetivos Institucionales.**

Los objetivos del Servicio Departamental de Salud La Paz (SEDES), son:

- Dirigir y articular las actividades de salud a nivel departamento, integrando mecanismos de concertación y coordinando interinstitucional mente y con instancias técnicas del Ministerio de Salud y Deportes.
- Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el departamento.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutos y reglamentos, manuales de funciones y procedimientos, así como otras disposiciones internas que rigen al Servicio Departamental de Salud La Paz.
- Implementar la gestión de calidad con la finalidad de lograr mejor atención y servicio, para beneficio de la población de los 75 municipios del Departamento.

### **8.1.4 Competencia y Misión institucional.**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) L.P, constituido para la atención de la población en general del Departamento (área urbana y rural).

La jurisdicción territorial comprende el Departamento de La Paz, cuya población es de 2.672.793,00 y su superficie de 133.900 Km<sup>2</sup> correspondiente a la gestión 2006.

Todas las organizaciones de salud, persiguen objetivos sociales y para llegar a cumplirlos, se cuenta con una relación de actividades que involucra el uso de diferentes recursos (materiales, humanos y financieros), el desarrollo de estas actividades es más efectivo a través de una buena administración de los Recursos Humanos, que establezca una clara definición en cuanto a que es lo que trata de hacer, "**Visión**" y en que se quiere convertir, "**Misión**".

El SEDES La Paz, tiene como misión institucional:

- a) Ejercer como autoridad de salud en el ámbito departamental.
- b) Establecer, controlar y evaluar permanentemente la situación de salud en el Departamento.
- c) Promover la demanda de salud y planificar, coordinar, supervisar y evaluar su oferta.
- d) Velar por la calidad de los servicios de salud, a cargo de prestadores públicos y privados.
- e) Promover la participación del sector público y de la sociedad, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de salud.
- f) Efectuar en forma desconcentrada el registro y control sanitario de alimentos, respetando la competencia de los gobiernos municipales.
- g) Coordinar con las instancias responsables, la realización de acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
- h) Realizar gestiones ante las instancias responsables, que le permitan operativizar programas y proyectos de apoyo a la prevención, rehabilitación y reinserción social de fármaco-dependientes y alcohólicos-dependientes.
- i) Realizar gestiones ante las instancias responsables, orientadas a la operación y ejecución de programas y proyectos de apoyo efectivo a los discapacitados y ciegos.

El Servicio Departamental de Salud La Paz, los DILOS y gerencias de red renovadas, han implementado la gestión descentralizada y participativa, trabajando en equipo, con mentalidad pro-activa, con mejorada productividad y en base a evidencias y resultados.

A los establecimientos de salud con mayor calidad en las atenciones, garantizando la disposición, la equidad y el acceso universal a los servicios, mediante la adopción de la estrategia de la atención primaria e implementando los programas y proyectos sectoriales con eficacia y eficiencia.

Las asistencias del Servicio Departamental de Salud La Paz son: Altamente productivos, competitivos y de calidad.

## **8 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL.**

Las funciones y atribuciones del Servicio Departamental de Salud La Paz, como máximo nivel de gestión técnica en salud, realiza el control y evalúa

permanentemente la situación de salud en el departamento, hace cumplir las políticas de salud, y es el encargado de distribuir el personal a los diferentes centros.

Como resultado de la Evaluación al Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, a continuación detallamos los aspectos más relevantes de nuestra auditoría.

## **9.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **9.1.1 ASPECTOS GENERALES.**

#### **9.1.1.1 Falta de difusión y aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.**

Hemos evidenciado que el Servicio Departamental de Salud, cuenta con un Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, aprobado mediante Resolución Prefectural N° 359 de fecha 16 de agosto de 2004.

Al respecto, mediante CITE: 083/2005 U.A.F. del 3/03/2005, la Unidad Administrativa Financiera remite al Jefe de Recursos Humanos del SEDES, el mencionado documento para su aplicación y conocimiento a toda la institución. Empero, observamos que dicha unidad, no difundió a las instituciones dependientes, la mencionada documentación, como ejemplo de lo indicado detallamos los hospitales y redes de salud, en las que se realizó la verificación correspondiente:

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>DIFUSIÓN</b>
Hospital de Clínicas	NO
IGBJ	NO
INO	NO
INAMEN	NO
RED DE SALUD N° 1 Cotahuma	NO
RED DE SALUD N° 3	NO

**Fuente: Instituciones inspeccionadas**

Asimismo, el Coordinador de Recursos Humanos, Sr. Carlos Aguirre señala que, se elaboró un nuevo Reglamento Especifico, conforme a las directrices de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y durante el mes de agosto de la presente gestión se realizaran reuniones con los diferentes hospitales, centros, gerencias de red; para su respectiva exposición, revisión y aprobación.

Por otra parte, evidenciamos que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES, no aplica de manera uniforme los lineamientos descritos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, conforme a los subsistemas: Dotación de Personal, Evaluación de Personal, Movilidad de Personal, Capacitación productiva y Registro.

De acuerdo al Art. 6° de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en su inc. i) especifica: Elaborar y actualizar el Reglamento Especifico

del Sistema de Administración de Personal de su entidad, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema, de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal en su entidad.

Las entidades públicas tendrán como órganos operativos del Sistema de Administración de Personal a las Unidades de Personal.

Por otra parte el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento, en su Art. 4, señala que: Están sujetos al presente reglamento..., todos los servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Esta deficiencia se produce debido a que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P, no cumplió estrictamente lo indicado en CITE: 083/2005 del 3/03/2005 remitido por la Unidad Administrativa Financiera.

La falta de difusión ocasiona el desconocimiento de la norma por parte del personal de la institución, asimismo la inaplicabilidad del reglamento enunciado dificulta el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal.

## **RECOMENDACIÓN No. 1**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos de la institución, dar aplicabilidad al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento, mientras no se cuente con reglamentación propia debidamente aprobada, asimismo deberá difundirse el documento a todo el personal dependiente del SEDES La Paz, dando cumplimiento al CITE: 083/2005 Unidad Adm. Finan.

### **9.1.1.2 Falta de actualización del Manual de Organización y Funciones**

En la auditoria realizada se ha podido comprobar la existencia del Manual de Organización y Funciones, aprobado mediante Resolución Administrativa 034/02 de fecha 24 de junio de 2002, sin embargo, en el análisis realizado al mencionado documento determinamos dos aspectos importantes:

1. Cargos del Manual de Organización y Funciones, que no se encuentran descritos en el Organigrama del SEDES L.P.
2. Cargos del Organigrama, que no se describen en el Manual de Organización y funciones.

Asimismo, evidenciamos que mediante notas CITE PLANIF: 119/06 y CITE: SISNAL 80/06 la Unidad de Planificación, menciona que el Manual de Organización y Funciones fue observado y revisado en la gestión 2005 y a la fecha se encuentra en etapa de revisión para su posterior aprobación por autoridad competente.

Al respecto, el actual Jefe de Planificación, Dr. Virgilio Prieto indica que, debido a los cambios existentes en el organigrama, se realizó la respectiva actualización del Manual de Organización y funciones; sin embargo a la fecha no se tuvo ningún avance por la falta de aprobación del organigrama.

De igual manera, mediante CITE: DP-I-197/2007 del 10/04/2007, el Prefecto del Departamento de La Paz, instruye a todas las instituciones dependientes de la Prefectura la “Aplicación Metodológica de la Elaboración de Manuales de Organización y Funciones (MOF`s), Procedimientos (MP) y Reglamentos Internos”; específicamente para todas aquellas dependencias que estén realizando la elaboración de este tipo de documentos, debiendo coordinar esta actividad con la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Al respecto, el Art. 37 del Decreto Supremo N° 25233, del 27 de noviembre de 1998, establece la responsabilidad de las Prefecturas del Departamento de elaborar el Manual de Organización y Funciones del Servicio Departamental de Salud.

Asimismo, de acuerdo a Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental en el acápite 2116 Sistema Organizativo, menciona: Las instituciones públicas deben diseñar su estructura orgánica, identificando las necesidades de los usuarios, los bienes y servicios que satisfagan esas necesidades, estableciendo los procesos, las unidades y área que realizan las operaciones, el resultado de toda esta labor deberá formalizarse, en manuales de organizaciones y funciones.

Esta deficiencia se debe a la falta de actualización a la estructura orgánica de la institución y seguimiento a las actividades iniciadas por parte de la Unidad de Planificación para la conclusión de la revisión del Manual de Organización y Funciones.

La falta de un Manual de Organización y Funciones, debidamente actualizado y aprobado, implica incumplimientos legales, desorganización en el desarrollo de las funciones, incidiendo negativamente en el logro de los objetivos institucionales.

## **RECOMENDACIÓN No. 2**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir al Responsable de la Unidad de Planificación, en el marco de lo previsto en el Art. 37 del Decreto Supremo N° 25233, concluir gestiones iniciadas para efectuar la revisión compatibilizada, técnica y legal del Manual de Organización y Funciones conforme al organigrama de la institución, para su posterior aprobación, difusión y cumplimiento estricto en el SEDES L.P

### **9.1.1.3 Falta de gestiones para la conclusión del Manual de Procedimientos.**

En el examen realizado a la Unidad de Recursos Humanos, hemos evidenciado que para la ejecución de sus actividades no cuentan con un manual de procedimientos debidamente aprobado por autoridad competente. Asimismo, evidenciamos según nota CITE: SISNAL 80/06 de fecha 16 de noviembre de 2006, remitida por el Dr. Federico Gómez Sánchez, ex Jefe Unidad de Planificación, en el cual menciona que, el Manual de Procedimientos se encuentra en etapa de elaboración por parte de la Unidad de Recursos Humanos.

En razón a los mencionado, el Coordinador de Recursos Humanos, señala que a través de INSTRUCTIVOS s/n del 15/05/07 y 29/05/07, se solicitó a las distintas unidades remitir su manual de procedimientos, y posteriormente se recopiló la información recibida y se remitió para su conocimiento a la Unidad de Planificación en forma impresa y medio magnético, mediante CITE: UNIDAD DE RR.HH. 351/07 del 04/06/2007.

Al respecto, el Jefe de Planificación Dr. Virgilio Prieto, indica que para la elaboración del Manual de Procedimientos, requiere en primera instancia la aprobación del organigrama, por tanto mediante CITE: PLANIF. 302/07 del 13/08/07 el Dr. Virgilio Prieto Barrón, solicita al Jefe de Gabinete del SEDES L.P, Dr. Federico Gómez Sánchez, el envío de la propuesta del Organigrama de la institución a la Prefectura del Departamento de La Paz, para que a su vez sea remitido a la Dirección de Desarrollo Organizacional, para su respectiva aprobación, señalando que su incumplimiento imposibilita presentar el Manual de Procedimientos.

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Título III, Diseño Organizacional, Art. 15º señala que, el diseño organizacional se formalizara en los siguientes documentos aprobados mediante resolución interna pertinente.

Manual de procesos que incluirá:

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

La carencia de un manual de procedimientos origina la existencia de desfases en el desarrollo de las actividades de la institución específicamente para la Unidad de Recursos Humanos, asimismo la falta de gestiones ante la Prefectura del Departamento por parte de la Unidad de Planificación y la Jefatura de Gabinete ocasiona la tardanza en la revisión y aprobación de los manuales pendientes de conclusión.

