

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



TRABAJO DIRIGIDO

**FORTALECIMIENTO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA PREFECTURA DEL
DEPARTAMENTO DE LA PAZ
ENFOQUE “COSO”**

POSTULANTES:

**ALANEZ LIMACHI JEHOVANA
MICHEL GARCIA MARIA DEL ROSARIO**

TUTOR ACADEMICO:

**MGS. RONNY YAÑEZ
TITULAR DE LA CARRERA DE AUDITORIA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

LA PAZ – BOLIVIA
2010

DEDICADO:

A mi querida familia: el regalo mas grande que Dios me dio, por todo su amor y comprensión, por ser mi impulso para avanzar y mi apoyo sincero; especialmente a mi Padre por el empeño, constancia, humildad y por el constante apoyo que me brindo a lo largo de estos años.

Jhovana Alanez Limachi

DEDICADO:

En primer lugar a Dios que es la luz de mi vida.

A mi amado esposo Gualberto e hijas María José y Valentina que son el regalo mas grande que Dios me dio, por todo su amor y comprensión, por ser mi impulso para avanzar y mi apoyo sincero.

A mi querida mamita y hermanos por el empeño, constancia, humildad y por el constante apoyo que me brindaron a lo largo de estos años.

A mi querido papito que desde el cielo me cuida y me protege.

Maria del Rosario Michel de Torrico

AGRADECIMIENTOS

El presente Trabajo Dirigido fue posible gracias al apoyo de personas que nos brindaron su experiencia y conocimiento, es así que expresamos nuestro sincero agradecimiento a:

- Mgs. Ronny Yañez (Tutor Académico)
- Mgs. Rafael Fenando Loayza (Tutor Institucional)
- Al personal de la Secretaria Departamental Administrativa Financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
1. Marco Institucional.....	2
1.1. Prefectura del Departamento de La Paz.....	2
1.1.1. Objetivos.....	2
1.1.2. Visión.....	3
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Finalidad.....	4
1.1.5. Estructura Orgánica.....	6
1.2. Secretaria Departamental Administrativa Financiera.....	7
1.3. Dirección de Recursos Humanos.....	9
1.3.1. Estructura Orgánica.....	10
CAPITULO II	
2. Planteamiento y justificación del Problema.....	11
2.1. Planteamiento del problema.....	11
2.2. Justificación del Problema.....	11
2.2.1. Teórica.....	12
2.2.2. Practica.....	12
2.3. Objetivo General.....	13
2.4. Objetivo Especifico.....	13
CAPITULO III	
3. Metodología de la Investigación.....	14
3.1. Tipo de Estudio	14
3.2. Fuentes de Investigación.....	15
3.2.1. Fuentes de Investigación Primaria.....	15
3.2.1.1. Entrevista.....	15
3.2.1.2. Cuestionario.....	15
3.2.1.3 Aplicación de la Matriz Causa Efecto.....	15
3.2.2. Fuentes de investigación secundarias.....	15
CAPITULO IV	
4. Marco Teórico.....	16
4.1. Administración.....	16
4.2. Administración de Recursos Humanos.....	16
4.2.1 Planificación.....	16
4.2.2. Organización.....	17
4.2.3. Dirección.....	17
4.2.4. Control.....	17
4.3. Recursos Humanos.....	17
4.4. Relación Causa Efecto.....	18
4.5. Manual de Procesos y Procedimientos.....	19
4.6. Estructura Orgánica.....	19
4.7. Ley 1178 SAFCO.....	20
4.7.1. Sistema de Administración de Personal.....	22
4.7.2. Sistema de Organización Administrativa.....	22

4.8. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	23
4.9. Responsabilidad por la Función Pública.....	24
4.10. Atribuciones de la Contraloría General de la República.....	25
4.11. Sistema de Control Gubernamental.....	26
4.12. Sistema de Control Interno – Informe COSO.....	27
4.12.1. Componentes del Informe COSO.....	28