Esta situación dificulta el logro de los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos, involucrando negativamente en el comportamiento organizacional de la institución.

### **RECOMENDACIÓN No. 3**

Recomendamos a la Dirección Técnica del SEDES L.P, instruir a la Unidad de Planificación y Recursos Humanos, realizar el seguimiento oportuno a las gestiones iniciadas, en el proceso de elaboración y aprobación del Manual de Procedimientos para su posterior difusión, conforme a los requisitos establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

#### 9.1.1.4 Deficiencias en tarjetas de asistencia

Evidenciamos que la Unidad de Recursos Humanos para el registro de ingresos y salidas del personal cuenta con un reloj tarjetero. Empero, en la revisión efectuada a las tarjetas de asistencia registradas por los funcionarios del SEDES LP. (Oficina Central) durante la gestión 2006 (febrero a diciembre), observamos deficiencias, de las cuales citamos las siguientes:

1. Tarjetas de Asistencia sin registro de ingresos
2. Tarjetas de Asistencia sin registro de salidas
3. Tarjetas de Asistencia sin registro de ingresos y salidas
4. Ingresos registrados posterior al horario establecido
5. Salidas anticipadas al horario establecido
6. Deficiencias en registros de tarjetas de asistencia

##### 9.1.1.4.1 Tarjetas de asistencia sin registro de ingresos

Hemos evidenciado tarjetas de asistencia sin registros en el horario de ingreso, observándose espacios vacíos, sin contar con sellos de permiso, comisión y/o alguna otra leyenda, asimismo revisados los files de personal verificamos que no se adjuntan documentación de respaldo por el registro inexistente, como ejemplo de los casos observados citamos a los siguientes:

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>INGRESO</b>
Aguilera Avendaño Diana Noemí	18	MAYO	2006	Sin registro
Aguirre Terceros Carlos Alberto	11	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro
Bustillos Gutiérrez Edgar Lucio	4	JULIO	2006	Sin registro
	18	JULIO	2006	Sin registro
	24	JULIO	2006	Sin registro
	27	JULIO	2006	Sin registro
	28	JULIO	2006	Sin registro
Fernández Walter	21	FEBRERO	2006	Sin registro
	23	OCTUBRE	2006	Sin registro
Jurado Cuenca Fernando Amaro	26	JUNIO	2006	Sin registro
	25	AGOSTO	2006	Sin registro
	29	AGOSTO	2006	Sin registro
Landivar Corrales Marco Antonio	13	ABRIL	2006	Sin registro
	4	AGOSTO	2006	Sin registro
	1	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
Mendoza Montes Sandra Claudia	22	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Michel Flores David	3	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	10	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	14	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	17	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	21	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	27	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	28	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	29	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	30	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
Michel Torrico Rosa	21	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Muñoz Mejía José Francisco	23	OCTUBRE	2006	Sin registro

	30	OCTUBRE	2006	Sin registro
	1	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Pacheco Loayza Luis Felipe	15	MAYO	2006	Sin registro
	1	JUNIO	2006	Sin registro
Román Carpio Luis Hernán	12	JUNIO	2006	Sin registro
	13	JUNIO	2006	Sin registro
	16	JUNIO	2006	Sin registro
Siles Zurita Eufonio	21	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Velarde Aranibar Fernando	2	MAYO	2006	Sin registro
	6	OCTUBRE	2006	Sin registro
	12	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	15	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	18	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	27	DICIEMBRE	2006	Sin registro

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tarjetas de Asistencia RR.HH.- SEDES

#### 9.1.1.4.2 Tarjetas de asistencia sin registro de salidas.

Asimismo, evidenciamos tarjetas de asistencias que no se encuentran registradas en el horario de salida observándose espacios vacíos, sin contar con sello de permiso, comisión y/o alguna leyenda y verificadas en los files de personal las mismas no cuentan con respaldo alguno, sobre la deficiencia descrita citamos los siguientes casos:

FUNCIONARIOS	DIA	MES	AÑO	SALIDA
Aguilera Avendaño Diana Noemí	13	JULIO	2006	Sin registro
	11	AGOSTO	2006	Sin registro
	27	AGOSTO	2006	Sin registro
	4	OCTUBRE	2006	Sin registro
Aguirre Terceros Carlos Alberto Aliaga Villca Juan Jerónimo	8	MAYO	2006	Sin registro
	12	JULIO	2006	Sin registro
Bustillos Gutiérrez Edgar Lucio	14	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro
	20	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro
Caviedes Vargas Marco Antonio	29	AGOSTO	2006	Sin registro
	31	AGOSTO	2006	Sin registro
	26	JULIO	2006	Sin registro
Corzon Balcera Raúl Ángel	20	OCTUBRE	2006	Sin registro
	25	OCTUBRE	2006	Sin registro
	6	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
	17	NOVIEMBRE	2006	Sin registro
Crespo Valdez Iveth Leticia	13	JULIO	2006	Sin registro
Fernández Walter	22	OCTUBRE	2006	Sin registro
	29	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Jurado Cuenca Fernando Amaro	7	JUNIO	2006	Sin registro
	14	AGOSTO	2006	Sin registro
	21	AGOSTO	2006	Sin registro
Landivar Corrales Marco Antonio	3	ABRIL	2006	Sin registro
Mariño Mendoza Renan Eudes	9	AGOSTO	2006	Sin registro
	31	AGOSTO	2006	Sin registro
Michel Flores David	5	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Muñoz Mejía José Francisco	17	FEBRERO	2006	Sin registro
	20	FEBRERO	2006	Sin registro
	29	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Navarro Oviedo José Luis	29	DICIEMBRE	2006	Sin registro
Orellana Torrez Marcela Flores	14	JULIO	2006	Sin registro
	22	MARZO	2006	Sin registro
	23	MARZO	2006	Sin registro

	28	MARZO	2006	Sin registro
Pacheco Loaysa Luis Felipe	19	MAYO	2006	Sin registro
Velarde Aranibar Fernando	21	MARZO	2006	Sin registro
	21	AGOSTO	2006	Sin registro
	8	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro
	27	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro
	7	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	21	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	22	DICIEMBRE	2006	Sin registro
	29	DICIEMBRE	2006	Sin registro

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tarjetas de Asistencia RR.HH SEDES L.P

#### 9.1.1.4.3. Tarjetas de asistencia sin registro de ingresos y salidas.

De igual manera, evidenciamos que algunos funcionarios no registran el horario de ingreso y salida en sus respectivas tarjetas de asistencia observándose espacios vacíos, sin contar con sello de permiso, comisión y/o alguna leyenda. Asimismo revisados los files de personal no adjuntan respaldo por las inasistencias, sobre lo descrito detallamos los siguientes casos:

FUNCIONARIOS	DIA	MES	AÑO	INGRESO	SALIDA
Aliaga Villca Juan Jerónimo	25	JULIO	2006	Sin registro	Sin registro
Apaza Rodríguez Ubaldo	18	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	19	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	20	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	21	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	22	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Bustillos Gutiérrez Edgar Lucio	25	AGOSTO	2006	Sin registro	Sin registro
	15	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	21	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	22	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	25	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	26	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	29	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Crespo Valdez Iveth Leticia	25	JULIO	2006	Sin registro	Sin registro
	17	AGOSTO	2006	Sin registro	Sin registro
	5	SEPTIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Fernández Walter	13	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	15	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Michel Flores David	1	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	14	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Pancorbo Guzmán Víctor Luis	14	JULIO	2006	Sin registro	Sin registro
	31	JULIO	2006	Sin registro	Sin registro
Reynaga Burgos Soraya Elva	6	MARZO	2006	Sin registro	Sin registro
	7	MARZO	2006	Sin registro	Sin registro
Román Carpio Luis Hernán	9	JUNIO	2006	Sin registro	Sin registro
Siles Zurita Eufronio	27	OCTUBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	10	NOVIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	7	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	8	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	29	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Soler Tarifeño Peter Jesús	10	AGOSTO	2006	Sin registro	Sin registro
	22	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Velarde Aranibar Fernando	4	MAYO	2006	Sin registro	Sin registro
	5	MAYO	2006	Sin registro	Sin registro
	30	MAYO	2006	Sin registro	Sin registro

	5	OCTUBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	14	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
	26	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro
Yave Mayan Karla Consuelo	1	DICIEMBRE	2006	Sin registro	Sin registro

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tarjetas de Asistencia RR.HH - SEDES L.P

#### 9.1.1.4.4. Ingresos registrados posteriores al horario establecido

De la evaluación realizada a las tarjetas de asistencia, verificamos registros por ingreso, posteriores al horario establecido, observándose que dichos atrasos no fueron reportados en informes mensuales de atrasos y faltas, sobre lo mencionado se tiene a los siguientes citamos algunos ejemplos:

FUNCIONARIOS	DIA	MES	AÑO	HORARIO	HORA DE	MINUTOS	
				DE INGRESO	INGRESO	DE	
				ESTABLECIDO	S/TARJETA	ATRASO	
Aliaga Vilca Juan	12	JULIO	2006	8:30	8:45	0:15	
	13	JULIO	2006	8:30	8:48	0:18	
	18	JULIO	2006	8:30	8:42	0:12	
	19	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11	
	20	JULIO	2006	8:30	8:51	0:21	
	21	JULIO	2006	8:30	9:04	0:34	
	31	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11	
							122 min.
	1	SEPTIEMBRE	2006	8:30	8:46	0:16	
	5	SEPTIEMBRE	2006	8:30	8:50	0:20	
	6	SEPTIEMBRE	2006	8:30	8:44	0:14	
	12	SEPTIEMBRE	2006	8:30	8:44	0:14	
						64 min.	
Apaza Rodríguez Ubaldo	4	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17	
	6	DICIEMBRE	2006	8:30	8:44	0:14	
	8	DICIEMBRE	2006	8:30	8:41	0:11	
	11	DICIEMBRE	2006	8:30	8:46	0:16	
	12	DICIEMBRE	2006	8:30	8:43	0:13	
	13	DICIEMBRE	2006	8:30	8:50	0:20	
	14	DICIEMBRE	2006	8:30	8:52	0:22	
	15	DICIEMBRE	2006	8:30	8:51	0:21	
	18	DICIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12	
	19	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17	
	20	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17	
	21	DICIEMBRE	2006	8:30	8:49	0:19	
	22	DICIEMBRE	2006	8:30	8:54	0:24	
	26	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17	
	27	DICIEMBRE	2006	8:30	8:50	0:20	
	28	DICIEMBRE	2006	8:30	8:44	0:14	
29	DICIEMBRE	2006	8:30	8:50	0:20		
						294 min.	
Castro Ramírez Miguel Ángel	17	MARZO	2006	8:30	8:56	0:26	
	20	MARZO	2006	8:30	8:48	0:18	
	29	MARZO	2006	8:30	8:48	0:18	
	30	MARZO	2006	8:30	8:48	0:18	
	31	MARZO	2006	8:30	8:42	0:12	
	5	ABRIL	2006	8:30	9:09	0:39	

	13	ABRIL	2006	8:30	9:06	0:36
	20	ABRIL	2006	8:30	8:51	0:21
	21	ABRIL	2006	8:30	9:56	0:86
	24	ABRIL	2006	8:30	8:42	0:12
	26	ABRIL	2006	8:30	8:48	0:18
	27	ABRIL	2006	8:30	8:41	0:11
						223 min.
	3	MAYO	2006	8:30	8:43	0:13
	5	MAYO	2006	8:30	8:47	0:17
	8	MAYO	2006	8:30	8:47	0:17
	9	MAYO	2006	8:30	8:58	0:28
	10	MAYO	2006	8:30	8:42	0:12
	11	MAYO	2006	8:30	8:54	0:24
	12	MAYO	2006	8:30	8:48	0:18
	15	MAYO	2006	8:30	8:49	0:19
	16	MAYO	2006	8:30	8:44	0:14
	22	MAYO	2006	8:30	8:48	0:18
	24	MAYO	2006	8:30	8:50	0:20
	29	MAYO	2006	8:30	8:41	0:11
						211 min.
	1	JUNIO	2006	8:30	8:49	0:19
	5	JUNIO	2006	8:30	8:55	0:25
	7	JUNIO	2006	8:30	8:47	0:17
	8	JUNIO	2006	8:30	8:42	0:12
	12	JUNIO	2006	8:30	8:41	0:11
	20	JUNIO	2006	8:30	8:43	0:13
	22	JUNIO	2006	8:30	8:42	0:12
						109 min.
Caviedes Vargas Marco Antonio	12	JULIO	2006	8:30	9:05	0:35
	13	JULIO	2006	8:30	9:03	0:33
	14	JULIO	2006	8:30	9:00	0:30
	18	JULIO	2006	8:30	8:44	0:14
	19	JULIO	2006	8:30	9:05	0:35
	20	JULIO	2006	8:30	9:11	0:41
	25	JULIO	2006	8:30	8:56	0:26
	26	JULIO	2006	8:30	9:15	0:45
	31	JULIO	2006	8:30	9:04	0:34
						293 min.
	1	AGOSTO	2006	8:30	9:05	0:35
	2	AGOSTO	2006	8:30	9:07	0:37
	3	AGOSTO	2006	8:30	9:15	0:45
	8	AGOSTO	2006	8:30	9:14	0:44
	9	AGOSTO	2006	8:30	9:08	0:38
	10	AGOSTO	2006	8:30	9:23	0:53
	11	AGOSTO	2006	8:30	9:12	0:42
	14	AGOSTO	2006	8:30	9:21	0:51
	15	AGOSTO	2006	8:30	9:07	0:37
	16	AGOSTO	2006	8:30	9:16	0:46
	17	AGOSTO	2006	8:30	9:22	0:52
	18	AGOSTO	2006	8:30	9:08	0:38
	20	AGOSTO	2006	8:30	8:47	0:17
	22	AGOSTO	2006	8:30	8:58	0:28
	23	AGOSTO	2006	8:30	9:11	0:41
	24	AGOSTO	2006	8:30	8:54	0:24
	29	AGOSTO	2006	8:30	8:47	0:17
	31	AGOSTO	2006	8:30	9:04	0:34
						679 min.

Jáuregui Gonzáles Soraya Nancy	1	MARZO	2006	8:30	8:41	0:11	
	9	MARZO	2006	8:30	8:55	0:25	
	21	MARZO	2006	8:30	8:44	0:14	
						50 min.	
Jurado Cuenca Fernando Amaro	3	JULIO	2006	8:30	8:44	0:14	
	12	JULIO	2006	8:30	8:42	0:12	
	13	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11	
	14	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11	
	18	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11	
	19	JULIO	2006	8:30	8:42	0:12	
						71 min.	
Landivar Corrales Marco Antonio	3	MAYO	2006	8:30	8:42	0:12	
	8	MAYO	2006	8:30	8:46	0:16	
	10	MAYO	2006	8:30	8:44	0:14	
	25	MAYO	2006	8:30	8:46	0:16	
							58 min.
	7	JUNIO	2006	8:30	8:50	0:20	
	14	JUNIO	2006	8:30	8:50	0:20	
	27	JUNIO	2006	8:30	8:56	0:26	
	29	JUNIO	2006	8:30	8:46	0:16	
	30	JUNIO	2006	8:30	8:41	0:11	
						93 min.	
Michel Flores David	1	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:49	0:19	
	7	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:53	0:23	
	8	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:57	0:27	
	9	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:43	0:13	
	15	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:50	0:20	
	16	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12	
	20	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:55	0:25	
	22	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:59	0:29	
	23	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:49	0:19	
	24	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:52	0:22	
							209 min.
	5	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17	
	7	DICIEMBRE	2006	8:30	8:41	0:11	
	8	DICIEMBRE	2006	8:30	8:43	0:13	
	15	DICIEMBRE	2006	8:30	8:44	0:14	
							55 min.
	Pacheco Loayza Luis	19	JUNIO	2006	8:30	8:46	0:16
21		JUNIO	2006	8:30	8:44	0:14	
22		JUNIO	2006	8:30	8:48	0:18	
23		JUNIO	2006	8:30	8:45	0:15	
						63 min.	
11		AGOSTO	2006	8:30	9:21	0:51	
14		AGOSTO	2006	8:30	9:17	0:47	
15		AGOSTO	2006	8:30	9:08	0:38	
16		AGOSTO	2006	8:30	9:27	0:57	
17		AGOSTO	2006	8:30	9:34	0:64	
18		AGOSTO	2006	8:30	9:39	0:69	
31		AGOSTO	2006	8:30	8:43	0:13	
						339 min.	
5		SEPTIEMBRE	2006	8:30	11:34	0:184	
14		SEPTIEMBRE	2006	8:30	10:38	0:128	
29		SEPTIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12	
						324 min.	
12		OCTUBRE	2006	8:30	8:45	0:15	



	3	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:54	0:24
	6	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17
	7	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12
	9	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:45	0:15
	17	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:43	0:13
	30	NOVIEMBRE	2006	8:30	8:48	0:18
						99 min.
	1	DICIEMBRE	2006	8:30	8:48	0:18
	4	DICIEMBRE	2006	8:30	8:48	0:18
	5	DICIEMBRE	2006	8:30	8:47	0:17
	6	DICIEMBRE	2006	8:30	8:52	0:22
	7	DICIEMBRE	2006	8:30	8:54	0:24
	8	DICIEMBRE	2006	8:30	8:55	0:25
	12	DICIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12
	18	DICIEMBRE	2006	8:30	8:42	0:12
	20	DICIEMBRE	2006	8:30	8:41	0:11
	26	DICIEMBRE	2006	8:30	8:43	0:13
						172 min.
Zuazo Nistahuz Maria Patricia	3	MAYO	2006	8:30	8:48	0:18
	4	MAYO	2006	8:30	8:41	0:11
	16	MAYO	2006	8:30	8:41	0:11
	17	MAYO	2006	8:30	8:41	0:11
	19	MAYO	2006	8:30	8:45	0:15
	22	MAYO	2006	8:30	8:46	0:16
						82 min.
	20	JUNIO	2006	8:30	8:43	0:13
	21	JUNIO	2006	8:30	8:45	0:15
	22	JUNIO	2006	8:30	8:41	0:11
	23	JUNIO	2006	8:30	8:41	0:11
						50 min.
	4	JULIO	2006	8:30	8:43	0:13
	6	JULIO	2006	8:30	8:42	0:12
	10	JULIO	2006	8:30	8:49	0:19
	11	JULIO	2006	8:30	8:45	0:15
	14	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11
	20	JULIO	2006	8:30	8:41	0:11
	21	JULIO	2006	8:30	8:45	0:15
	26	JULIO	2006	8:30	8:44	0:14
	28	JULIO	2006	8:30	8:50	0:20
						130 min.
	1	AGOSTO	2006	8:30	8:48	0:18
	2	AGOSTO	2006	8:30	8:41	0:11
	3	AGOSTO	2006	8:30	8:46	0:16
	4	AGOSTO	2006	8:30	8:45	0:15
						60 min.

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tarjetas de Asistencia RR.HH. - SEDES LP.

#### 9.1.1.4.5 Registro de salidas anticipadas al horario establecido

De la revisión de tarjetas de asistencia, verificamos salidas anticipadas al horario establecido de igual forma observamos que las tarjetas no cuentan con sello de permiso, comisión y/o alguna leyenda, asimismo evidenciamos que en los files no se adjuntan ninguna documentación al respecto, de la deficiencia descrita mencionamos los siguientes casos:

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>HORARIO DE SALIDA ESTABLECIDO</b>	<b>HORARIO DE SALIDA S/TARJETA</b>	<b>MINUTOS DE DIFERENCIA</b>
Aliaga Villca Juan Jerónimo	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:24	0:66 66 min.
Caviedes Vargas Marco Antonio	21	AGOSTO	2006	15:30	12:06	0:204
	30	AGOSTO	2006	15:30	12:52	0:158
	2	OCTUBRE	2006	15:30	14:30	0:60
	3	OCTUBRE	2006	15:30	14:30	0:60
						362 min. 120 min.
Landivar Corrales Marco Antonio	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:20	0:70
	12	SEPTIEMBRE	2006	15:30	12:28	70 min. 0:182
	29	DICIEMBRE	2006	15:30	14:32	182 min. 0:58
	22	DICIEMBRE	2006	15:30	14:34	0:56
						114 min.
Mamani Díaz Eloy Gumercindo	22	DICIEMBRE	2006	15:30	14:34	0:56
	29	DICIEMBRE	2006	15:30	15:03	0:27
						83 min.
Mariño Mendoza Renan Eudes	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:15	0:75 75 min.
Mendoza Montes Sandra Claudia	11	OCTUBRE	2006	15:30	13:49	0:101 101 min.
Michel Torrico Rosa	22	DICIEMBRE	2006	15:30	14:33	0:57
	29	DICIEMBRE	2006	15:30	14:35	0:55
						112 min.
Pacheco Loayza Luis Felipe	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:40	0:50 50 min.
Pancorbo Guzmán Víctor Luis	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:40	0:50 50 min.
Reynaga Burgos Soraya Elva	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:15	0:75 75 min.
Soler Tarifeño Peter	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:49	0:41
	5	SEPTIEMBRE	2006	15:30	15:15	0:15
						56 min.
Yave Mayan Karla Consuelo	1	SEPTIEMBRE	2006	15:30	14:14	0:76
	29	DICIEMBRE	2006	15:30	14:38	76 min. 0:52
						52 min.
Zuazo Nistahuz Maria Patricia	21	ABRIL	2006	15:30	13:00	0:150 150 min.

FUENTE DE INFORMACIÓN: Tarjetas de Asistencia RR.HH. - SEDES L.P

La responsable de la Sección de Archivo, Daniela Linares, indica que, para permisos o salidas en comisión y en horario de oficina, se utilizan “**Boletas de autorización de salida**”.