CAPITULO V

5. Diagnostico.....	33
5.1. Introducción.....	33
5.2. Objetivo.....	33
5.3. Tipo de diagnostico.....	34
5.4. Alcance y Metodología.....	35
5.5. Etapa de planeación	35
5.5.1. Recolección de Información.....	36
5.5.1.1. El análisis FODA.....	36
5.5.1.2. Matriz Causa – Efecto	41
5.5.2. Situación de la Dirección de Recursos Humanos	42
5.5.3. Entrevistas.....	43
5.5.4. Cuestionarios	44
5.6. Etapa de Ejecución	73
5.7. Diagnostico basado en componentes del informe COSO	73
5.7.1. Ambiente de Control.....	74
5.7.2. Evaluación de Riesgos.....	76
5.7.3. Actividades de Control.....	78
5.7.4. Información y Comunicación.....	79
5.7.5. Supervisión.....	81

CAPITULO VI

6. Propuesta.....	84
6.1. Introducción.....	84
6.2. Objetivo de la Propuesta.....	84
6.3. Diseño de la Propuesta	85
6.3.1. Subsistema de Dotación de Personal.....	85
6.3.1.1. Procesos del Subsistema de Dotación de Personal.....	85
6.3.2. Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	94
6.3.2.1. Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	95
6.3.3. Subsistema de Movilidad de Personal.....	97
6.3.3.1. Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal.....	97
6.3.4. Subsistema de Capacitación Productiva.....	103
6.3.4.1. Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva.....	103
6.3.5. Subsistema de Registro.....	106

6.3.5.1. Procesos del Subsistema de Registro.....	106
6.4. Conclusiones y Recomendaciones.....	110
6.4.1. Conclusiones.....	110
6.4.2. Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFIA.....	112
ANEXO	

INTRODUCCION

Sujetos al convenio suscrito entre la Prefectura del Departamento de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés, dentro de la modalidad de Trabajo Dirigido, se desarrolla el presente tema con el propósito de realizar el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Es vital para toda institución, ya sea pública o privada alcanzar un manejo eficiente, eficaz, seguro y adecuado de la Administración de sus Recursos Humanos.

Las entidades del sector público cuentan con manuales, normas y procedimientos internos los mismos que se apoyan en leyes y decretos vigentes que son la base para el cumplimiento de sus funciones.

En este sentido la Prefectura del Departamento de La Paz, sujeto de la presente investigación, se constituye en una de las grandes entidades gubernamentales para analizar e interpretar el tema de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de los Recursos Humanos. Por lo que debemos realizar una revisión exhaustiva de la normativa en la que se apoya la Dirección de Recursos Humanos, por lo tanto esta será la base para identificar el problema y a su vez dar pie para el aporte de sugerencias de solución y desarrollo de herramientas para la institución que busca mejorar su sistema de Control Interno en base a la normativa vigente.

CAPITULO I

1. Marco Institucional

1.1. Prefectura del Departamento de La Paz

La Prefectura del Departamento de La Paz, fue creada mediante el Decreto Supremo No 27988 del 23 de Enero de 1826. Además en el párrafo 1 Art. 1 de la Constitución Política del Estado, establece que Bolivia adopta para su Gobierno la forma democrática representativa y participativa.

La Prefectura del Departamento de La Paz, es una institución pública con personería jurídica, reconocida y con patrimonio propio, cuya naturaleza, finalidades y atribuciones se encuentran en directa relación con las competencias asignadas al prefecto del departamento por la Ley de Descentralización Administrativa (Ley 1664) del 28 de julio de 1995.

Con esta ley se restableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del Régimen de Descentralización Administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter.¹

1.1.1. Objetivos

- Reducir la pobreza y la exclusión social; Fortalecer la producción y generación De empleo a través de la integración de provisión de servicios u promoción productiva: caminera e implementación de los programas, acelerar la integración vial del departamento.
- Mejorar la producción agropecuaria ampliando y fortaleciendo el programa riego para la producción y de apoyo a la producción.
- Mejorar la calidad de vida en el área rural haciendo más eficiente la ejecución del programa Luz para Todos y los programas sociales.
- Mejorar la capacidad de la gestión pública departamental.

¹ LEY DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA (Ley 1664) del 28 de julio de 1995.

- Difundir a nivel nacional e internacional el potencial turístico y la producción paceña.