Asimismo, el Encargado de Control de Personal, Sr. Marco Calderón, indica que:

- Las tarjetas que no contemplen registro de ingresos y salidas o ambas, se debe a la falta de marcado, atrasos o salidas anticipadas “**sin justificación**”, misma que es sancionada con medio día de haber.
- Los ingresos posteriores y salidas anticipadas, se presenta cuando el personal es designado en comisión o solicita permiso mediante el llenado de las “ Boletas de Autorización de salida”, autorizado por el Jefe Inmediato Superior y el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, en este caso las tarjetas necesariamente deben reflejar el sello de “Comisión o Permiso”

#### **9.1.1.4.6 Deficiencias en registros de tarjetas de asistencia**

Verificamos que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P. (Of. Central), para el control del registro de asistencia de personal cuenta con un reloj tarjetero, empero, observamos que durante la gestión 2006, la mayoría de estos registros cuentan con deficiencias, entre ellas detallamos a los siguientes:

- a) Tarjetas que no especifican el cargo del funcionario.
- b) Tarjetas que no describen el ítem correspondiente.
- c) Registro de ingreso y salidas en forma manual.
- d) Registro de Comisiones en forma manual.
- e) Registros incomprensibles debido al sobre marcado de tarjetas.

Al respecto, el Art. 10° del Reglamento Interno de Personal indica: Se considera Jornada de Trabajo al periodo durante el cual, el servidor público desarrolla sus actividades y queda a disposición del SEDES, de acuerdo al mandato del Estatuto del Funcionario Público.

Es obligatoria la asistencia puntual sancionándose todo atraso o falta injustificada, conforme a normas legales en vigencia y el presente reglamento.

El Art. 20° (excepciones) describe que: “se exceptúa de la jornada y horario normal de trabajo al Director Técnico y Jefes de Unidad los que por naturaleza de su trabajo no pueden someterse a la jornada de trabajo habitual, exceptuándolos del marcado de tarjeta.

Asimismo, el Art. 23° Control de Asistencia, inc. b) especifica que: “Todos los servidores públicos están en la obligación de marcar tarjeta de control de asistencia en las horas de ingreso y salida cumpliendo con el horario establecido”....

De igual forma, el Art. 24º, Atrasos inc. a) señala: “Se considera atraso el ingreso al trabajo pasado el horario límite establecido (terminada la tolerancia de 10 minutos)”.

Por otra parte, el Art. 25º, Permisos menciona que: El permiso es la ausencia durante algunas horas de trabajo o fracción de estas, autorizada por el Jefe Inmediato y visto bueno de la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, en el Formulario “Solicitud de Permiso en horas de trabajo”. Se procederá al otorgamiento de permiso a un servidor público siempre que su ausencia no perjudique el normal desarrollo de la actividad en la Unidad a la que pertenece.

Esta deficiencia se debe a la falta de procedimientos formales de control de asistencia por parte Encargado del Control de Personal así como la supervisión por el Responsable de Recursos Humanos.

Las deficiencias descritas generan incertidumbre en el control de personal. Asimismo, las inasistencias, los atrasos constantes y abandonos injustificados, produce actos de indisciplina, originándose posibles responsabilidades conforme a la normativa vigente, en contra de los infractores, así como del personal responsable del control de asistencia.

#### **RECOMENDACIÓN No. 4**

Se recomienda al Director Técnico del SEDES La Paz, instruir a través de la Unidad de Recursos Humanos conjuntamente el Jefe de dicha unidad y el Encargado del Control de Personal, establecer procedimientos de control de asistencia, los cuales generen información oportuna y confiable, con la finalidad de dar cumplimiento estricto al Reglamento Interno de Personal de la institución.

#### **9.1.1.5 Deficiencias en la elaboración de informes mensuales sobre asistencia de personal.**

De la evaluación realizada a los informes mensuales de atrasos y faltas elaborado por el Encargado del Control de Asistencia, evidenciamos diferencias en el cálculo de los minutos computados por atrasos, sobre la deficiencia descrita detallamos los siguientes casos:

- Inadecuado computo de minutos por atrasos y faltas.
- Cálculo y aplicación de sanciones en mayor y menor proporción.

Para el efecto se verifico las Tarjetas de Asistencia conjuntamente con la Planilla de Atrasos y faltas, observándose lo siguiente:

Nro. de Item	CI	NOMBRES Y APELLIDOS	MESES	REGISTRO SEGÚN INFORME UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			REGISTRO SEGÚN AUDITORIA		
				SANCION/DIAS	MINUT.	FALTAS	SANCION/DIAS	MINUT.	FALTAS
1975	3685298	Castro Ramírez Miguel Ángel	Marzo	½ día	62		1 día	82	
			Abril	3días+memo	126		3días+memo	223	
			Mayo	3días+memo	180		3días+memo	211	
			Junio	2 días	95		2 días	109	
			Julio	1 día	83		2 días	113	

556	4960637	Crespo Valdez Ivet	Mayo	½ día	54		½ día	52	
72173	4959617	Orellana Torrez Marcela	Marzo	½ día	60			28	
			Julio	3días+memo	121		3días+memo	177	
			Agosto	1 día	84		2 días	92	
			Octubre	1 día	72		2 días	114	
			Noviemb	1 día	72		2 días	118	
			Diciemb	1 día	63		1 día	89	
2613	2351409	Soler Tarifeño Peter Jesús	Mayo	½ día	62		3días+memo	177	
			Junio	3días+memo	204		3días+memo	189	
			Julio	3días+memo	223		2 días	262	
			Septiem	1 día	80	1	2 días	91	No existe
			Diciemb	2 días			2 días	172	
1262	5943213	Yave Mayan Karla	Mayo	½ día	52		1 día	65	
			Junio	½ día	62		3 días+memo	122	

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Informes de Atrasos Mensuales RR.HH. - SEDES L.P

Según entrevista realizada al Responsable del Control de Asistencia, Sr. Marco Calderón, menciona que, ejecuta la revisión de tarjetas cada fin de mes y realiza el cómputo de sanciones utilizando una maquina calculadora, observándose la inexistencia de documentación de constancia por dicha actividad, simplemente un informe detallándose minutos totalizados de atrasos por funcionario.

De acuerdo al Reglamento Interno de Personal del SEDES L.P. en su Art. 24º Atrasos, menciona: Se considera atraso el ingreso al trabajo pasado el horario límite establecido (terminada la tolerancia de 10 minutos).

Los atrasos computados al final de cada mes calendario serán sancionados mediante multas pecuniarias descontables mensualmente de todo el total ganado de acuerdo a la siguiente escala:

- De 45 a 60 minutos en un mes, medio día de haber
- De 61 a 90 minutos en un mes, en un día de haber
- De 91 a 120 minutos en un mes, dos días de haber
- De 121 minutos adelante tres días de haber más memorándum de llamada de atención.

De igual forma en su Art. 32º Inasistencia inc. a) menciona: “Los Servidores Públicos, que se vean imposibilitados de concurrir al trabajo, deberían hacer conocer a la Unidad de Recursos Humanos, al Jefe Inmediato Superior por el medio de comunicación más a su alcance, las causas o motivos de tal impedimento y la justificación de su ausencia”

Esta deficiencia se debe a que el encargado del control de las tarjetas de asistencia, no cuenta con procedimientos para realizar el cálculo exacto de los registros por atrasos, así como la falta de elaboración de una planilla auxiliar para el registro de los mismos.

La falta de transparencia en los informes de asistencia, ocasiona que los infractores a las faltas, atrasos y abandonos no estén sujetos a medidas

disciplinarias y a sanciones correspondientes, originando responsabilidades en contra del encargado del control de asistencia en el SEDES L.P.

## **RECOMENDACIÓN No. 5**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos conjuntamente el Encargado de Control de Asistencia, adoptar procedimientos confiables para un mejor registro, control y cálculo de los atrasos, para la elaboración de informes con datos fidedignos, reflejando exactitud para la aplicación y cumplimiento del Reglamento Interno de Personal de la institución.

Asimismo, instruir a través de la Unidad de Recursos Humanos al encargado de asistencia, elaborar Informes de Atrasos y Faltas con respaldo documentario con la finalidad de realizar exámenes posteriores.

### **9.1.1.6 Declaratorias en Comisión sin respaldo documentario**

Durante el proceso de revisión a las tarjetas de asistencia del SEDES LP. (Oficina Central), evidenciamos la existencia de tarjetas selladas con la leyenda "COMISIÓN", por tareas asignadas fuera de la institución, según afirmaciones de la secretaria de Recursos Humanos Sra. María Teresa Solís estas comisiones corresponden a POAI, invitaciones, etc., mediante memorándum de "Declaratoria en Comisión"; sin embargo, verificados los files de personal evidenciamos que no existe documentación de respaldo sobre los mismos.

Según declaraciones del Encargado del Control de las Tarjetas de Asistencia, menciona que mediante la presentación del memorándum de declaratoria en comisión, se emplaza el sello con la leyenda "Comisión" en la respectiva tarjeta.

Como ejemplo de la deficiencia mencionada, detallamos las tarjetas que no cuentan con respaldo:

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>MES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>OBSERV.</b>
Apaza Rodríguez Ubaldo	Septiembre	1,4,5,6,7,8,11, 12,13,14,15	Sin respaldo
Cabrera de Murillo Corina	Agosto Septiembre	4 6,7,27	Sin respaldo Sin respaldo
Castro Ramírez Miguel Ángel	Agosto	7,10	Sin respaldo
Caviedes Vargas Marco Antonio	Octubre Noviembre	26,27 17,20	Sin respaldo Sin respaldo
Navarro Agreda Luis Ángel	Diciembre	7,8	Sin respaldo
Velarde Aranibar Fernando	Junio Agosto Noviembre	14,20 24,25 7,27	Sin respaldo Sin respaldo Sin respaldo

**FUENTE DE INFORMACION:** Tarjetas de Asistencia SEDES L.P-RR.HH

De acuerdo al Reglamento Interno del SEDES La Paz, Art. 30 Declaratoria en comisión, Inc. b-2) describe: Por participación en cursos y seminarios en representación de la institución o auspiciados por la institución.

Asimismo, el Art. 39 Deberes Obligaciones y Prohibiciones del Servidor Público Artículo, Inc. k) señala: Integrar comisiones o comités extensos a los que sea delegado con autorización expresa de la entidad.

Lo descrito surge a consecuencia de la falta de aplicación del Reglamento Interno de Personal respecto a los procedimientos para la declaratoria en comisión por parte de la Jefatura de Recursos Humanos. De la misma forma el encargado del Control de Asistencia hizo el registro de la leyenda "Comisión" en las tarjetas, sin contar con la documentación que respalde dicha declaratoria en Comisión.

Esta deficiencia genera incertidumbre acerca de la designación en comisión, así como la asistencia y permanencia del funcionario en la institución, situación que repercute negativamente en el comportamiento y accionar en los funcionarios de la entidad.

## **RECOMENDACIÓN No. 6**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud La Paz, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, aplicar procedimientos definidos en el Reglamento Interno de Personal para la otorgación de la declaratoria en comisión.

Asimismo, instruir al Encargado del Control de Personal, que para establecer políticas y procedimientos para el registro, control, manejo y archivo de la documentación que respalde la Declaratoria en Comisión, que garantice su custodia, conservación, y agilidad en la ubicación de la documentación.

### **9.2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

#### **9.2.1 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL**

##### **9.2.1.1 Inadecuada designación de ítems**

En el desarrollo de la auditoria, verificamos las designaciones del personal que ingreso por invitación directa durante la gestión 2006, empero, evidenciamos ítems designados sin considerar el cargo del mismo, asimismo, observamos que los memorándums otorgados describen otra función a desempeñar, tanto para el personal administrativo, médico y paramédico.