1.1.2. Visión

La visión planteada para el departamento de La Paz refleja las necesidades e intereses de los paceños y paceñas, así como del Departamento de La Paz en su conjunto.

En el último decenio, nuestro departamento ha ido disminuyendo sus niveles de desarrollo económico y social, siendo desplazado al segundo o tercer lugar, incluso, en los casos extremos, al cuarto lugar de desarrollo del país. En consecuencia y concordancia con los grandes procesos de transformación por el que atraviesa nuestro país, la Prefectura del Departamento de La Paz se plantea el potenciamiento económico del Departamento de La Paz como base y sustento del vivir bien:

- DEPARTAMENTO DE LA PAZ, PRODUCTIVO, INDUSTRIAL PARA EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO, DONDE SUS HABITANTES TIENEN ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS BÁSICOS ELEMENTALES PARA LA REALIZACIÓN HUMANA.

- TRABAJAR Y PRODUCIR EN UN CONTEXTO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, MÚLTIPLES VISIONES Y ECONOMÍA PLURAL; DIVERSIDAD CULTURAL, SOLIDARIDAD Y DEMOCRACIA

Para el logro de la visión planteada, se trabajará en las siete regiones de desarrollo económico productivo identificadas en el Departamento de La Paz.

1.1.3. Misión

"Institución Pública Departamental, responsable del Desarrollo Productivo, Competitivo y Social, que brinda bienes y servicios con equidad y solidaridad para mejorar la calidad de vida de los estantes y habitantes del Departamento de La Paz"

- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL,
- INTENSIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA,
- CALIDAD SOCIOCOMUNITARIA Y
- PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO

1.1.4. Finalidad

Expresa de manera concreta lo que se pretende alcanzar con un objetivo de gestión de área. Describirá en términos cuantificables lo que pretende obtener cada área o unidad organizacional. Dichos resultados deberán ser objetivos, precisos, verificables y expresarse en cuanto a cantidad, calidad, tiempo, beneficiarios y ámbito en el que se desarrolla.

La Prefectura del Departamento de La Paz como institución pública tiene las siguientes finalidades:

- a) Formular y ejecutar los planes departamentales de desarrollo económico y social, de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Planificación; en coordinación con los Gobiernos Municipales del Departamento y el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.
- b) Formular y ejecutar programas y proyectos de inversión pública en el marco del plan departamental de desarrollo y de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública y al régimen económico y financiero de la presente ley, en las áreas de:
 - Construcción y mantenimiento de carreteras, caminos secundarios y aquellos concurrentes con los Gobiernos Municipales.
 - Electrificación rural.
 - Infraestructura de riego y apoyo a la producción.
 - investigación y extensión técnico-científica

- Conservación y preservación del medio ambiente.
 - Promoción del turismo
 - Programas de asistencia social
 - Programas de fortalecimiento municipal.
 - Otros concurrentes con los Gobiernos Municipales
- c) Administrar, supervisar y controlar, por delegación del Gobierno Nacional, los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios personales de educación, salud y asistencia social en el marco de las políticas y normas para la provisión de estos servicios.
- d) Administrar, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agropecuarios, y vialidad, con excepción de aquellos que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores.
- e) Elaborar, el proyecto de presupuesto departamental de conformidad a las normas del Sistema Nacional de presupuesto, y remitirlo al Consejo Departamental para su consideración y posterior remisión a nivel nacional para el cumplimiento de las normas constitucionales.
- f) Ejecutar el presupuesto departamental en el marco de las normas del Sistema Nacional de Administración Financiera y Control Gubernamental, y presentar la cuenta de ingresos y egresos anual ejecutada, al Consejo Departamental para su aprobación.
- g) Dictar resoluciones administrativas, suscribir contratos y convenios, delegar y desconcentrar funciones técnico-administrativas.
- h) Registrar, con validez en todo el territorio nacional, sociedades comerciales y otros actos de comercio, realizados en el territorio nacional o en el extranjero, siempre que hubieren establecido domicilio en su jurisdicción, de acuerdo a decreto reglamentario.
- i) Otorgar y registrar de acuerdo a decreto reglamentario, con validez en todo el territorio nacional marcas, diseños, patentes, derechos y licencias.