A continuación detallamos los siguientes casos:

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE	REGISTRO S/MEMORANDUM DE DESIGNACIÓN		REGISTRO S/PLANILLA DE ALTAS Y CLASIFICADOR DE PLANILLAS	
	ITEM	CARGO	ITEM	CARGO
Aguilar Aviles Juan Carlos	1844	Apoyo Administrativo	1844	Aux. Estadística
Aguilar Aviles Juan Carlos	896	Apoyo Administrativo	896	Aux. Oficina
Angles Avendaño Richard Guido	2835	Apoyo Administrativo	2835	Aux. Estadística

Angles Avendaño Richard Guido	1318	Apoyo Administrativo	1318	Trabajo Manual
Bustillos Gutierrez Edgar Lucio	2490	Apoyo Administrativo	2490	Médico T/C
Bustillos Gutierrez Edgar Lucio	2764	Apoyo Administrativo	2764	Aux. Enfermería
Torrez Poma Julio Cesar Ceferino	20280	Apoyo Administrativo	20280	Aux. Enfermería
Román Carpio Luis Hernan	3139	Apoyo Administrativo	3139	Enfermera
Pacheco Loayza Luis Felipe	543	Apoyo Jurídico	543	Contador
Pacheco Loayza Luis Felipe	1720	Apoyo Jurídico	1720	Contador
Jurado Cuenca Fernando Amaro	1894	Apoyo Logístico .	1894	Medico M/T
Jiménez Luza Carla	42066	Auxiliar Administrativo	42066	Aux. Enfermería
Daza Blanco Janet	2270	Auxiliar de Estadística	2270	Secretaria O
Michel Torrico Rosa	20033	Jefe Asesoría Jurídica	20033	Tec. Adm.
Bustillos Gutierrez Edgar Lucio	42084	Jefe Bienes Servicios	42084	Aux. Enfermería
Muñoz Mejía Jose Francisco	2929	Jefe de Gabinete	2929	Enfermera
Zambrana Montesinos Ismael Alex	20080	Jefe Unid. Auditoría	20080	Com. Social
Aliaga Villca Juan Jeronimo	521	Jefe de Personal	521	Insp. Saneamiento
Espinoza de Prado Norma	2929	Jefe de Personal	2929	Lic. En Enfermería
Reynaga Burgos Soraya Elva	2129	Jefe de Personal	2129	Enfermera Lic.
Aliaga Villca Juan Jeronimo	1292	Administrativo	1292	Trab. Manual
Michel Flores David	2929	Administrativo	2929	Enfermera
Mendoza Montes Sandra Claudia	72191	Responsable B. y S.	72191	Tec. Laboratorio

FUENTE DE INFORMACIÓN: Files de Personal – Planilla de Altas

#### PERSONAL MEDICO Y PARAMEDICO

NOMBRE	REGISTRO S/MEMORANDUM DE DESIGNACION		REGISTRO S/PLANILLA DE ALTAS Y CLASIFICADOR DE PLANILLAS	
	ITEM	CARGO	ITEM	CARGO
Limachi Ortiz Ricardo	1596	Auxiliar de Enfermería	1596	Trabajo Manual
Lopez Huanca Lino Berk	20511	Auxiliar de Enfermería	20511	Auxiliar
Ramirez Valeriano	1999	Auxiliar de enfermería	1999	Trabajo Manual
Bellido Poma Ruth Mirva	20373	Bioquímica	20373	Tec. Laboratorio
Lipacho Zambrana Norma	20015	Biotecnólogo	20015	Aux. Enfermería
Aguilar Arteaga Celena Rengel	20336	Fisioterapeuta	20336	Aux. Enfermería
Aguilera Avendaño Diana Noemi	2490	Medico M/T	2490	Médico T/C
Argollo Gutierrez Ramiro	72105	Medico M/T	72105	Medico T/C
Choquehuanca Aduviri Lourdes	20508	Odontóloga	20508	Auxiliar
Susaño Huayta Yolanda	20470	Odontóloga M/T	20470	Aux. Enfermería
Duran Prieto Mabel Susana	1073	Psicóloga	1073	Medico M/T
Alarcon Bautista Isaac	20502	Técnico en laboratorio	20502	Auxiliar
Calderon Chuquimia Nolaska	865	Técnico en laboratorio	865	Oficinista

FUENTE DE INFORMACIÓN: Files de Personal – Planilla de Altas

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Art. 11, establece: “La dotación de personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

Asimismo, el Art. 13, Numeral I (Clasificación) menciona: La clasificación de puestos es el ordenamiento de estos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

Esta situación se debe a que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P., no realiza los procesos de dotación técnica de personal a la institución, a partir de la planificación de personal. Asimismo, no examina el grado de formación profesional o personal con el que cuenta el funcionario antes de ingresar.

Por otra parte, el clasificador de cargos con que cuenta la institución, no se encuentra estructurado conforme a los lineamientos del SEDES La Paz.

La ineficiencia en la administración de personal, provoca desacredito y desconfianza, hacia el interior de la institución carente de competencia profesional.

### **RECOMENDACIÓN No. 7**

Se recomienda al Director del Servicio Departamental de Salud conjuntamente con la Unidad de Recursos Humanos, durante las designaciones de personal, se consideren tanto el ítem con el cargo a ser designado y la labor que desempeñará el funcionario. Asimismo, examinar el grado de formación personal y profesional, con la finalidad de dotar técnicamente de personal a la institución, evitando de esta manera desacredito y desconfianza en el interior de la institución.

Posteriormente, se deberá gestionar ante las instancias correspondientes la reclasificación y ordenamiento de cargos, de acuerdo a las categorías con las que cuenta el SEDES La Paz, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

#### **9.2.1.2 Falta de Cuantificación de la Demanda y el Análisis de la Oferta Interna de Personal**

La Dirección del Servicio Departamental de Salud, no realizó la cuantificación de su demanda de personal, el cual permita establecer de manera exacta la necesidad de personal para el cumplimiento efectivo y eficiente de sus operaciones programadas.

Esta deficiencia se origina debido a que la institución no cuenta con una política definida para la administración de Recursos Humanos que establezca la cantidad y calidad del personal requerido para la institución con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y operativos de gestión.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en su Art. 14º establece: "La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere cada entidad para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario. Debe acompañar la planificación institucional de largo plazo (estratégica) y la planificación operativa de corto plazo (anual)". Asimismo en su Art. 15º señala: "El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad. Este proceso permitirá por una parte, establecer la adecuación persona-puesto...."

Lo expuesto se debe a que el Director no cuenta con una política definida para la realización de un análisis en cuanto a las necesidades de Recursos Humanos en la entidad, que establezca la cantidad y calidad del personal requerido para la institución.

La falta de una adecuada cuantificación de la demanda y análisis de la oferta de personal podría generar que la institución no tenga una información adecuada sobre las necesidades de personal existente para el logro de sus objetivos estratégicos y operativos, y a la vez si mantiene personal que no cumple con los requerimientos necesarios para su puesto de trabajo.

### **RECOMENDACIÓN No. 8**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos establecer el proceso de cuantificación de la demanda de personal a fin de lograr la obtención de los recursos humanos de acuerdo a sus necesidades, y efectuar el análisis de la oferta interna de personal a fin de determinar las potencialidades del personal y su correspondiente adecuación a las características de cada puesto; lo que le permitirá cumplir con los objetivos establecidos en su Plan Operativo Anual y su Plan estratégico.

#### **9.2.1.3 Falta de Programación Operativa Anual Individual**

Evidenciamos que mediante INSTRUCTIVO N° DP-I-634/05 del 11/08/2005, emitido por la Prefectura del Departamento de La Paz y CITE PLANIF.: 714/2005 del 21/12/2005, formulado por el SEDES L.P., se instruyó el llenado del Instrumento de Programación Operativa Anual Individual (POAI) a todo el personal del SEDES.

Sin embargo, el personal administrativo representado por la Federación de Trabajadores en Salud, a través de la CIRCULAR N° 02/06 de enero de 2006, expresan su rechazo al llenado de los formularios (POAI), estableciendo que no se encuentra dentro el cronograma y no define los objetivos y alcances del mencionado documento.

Sobre lo acontecido, a través de Circular CITE-DSEDES-CIR-023/2006 del 30/11/2006, la Dirección Técnica del SEDES, solicito al personal que ingreso durante la gestión 2006 la presentación de los POAI's a la Unidad de Planificación. Empero la mencionada unidad no hizo el seguimiento correspondiente y a la fecha no cuentan con la documentación requerida.

Al respecto, de acuerdo al Art. 17 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, señala: "La Programación Operativa Anual Individual, establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño y se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) "...se efectuarán siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operaciones Anual, conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal".
- b) "...una vez aprobada deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación".
- c) "esta información estará expresada en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en función a la Programación de Operaciones Anual"

Esta deficiencia se debe la falta de coordinación e información entre las Unidades de Recursos Humanos, Planificación y los funcionarios dependientes de la institución, para el llenado de los formularios POAI's.

La falta de un Programa Operativo Anual Individual, ocasiona el incumplimiento de objetivos en el desempeño de las funciones del personal de la institución. De igual forma dificulta llevar adelante una evaluación de desempeño.

### **RECOMENDACIÓN No. 9**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos y Planificación, informar al personal de la institución sobre la importancia de realizar la Programación Operativa Anual Individual (POAI's), con la finalidad de definir los objetivos de cada puesto.

Asimismo, incluir en el proyecto de Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal propio de SEDES L.P., un instrumento el cual defina los objetivos, normas a cumplir, las funciones específicas del puesto y los resultados esperados de su desempeño de cada funcionario, expresados en términos cualitativos y cuantitativos, conforme a lo establecido en el Art. 17 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

#### **9.2.1.4 Deficiencias en el reclutamiento y selección de personal**

Sobre la evaluación a la Unidad de Recursos Humanos, evidenciamos la incorporación de personal a la institución a través de invitación directa, sin llevar a cabo la selección y/o exanimación sobre el grado de formación profesional o personal para ocupar determinado puesto, el mismo que es formalizado mediante Memorándum de Designación, firmado por el Director del SEDES La Paz y los Jefes de Administración Financiera y Recursos Humanos, como muestra de lo observado, detallamos la nomina del Personal que ingreso en la gestión 2006:

APELLIDOS Y NOMBRES	SEGÚN FILE DE PERSONAL	
	CARGO S/MEMORANDUM DE DESIGNACIÓN	TITULO PROFESIONAL
Aguilar Arteaga Celena Rengel	Fisioterapeuta	<b>Sin respaldo</b>
Aguilar Avilés Juan Carlos	Cotizador de la Unid. de Bienes	<b>Sin respaldo</b>
Aliaga Villca Juan Jeronimo	Jefe de Personal	Auxiliar de Contabilidad
Alparo Herrera Indhira Wara	Médico Pediatra	Médico Cirujano

Anglés Suaznabar María Elena	Auxiliar Estadística	Secretaria Ejecutiva
Apaza Rios Pilar Virginia	Auxiliar de Enfermería	Lic. Enfermería
Bellido Poma Ruth Mireya	Bioquímica	<b>Sin respaldo</b>
Bueno Bravo Jaime Jacinto	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Bustillos Gutierrez Edgar Lucio	Apoyo Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Cardozo Ledezma Elfrida Monica	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Castillo Aviles Coral Jenny	Auxiliar de Contabilidad	<b>Sin respaldo</b>
Castro Chipana Carmen Julia	Auxiliar de Enfermería	<b>Sin respaldo</b>
Castro Ramirez Miguel Angel	Cotizador	<b>Sin respaldo</b>
Caviedes Vargas Marco Antonio	Resp. CRIDAI	<b>Sin respaldo</b>
Coronel Choque Venancia Ricarda	Odontólogo M/T	Médico Cirujano
Crespo Valdez Iveth Leticia	Secretaria de la Direccion	Aux. Enfermería
Daza Blanco Janneth Maxima	Aux. Estadística	<b>Sin respaldo</b>
Espinoza de Prado Norma Elizabeth	Jefe de Personal	Profesora de Primaria
Flores Yujra Esperanza	Auxiliar de Enfermería	<b>Sin respaldo</b>
Frias Rocha Dennise Vivian	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Gomez Quispe Vicente	Trabajadora Manual	<b>Sin respaldo</b>
Huanca Encinas Norman	Aux. Enfermería	<b>Sin respaldo</b>
Landivar Corrales Marco Antonio	Jefe de Comunicación	<b>Sin respaldo</b>
Larrea Garcia Luis Orlando	Responsable Carnet Sanitario	<b>Sin respaldo</b>
Linares Ottich Daniela	Estadística	Secretaria
Lopez Guardia Jaime Antonio	Personal Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Magne Singuri Mary Marina Dolores	Estadística	<b>Sin respaldo</b>
Mamani Zacari Reina	Enfermera	Aux. Enfermería
Mariño Mendoza Renan Eudes	Contador	Técnico Contabilidad
Mayta Mamani Genaro	Auxiliar de Enfermería	<b>Sin respaldo</b>
Médina Amestoy Miltón	Administrador	<b>Sin respaldo</b>
Michel Flores David	Personal Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Muñoz Mejía José Francisco	Jefe de Gabinete de la Dirección	Conductor Vehículo
Murillo Paz Giovanna Melvi	Medico Odontólogo	Médico Cirujano
Paredes Galler Zulma	Trabajadora Manual	<b>Sin respaldo</b>
Quino Espinoza Aldo German	Medico Radioterapeuta	<b>Sin respaldo</b>
Rengel Uzeda Reynaldo	Apoyo Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Rodrigo Zarabia Gonzalo Edmundo	Médico Ginecólogo	Médico Cirujano
Rodriguez Escobar Zahareña	Técnico en laboratorio	Lic. Bioquímica
Rodríguez Gutmann Claudia	Médico Especialista M/T	Médico Cirujano
Rojas Galindo Guillermo	Administrador	<b>Sin respaldo</b>
Siles Zurita Eufronio	Contador	<b>Sin respaldo</b>
Soler Tarifeño Peter Jesús	Apoyo Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Susaño Huayta Yolanda	Odontóloga M/T	<b>Sin respaldo</b>
Torres Cespedes Lola	Secretaria	<b>Sin respaldo</b>
Torres Gutierrez Orlando	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Torrez Poma Julio Cesar Ceferino	Apoyo Administrativo	<b>Sin respaldo</b>
Vargas López Maria Luisa	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Vargas Mamani Daysi Monica	Trabajadora Manual	<b>Sin respaldo</b>
Vega Torrez Lenny Leticia	Medico T/C	<b>Sin respaldo</b>
Velarde Aranibar Fernando	Jefe Administrativo Financiero	<b>Sin respaldo</b>
Yave Mayan Karla Consuelo	Secretaria de Asesoría Jurídica	<b>Sin respaldo</b>

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Files de Personal RR.HH SEDES L.P.

Al respecto, el Art. 18° de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal), indica: El Reclutamiento de Personal procura atraer candidatos idóneos a la

Administración Pública. Se fundamenta en los principios de merito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección.

El Numeral I (Reclutamiento de Personal), inc. b) menciona: Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos meritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados. También se invitara directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo, en el despacho de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

La deficiencia descrita, se debe a que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P., no efectúa el proceso de reclutamiento y selección del personal a partir de la planificación de personal, considerando los factores de merito, capacidad, antecedentes laborales y atributos personales.

La ineficiencia en la administración de personal, origina desacredito y desconfianza, hacia el interior de la institución carente de competencia profesional.

La falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, ocasiona que la institución no cuente con personal que reúna un perfil, aptitud e idoneidad profesional, de acuerdo a las expectativas que el puesto requiere.

#### **RECOMENDACIÓN No. 10**

Se recomienda al Director del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, establecer procesos de reclutamiento y selección de personal que evalúe factores de merito, capacidad, antecedentes laborales y atributos personales, para los puestos en acefalía, con la finalidad de contar con personal competente para el desarrollo de sus actividades y el logro de los objetivos de la institución.

##### **9.2.1.5 Funcionarios que no se incorporaron a su fuente de trabajo**

De la evaluación a los files de personal sobre los funcionarios que ingresaron en la gestión 2006, evidenciamos designaciones de ítems a través de memorándums a distintas reparticiones del SEDES La Paz, sin embargo, se observó que los nombramientos fueron realizados por un tiempo transitorio, asimismo, existen cambios de ítem de forma continua.

Para el efecto, se remitió notas a los diferentes hospitales, centros, redes, etc., con la finalidad de confirmar si el funcionario designado trabajo en esas dependencias, y se procedió al envío de las siguientes notas, obteniéndose sus respuestas a las mismas:

**NOTAS ENVIADAS Y RECIBIDAS**

<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>FECHA Y CITE</b>	<b>FUNCIONARIO DESIGNADO</b>	<b>RESPTA. NOTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Dra. Maria Del Carmen García Directora <b>Banco de Sangre</b>	30/08/2007 CITE:197/07 U.A.I	<b>Frías Rocha Denisse</b>	30/08/2007 CITE: Nº149/BSR DLP/07	No fue funcionaria del Banco de Sangre.
Dr. Abel Peña y Lillo Director <b>I.N.T</b>	30/08/2007 CITE:198/07 U.A.I	<b>Frías Rocha Denisse</b>	03/09/2007 CITE: DIR I.N.T 550/07	Se presento, pero el item no le correspondía y no volvió a presentarse
Dr. Freddy Ledezma Director <b>I.G.B.J</b>	30/08/2007 CITE:199/07 U.A.I	<b>Huayco Villca Lidia</b>	03/09/2007 CITE: 080/PERS- IGBJ/07	No fue funcionaria del I.G.B.J.
Dr. Ricardo Flores Director <b>I.N.O</b>	30/08/07 CITE:201/07 U.A.I	<b>Linares Otich Daniela Magne Singuri Mary Marina Navarro Agreda Luis Angel</b>	04/09/2007 CITE: OF PERS. 033/2007	El personal, no existe en los registros y archivos del instituto.
Lic. Vladimir Terceros Jefe Recursos Humanos <b>SEDES L.P</b>	30/08/2007 CITE:203/07 U.A.I	<b>Aliaga Villca Juan Castro Ramírez Miguel Gonzáles ortega Maria Michel Flores David Serrano Arancibia Edna</b>		Sin respuesta Recursos Humanos no envió la correspondiente nota sobre los funcionarios mencionados

De acuerdo al Reglamento Interno de SEDES L.P., Art. 39º (Deberes del Servidor Público), Inc. b) señala: Ejecutar las resoluciones, disposiciones e instrucciones escritas, emanadas de los niveles superiores.

Asimismo, de acuerdo a la Norma 2117 de las Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental, menciona:” Un elemento importante para la eficiencia de control interno, es que todo el personal de la administración pública (de nivel ejecutivo o no), asuma su responsabilidad y responsabilidad funcionaria, por las cuales cada uno de ellos es responsable de sus actos y de rendir cuenta de los mismos...”

La observación descrita, surge ante la falta de coordinación, confirmación y control, por parte de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P y los Jefes de Personal de las distintas reparticiones de la institución, con el objeto de evidenciar la incorporación y permanencia del funcionario designado.

Lo acontecido, ocasiona incertidumbre sobre la transparencia en la designación del personal, del mismo modo, la falta de control a las designaciones ocasiona que las personas designadas no lleguen a presentarse a su fuente de trabajo, generando daño económico a la institución en caso de cobros por días no trabajados.

## **RECOMENDACIÓN No. 11**

Recomendamos al Director del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, para la extensión de los memorándums de designación a los distintas reparticiones de la institución, deberá coordinar, confirmar y controlar conjuntamente con los diferentes Jefes de Personal de los Hospitales, Institutos y Redes de Salud, sobre la incorporación de los funcionarios remitidos para su incorporación, con la finalidad de generar transparencia en la designación de personal y permanencia en su fuente de trabajo.

Asimismo, se recomienda someter la deficiencia descrita a un proceso de aclaración sujeto a responsabilidades.

### **9.2.2 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **9.2.2.1 Falta de un Programa de Evaluación del Desempeño**

Durante el examen realizado al Servicio Departamental de Salud SEDES L.P, se evidencio la falta de un Programa de Evaluación del Desempeño, que permita medir el grado de conocimiento y aptitudes realizadas en el cargo designado a todo el personal. Empero, se observa que mediante Instructivo CITE: DSEDES-INST-013/06 del 15/11/2006, emitido por la Contraloría General de la República de La Paz, se realizó la evaluación del desempeño a los servidores públicos dependientes de la Unidad de Asesoría Jurídica del SEDES L.P.

Según afirmaciones del Coordinador de la Unidad de Recursos Humanos, Sr. Carlos Aguirre indica que, la unidad pretendió implantar la evaluación del Desempeño en el Sector tanto para la parte administrativa y los médicos, para el efecto se emitió una circular. Asimismo, señala que, la parte administrativa de la institución, a través de la Federación de Trabajadores en Salud La Paz, fueron objetadas las evaluaciones del desempeño a través de un Pliego Petitorio, sin embargo, no nos proporcionaron la documentación de respaldo sobre las deficiencias descritas, debido al desconocimiento de su archivo.

De igual forma, evidenciamos que la Federación de Sindicatos de Ramas Medicas de Salud Publica "FESIRMES" mediante CITE: N° 070/06 del 01/03/2006, expresan que: en Ampliado Nacional se decidió "Ratificar el rechazo a la Evaluación del desempeño, mientras no se tengan normas y parámetros claros, conocidas y consensuadas por los operadores en salud".

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en su Art. 23º, Inc. b) señala que: "Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos". Asimismo, el Art.25º indica que: "La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la

administración de personal de la entidad. La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos”.

Asimismo, de acuerdo al Estatuto de Trabajadores en Salud, Art. 68, Inc. b) Estándares de Calidad señala: Se refiere a los métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

Esta deficiencia surge a la falta de coordinación entre la Unidad de Recursos Humanos con ambas Federaciones, con la finalidad de realizar las reuniones necesarias para consensuar la implementación de la Evaluación del Desempeño a todo el personal dependiente de la institución.

Asimismo, la inexistencia de un Reglamento Especifico propio del Sistema, el cual defina objetivos, alcances, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos dirigido al personal administrativo y medico.

Esta deficiencia ocasiona el desconocimiento preciso del grado de instrucción y capacidad funcional que tiene cada servidor público de la institución, para determinar su continuidad, promoción o reubicación de su puesto actual en la institución. Asimismo, el incumplimiento de los procesos de evaluación, genera el riesgo de establecerse indicios de Responsabilidad Administrativa como lo establece la normatividad vigente.

## **RECOMENDACIÓN No. 12**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos la coordinación con cada una de las Federaciones de los sectores médico y administrativo, con la finalidad de consensuar la implementación de la Evaluación del Desempeño a todo el personal dependiente de la institución.

Asimismo, incluir en el nuevo Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, un formato específico de evaluación de desempeño dirigido a profesionales médicos, enfermeras y ramas afines, así como para el personal administrativo.

### **9.2.3 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

#### **9.2.3.1 Falta de aplicación del Subsistema de Movilidad de Personal**

Hemos determinado que la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P, no ha establecido políticas sobre los procesos de promoción, rotación, transferencia y retiro de los funcionarios, como muestra de lo descrito detallamos los procesos de movilidad practicados en la institución:

- 1. ROTACIÓN:** La Unidad de Recursos Humanos, realiza su rotación sin haber sido programado, incluso se evidenció rotaciones a cargos no similares a los inicialmente asignados.

**2. TRANSFERENCIA:** Revisados los memorándums, observamos transferencias bajo los siguientes términos:

- “Por disposición de la Dirección, las Unidades Administrativa Financiera y de Recursos Humanos del SEDES La Paz, a partir de la fecha es transferida al cargo...”.
- “...en atención a su solicitud de permuta disponen a partir de la fecha su transferencia al cargo...”.
- “En vista de haber culminado la Declaratoria en Comisión..., a partir de la fecha es transferida al ítem...”.
- “...con el propósito de fortalecer el manejo técnico del Programa de..., a partir de la fecha es transferido al cargo de...”.

**3. RETIRO:** Los retiros no se realizan a través de una evaluación de confirmación, observándose despidos bajo las siguientes cláusulas:

- “...por razones de reestructuración administrativa, comunican a usted que a partir de la fecha, se prescindirá de sus funciones...”.
- “En vista de haber constatado su incompatibilidad de funciones al cargo que ocupa actualmente la Dirección, las Unidades Administrativa Financiera y de Recursos Humanos del SEDES L.P., comunican a usted que a partir de la fecha se prescindirá de sus funciones...”.
- “En vista de que su persona ha transgredido el inciso c) del Art. 32 (Causal de destitución sin proceso reviso) del Reglamento Interno de Personal... a partir de la fecha determinan prescindir de sus funciones...”.

Asimismo, evidenciamos cambios al personal, tanto de ítem, cargo e institución, entre los casos citamos:

NOMBRE	REGISTRO S/MEMORANDUM				OBSERVACIÓN
	FECHAS	ITEM	LUGAR DE TRABAJO	CARGO	
Aguilar Aviles Juan Carlos	01/04/2006	1844	INO	Apoyo Adm.	
	12/09/2006	1844	SEDES	Apoyo Adm.	Cambio de institución
	01/10/2206	896	SEDES	Apoyo Adm.	Cambio de ítem
	15/11/2006	896	SEDES	Cotizador	Cambio de cargo
Aliaga Villca Juan Jeronimo	11/07/2006	1292	SEDES	Personal Adm.	
	01/08/2006	1999	SEDES	Personal Adm.	Cambio de ítem
	15/09/2006	526	SEDES	Personal Adm.	Cambio de ítem
	22/09/2006	1999	SEDES	Jefe de Personal	Cambio de ítem y cargo
	01/11/2006	521	Hosp. De la Mujer	Jefe de Personal	Cambio de ítem y inst.
Apaza Rodríguez Ubaldo	01/09/2006	72191	SEDES	Apoyo Adm.	
	16/10/2006	25516	SEDES	Apoyo Adm.	Cambio de ítem
	16/11/2006	20257	SEDES	Apoyo Adm.	Cambio de ítem
	01/12/2006	2769	SEDES	Apoyo Adm.	Cambio de ítem
Duran Vargas Elvia Nery	01/05/2006	20252	SERES El Alto	Medico M/T	
	02/05/2006	20252	C.S Villa Ingenio.	Medico M/T	Cambio de institución
Frias Rocha Dennisse	01/05/2006	20096	C.S Chima	Medico T/C	
	02/05/2006	72108	Hosp.Holandes	Medico T/C	Cambio de ítem e instit.

	27/07/2006	20096	C.S Chima	Medico T/C	Cambio de item e instit.
	15/08/2006	72145	Banco de Sangre	Medico T/C	Cambio de item e instit.
	20/09/2006	1624	INT	Medico M/T	Cambio de item e instit.
	01/10/2006	1626	SEDES	Medico M/T	Cambio de Item e instit.
	01/12/2006	80006	Kamsique -R.N.O.	Medico T/C	Cambio de item e instit.
Medina Amestoy	10/05/2006	25546	Hospital Los Andes	Jefe de Personal	
Milton	01/06/2006	25546	Hospital Los Andes	Administrador a.i	Cambio de cargo
Muñoz Mejia	01/02/2006	3169	SEDES	Conductor	
Jose Francisco	17/04/2006	2835	SEDES	Conductor	Cambio de item
	28/08/2006	2835	SEDES	Jefe de Gabinete	Cambio de cargo
	01/10/2006	2929	SEDES	Jefe de Gabinete	Cambio de item
Quispe Aro	25/04/2006	20290	C.S Papel Pampa	Aux. Enfermería	
Virginia	12/10/2006	20433	P.S Ancoma	Aux. Enfermería	Cambio de item y instit.
Reynaga Burgos	10/02/2006	2129	SEDES	Jefe de Personal	
Soraya Elva	21/02/2006	2129	Centro Piloto	Apoyo Adm.	Cambio de cargo e instit.
	10/08/2006	2129	SEDES	Auditoria	Cambio de cargo e instit.
	02/10/2006	2129	Torax	Contadora	Cambio de cargo e instit.

FUENTE DE INFORMACION: Files de Personal RR-HH - SEDES L.P.

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en su Art. 27 menciona, “La movilidad es el conjunto de cambios a las que se sujeta el servidor público que ingreso a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la Evaluación de su Desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

Asimismo, en su Art. 29, 30, 31 y 32, señala: “La Promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad”, “La Rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia”. “La Transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad, se efectúa entre puestos similares o afines”. “El Retiro es la terminación del vinculo laboral que une a la entidad con el servidor público”.

La observación surge por falta de implementación de los procesos de evaluación de desempeño y capacitación para que posteriormente se determine la movilidad funcionaria por parte de la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P.

La deficiencia mencionada implica que no se propicie con la adecuación permanente de los servidores públicos a las demandas institucionales, perjudicando a la promoción de los mismos. De igual forma, ocasiona que las actividades y operaciones no se cumplan con eficiencia, debido a la disminución o exceso en la cantidad de recursos humanos.

### RECOMENDACIÓN No. 13

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P, desarrollar e

implantar programas de evaluación de desempeño y capacitaciones al personal de la institución, para la aplicación uniforme del subsistema de movilidad de personal acorde a lo dispuesto en el Art. 27 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

## **9.2.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA.**

### **9.2.4.1 Falta de Programas de Capacitación**

Durante la evaluación efectuada a la Unidad de Recursos Humanos del SEDES L.P, evidenciamos que la mencionada unidad no realiza la detección de necesidades para la implantación de los procesos de capacitación, específicamente para el personal administrativo.

Según afirmaciones de la Responsable de Convenios y Capacitación Sra. Marcela Orellana indica que, no se estableció cursos de capacitación en la institución debido a la falta de recursos, sin embargo, se gestionara con la Unidad Administrativa Financiera para programar capacitaciones con la finalidad de asignar los recursos necesarios e implantar para la gestión 2008, no obstante, existen convocatorias externas (Prefectura del Departamento La Paz, Organizaciones Internacionales y CENCAP)

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en su Art. 33 menciona que: “La Capacitación Productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano”.

Asimismo, en su Art. 36 menciona: “La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución. Además se deberá considerar:

- a) Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.
- b) Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.”

Esta deficiencia se origina, por no efectuarse la detección de necesidades del personal de la institución y consecuentemente no realizar gestiones entre las unidades e instancias correspondientes, para la obtención de recursos destinados para las capacitaciones.

La falta de detección, programación, ejecución y evaluación de la capacitación, no permite desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios. Asimismo, reduce las expectativas de “Eficiencia Funcionaria” en las diferentes actividades que estos cumplen dentro la institución.

## RECOMENDACIÓN No. 14

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos del SEDES, coordinar con el personal encargado de gestionar capacitaciones y la Unidad Administrativa Financiera, para la ejecución de programas de capacitación, con el objeto de obtener recursos para el beneficio de este proceso y el apoyo logístico al personal tanto administrativo y médico de la institución, con la finalidad de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas de los funcionarios, de tal forma que repercuta estas capacitaciones en la eficiencia funcionaria en todos sus ámbitos.

### 9.2.5 SUBSISTEMA DE REGISTRO

#### 9.2.5.1 Files con documentación incompleta

Revisados los files de los funcionarios que ingresaron mediante invitación directa durante la gestión 2006, evidenciamos que los mismos se encuentran incompletos y en algunos casos sin documentación, entre la documentación mínima requerida para adjuntar en dichos files por la Unidad de Recursos Humanos es la siguiente:

- a) Fotocopia Carnet de Identidad.
- b) Memorando de Designación.
- c) Declaración Jurada de Bienes y Rentas.
- d) Título Profesional en Provisión Nacional.
- e) Fotocopia de la Libreta de Servicio Militar (varones)
- f) Afiliación a la Caja Nacional de Salud.
- g) Afiliación al Colegio que corresponda.

También se observa la falta de documentación como papeletas por permisos, comisiones, etc., los mismos que no son archivados oportunamente.

Asimismo, hemos procedido corroborar esta deficiencia con la revisión de los antecedentes documentales que se encuentran en los Files del SEDES La Paz, en su calidad de ente tutor, habiendo obtenido el siguiente resultado:

Nº ITEM	FUNCIONARIO	CARGO	DOCTOS. FALTANTES SEDES
2627	Barragán M. Luis F.	Medico-Director	E
2630	Olaechea Toro Memphis	Medico-Subdirectora	G
2631	Miranda F. Karina	Medico	A, G
2643	Rene Montaña	Electrónico	B, C, D, E, G
2646	Illanes Reyes Víctor	Almacenero	D, E, G
2647	Pardo Mendoza Juan F.	Contador	C, E, G
2649	Gabriel de Terán Ruth	Recepcionista	C
2650	Fernández Maria del Carmen	Secretaria dirección	C, D
2651	Villazante Apaza Pedro	Chofer	C
2652	Tizona Callisaya Dora	Trabajador Manual	C
2653	Mamani Nina Francisco	Portero	C
3157	Castillo Aviles Coral	Auxiliar Contabilidad	D

FUENTE: Archivo de files de personal SEDES L.P.

Considerando que la Unidad de Recursos Humanos durante la gestión 2006, ha emitido las siguientes instrucciones: Instructivo S/N, sin fecha y Circular N° 011/06 del 04/05/2006, tanto al personal de la Oficina Central como a las Gerencias de Red, Hospitales, Centros de Salud, institutos de área urbana, rural y diferentes unidades, completar y/o actualizar sus files, empero el personal del SEDES La Paz, no adjunta la documentación requerida.

Asimismo, durante el primer semestre de la gestión 2007, la Sección de Archivo, ha realizado la revisión de files de diferentes Hospitales, por tal razón a través de instructivos se remitió a los diferentes nosocomios la complementación de los mismos. Entre los que podemos mencionar:

- INSTRUCTIVO CITE: ARCHIVO RR.HH/279/07 de 11/05/2007  
Dirigida al Director del Centro Piloto
- INSTRUCTIVO CITE: ARCHIVO RR.HH/310/07 de 23/05/2007  
Dirigida a la Directora del Banco de Sangre
- INSTRUCTIVO CITE: ARCHIVO RR.HH/311/07 de 23/05/2007  
Dirigida al Director del Banco de Sangre El Alto
- INSTRUCTIVO CITE: ARCHIVO RR.HH/336/07 de 29/05/2007  
Dirigida al Director del I.N.T

Al respecto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal su Art. 45 señala que: “La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal, se llevará a cabo mínimamente en los siguientes medios: a) Ficha personal: Cada entidad abrirá, actualizará y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la entidad que acredita su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conformen su historia funcionaria”.

Asimismo, el Art. 46, menciona que: “La unidad encargada de la administración de personal actualizará permanentemente la información generada por el Sistema, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial”.

De igual forma, el Decreto Supremo 28909, de fecha 6 de Noviembre del 2006, Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia, en su Título III, Capítulo II, Subsistema de Información y Planificación Estratégica, en su Art. 13 Organización de la Información, Inc. a) menciona que: las unidades de personal, en cada subsector y nivel de gestión, organizaran los documentos bajo los siguientes criterios:

- a) Apertura de una carpeta personal del trabajador, en la que se archivará la documentación individual utilizada en el proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se archivará los requisitos cumplidos a tiempo de ingresar a la institución, los mismos que acrediten su situación tanto personal como profesional, las acciones de personal y otros documentos que conforman su historia laboral.

La situación se origina en el momento del ingreso del funcionario a la institución, que el mismo no cuente con la documentación de su perfil personal,

de la misma forma la Unidad de Recursos Humanos no solicita y revisa la documentación que acredite al funcionario nuevo.

La falta de información, actualización y regularización en las carpetas personales de los funcionarios de la institución, no permite determinar la calidad y capacidad del personal con el que cuenta la entidad.

### **RECOMENDACIÓN No. 15**

Recomendamos al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir a la Unidad de Recursos Humanos, que al momento del ingreso del funcionario a la institución, se solicite su file personal acreditando su formación profesional, para el archivo respectivo del mismo.

Asimismo, deberá instruirse al personal que se encuentre a cargo de la actualización y complementación de los files de personal, proceder a tomar las medidas necesarias para la conclusión y archivo respectivo de los mismos, con la finalidad de contar con información confiable y oportuna de los funcionarios de la institución.

#### **9.2.5.2 Falta de presentación de la Declaración de Bienes y Rentas**

Revisados los files del personal que ingreso durante la gestión 2006, mediante invitación directa al SEDES L.P, evidenciamos que los funcionarios al momento de iniciar su relación laboral no prestaron declaración expresa sobre sus bienes y rentas a la Contraloría General de la República, por tanto no presentaron a la institución la “Declaración de Bienes y Rentas”, entre las personas que no adjuntan el mencionado documento, se tiene:

#### **PERSONAL MEDICO**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1.	Aguilar Arteaga Celena Rengel	No adjuntan certificado
2.	Ayllón Pastenes Delia	No adjuntan certificado
3.	Bellido Poma Ruth Mirva	No adjuntan certificado
4.	Benavides Castro Iblim Viviana	No adjuntan certificado
5.	Castro Chipana Carmen Julia	No adjuntan certificado
6.	Chacon Espinoza Mario	No adjuntan certificado
7.	Chambi Illanes Lidia Paulina	No adjuntan certificado
8.	Choque Marca Jeannette Odaliz	No adjuntan certificado
9.	Duran Vargas Elvia Nery	No adjuntan certificado
10.	Fernade Villca Walter	No adjuntan certificado
11.	Murillo Paz Giovanna Melvi	No adjuntan certificado
12.	Navarro Agreda Luis Angel	No adjuntan certificado
13.	Quinallata Saavedra Gloria Tomasa	No adjuntan certificado
14.	Quispe Roque Delia	No adjuntan certificado
15.	Ramirez Valeriano	No adjuntan certificado
16.	Ramos Uria Marlene	No adjuntan certificado
17.	Rebollo Roca Maria Fatima	No adjuntan certificado
18.	Reyes Yapu Isela Rosio	No adjuntan certificado
19.	Rios Carmen Rosa	No adjuntan certificado
20.	Rodríguez Gutmann Claudia	No adjuntan certificado
21.	Saisa Quispe Richard	No adjuntan certificado

FUENTE DE INFORMACIÓN: Files de Personal

### PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nº	NOMBRES	OBSERVACION
1.	Aguilar Aviles Juan Carlos	No adjuntan certificado
2.	Aliaga Vilca Juan Geronimo	No adjuntan certificado
3.	Angles Avedaño Richar	No adjuntan certificado
4.	Apaza Rodrigue Ubaldo	No adjuntan certificado
5.	Castro Ramirez Mizguel Angel	No adjuntan certificado
6.	Catacora Salinas Luis Alberto	No adjuntan certificado
7.	Crespo Valdez Iveth Leticia	No adjuntan certificado
8.	Flores Aranibar Antonio	No adjuntan certificado
9.	Landivar Corrales Marco Antonio	No adjuntan certificado
10.	Lopez Guardia Jaime Antonio	No adjuntan certificado
11.	Magne Singuri Mary Marina	No adjuntan certificado
12.	Paredes Galler Zulma	No adjuntan certificado
13.	Rojas Galindo Guillermo	No adjuntan certificado
14.	Torrez Ventura Sonia	No adjuntan certificado
15.	Vargas Mamani Daysi Mónica	No adjuntan certificado
16.	Vargas Paton Luisa	No adjuntan certificado
17.	Yave Mayan Karla Consuelo	No adjuntan certificado
18.	Jiménez Luza Carla Marlene	No adjuntan certificado
19.	Larrea García Luis Orlando	No adjuntan certificado

FUENTE DE INFORMACIÓN: Files de Personal

De acuerdo al Estatuto del Trabajador en Salud, Decreto Supremo N° 28909, Art. 75 (**Declaración de bienes y rentas**) señala que: “Todos los servidores públicos, cualquiera sea su condición, jerarquía calidad o categoría, están obligados a prestar declaración expresa sobre los bienes y rentas que tuvieren al momento de iniciar su relación laboral con el estado”.

Asimismo, el Art. 76 (**Declaración de bienes y rentas**) señala que: La omisión en la declaración de bienes y rentas, conforme al presente Estatuto y sus Reglamentos, inhabilita el ejercicio de la función pública, sin perjuicio de aplicarse el régimen de responsabilidad por la función pública.

De igual forma, la Constitución Política del Estado, en su Art. 45, señala que: Todo funcionario público, civil, militar o eclesiástico está obligado, antes de tomar posesión de su cargo público, a declarar expresa y específicamente los bienes y rentas que tuviere, que sean verificados en la forma que determine la ley.

El Decreto Supremo N° 26257, Art. 7, señala que, serán posibles a la responsabilidad penal, cuando se incumpla con la presentación de la Declaración de Bienes y Rentas.

Esta deficiencia se debe a la falta de requerimiento de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas, por parte de la Unidad de Recursos Humanos al personal que se encuentra ingresando a la institución.

Lo descrito ocasiona posibles responsabilidades en contra de los funcionarios que incumplieron este requisito, así como los funcionarios que no exigieron la presentación de la Declaración de Bienes y Rentas.

## **RECOMENDACIÓN No. 16**

Por tanto, se sugiere al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, instruir al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, dar cumplimiento al Art. 75° y 76° del Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia, y a través de instrucciones solicite a todo el personal de la institución a la mayor brevedad posible presentar sus Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas.

### **9.2.5.3 Deficiencias en la sección de archivo**

Durante la ejecución de la auditoría a la Unidad de Recursos Humanos, observamos que, la Sección de Archivo conserva las carpetas personales de los funcionarios activos y pasivos de la institución. Empero, verificamos que el espacio físico es muy reducido y limitado para la cantidad de documentación existente.

De igual forma, los estantes y gaveteros con los que cuenta la Sección, son insuficientes para resguardar la documentación, observándose files sobrepuestos en los muebles, con el riesgo de pérdida.

Al respecto, de acuerdo al Estatuto de Trabajadores en Salud Art. 13 (Organización de Información), Inc. d), señala: Confidencialidad de los documentos del personal y valor legal, debiendo ser ubicados en un lugar suficientemente resguardado. El acceso a las carpetas personales está restringido, solo el jefe de personal quien es el responsable ante la institución por la seguridad de la documentación.

Esta deficiencia surge ante la falta de orden en el manejo y archivo de los files del personal de la institución. Asimismo, el desorden existente en la sección de archivo, se debe a la inexistencia de un ambiente adecuado para el resguardo de la documentación.

Esta situación ocasiona que la documentación esté sujeta a deterioro y extravió ante eventuales contingencias. Asimismo, la existencia de files sobrepuestos en los muebles, ocasiona que su búsqueda sea dificultosa y lenta.

## **RECOMENDACIÓN No. 17**

Se recomienda al Director Técnico del Servicio Departamental de Salud, a través de la Unidad de Recursos Humanos, instruir a la sección de archivo mantener cautela en el manejo y archivo de los files de personal con al finalidad de evitar futuros extravíos de la documentación.

Por otra parte, solicitar a la unidad correspondiente la dotación de un ambiente más amplio, para salvaguardar la documentación existente (Files de Personal).

## **10. CONCLUSIÓN DEL SISTEMA**

El Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Salud La Paz, no fue implementado de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley N° 1178, y la Normas Básicas del Sistema, aprobadas por Decreto Supremo N° 26115 del 16 de Marzo de 2001 y los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, emitidos por la Contraloría General de la República.

Con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia del Sistema de Administración y Control de Personal del Servicio Departamental de Salud La Paz y conforme a lo dispuesto en la Resolución N° CGR-1/010/97, ADJUNTAMOS LOS FORMULARIOS; Formato N° 1 (Aceptación de las recomendaciones) y N° 2 (Implementación de las recomendaciones), los mismos que:

- En el plazo de 10 días hábiles, emitan su pronunciamiento por escrito sobre la aceptación e implementación de cada una de las recomendaciones, caso contrario sus comentarios sobre aquellas con las que no estuviera de acuerdo.

En caso de que en nuestro seguimiento se identifiquen recomendaciones contenidas en el presente informe, sobre las cuales no se hayan adoptado medidas para su cumplimiento, se aplicarán las sanciones previstas en el Reglamento de la Responsabilidad por la función Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 23318-A.

**ORGANIGRAMA SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ ANEXO Nº 4**