1.1.5. Estructura Orgánica

Mediante Resolución Administrativa Prefectural N° 1182 de fecha 30 de diciembre de 2008, en su artículo primero se aprueba la Nueva Estructura Organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz, que forma parte indisoluble e inseparable de la Presente Resolución Administrativa Prefectural, en la aplicación del Decreto Supremo N° 28666 del 5 de abril del 2006.

La organización interna de la Prefectura del Departamento de La Paz tiene los siguientes niveles jerárquicos:

- **NIVEL SUPERIOR**, compuesto por el Prefecto y el Concejo Departamental.
- **NIVEL DE APOYO Y ASESORAMIENTO**, compuesto por Asesoría General, Auditoría Interna, Dirección de Gabinete Prefectural, Dirección de seguridad Ciudadana, Dirección de Comunicación Social, Subprefecturas y Representación Prefectural El Alto.
- **NIVEL DE COORDINACION SUPERIOR**, compuesto por la Secretaria General.
- **NIVEL EJECUTIVO**, compuesto por Secretaria Departamental Administrativa Financiera, Secretaria Departamental de Política Social y Comunitaria, Secretaria Departamental de Turismo, Secretaria Departamental de Planificación del Desarrollo, Secretaria Departamental Jurídica, Secretaria Departamental de Obras y Secretaria Departamental de Desarrollo Productivo.
- **NIVEL OPERATIVO**, compuesto por Dirección Administrativa, Dirección Tesorería y Crédito Público e Ingresos, Dirección de Contabilidad, Dirección de Contrataciones, v de Recursos Humanos, Dirección de Presupuestos, Dirección de Programas y Proyectos Sociales, Comité de la Persona con Discapacidad, Dirección de Culturas, Dirección de Turismo, Dirección de Estrategias de Desarrollo, Dirección de Informática, Dirección de Notaria de Gobierno,

Dirección de Procesos Contenciosos Penales y Especiales, Dirección de Procesos Laborales y Administrativos, Dirección de Electrificación Rural, Dirección de Supervisión de Obras, Dirección de Saneamiento Básico y Vivienda, Dirección de Estudios y Proyectos de Inversión, Dirección de Proyectos de Desarrollo Productivo, Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente y Dirección de Pueblos Indígenas.

- **NIVEL DESCONCENTRADO**, compuesto por Servicio Departamental de Gestión Social, Servicio Departamental de Salud, Servicio Departamental de Educación, Servicio Departamental de Deporte, Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, Servicio Departamental de Caminos y Servicio Departamental Agropecuario,
- **NIVEL OPERATIVO**, compuesto por Subprefecturas, Representación Prefectural El Alto.

El establecimiento de cada una de los niveles está relacionado directamente con las siguientes áreas:

- **Administrativa Financiera**
- **Jurídica**
- **Control y Fiscalización**
- **Planificación**
- **Genero**
- **Pueblos Indígenas**
- **Obras Publicas**
- **Desarrollo Productivo**

El organigrama de la Estructura Orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz se encuentra en (Anexo 1)

1.2. Secretaría Departamental Administrativa Financiera

Como una Dirección de apoyo a todas la Direcciones, Direcciones Departamentales, cumple con los siguientes objetivos y funciones principales:

- Administrar los recursos financieros y no financieros de la Prefectura del Departamento de La Paz durante la gestión sustentados en los sistemas de administración de la Ley 1178, de Personal, Presupuestos, Contabilidad Integrada, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar, los recursos de la Prefectura.
- Proponer para su área, políticas, normas y estrategias de ámbito departamental.
- Proponer y gestionar financiamiento para la ejecución de programas y proyectos de inversión, de acuerdo a las normas del sistema de Tesorería y Crédito Público, previa aprobación del Consejo Departamental.
- Supervisar el cumplimiento de los límites establecidos para el gasto corriente y asegurar la asignación de recursos para inversión en los programas establecidos por ley.
- Emitir informes para consolidar la transparencia de la gestión al interior de la DAF, coadyuvando de esta manera con el objetivo de la Prefectura.
- Supervisión en la elaboración de información útil oportuna y confiable sobre las actividades Financieras de la Institución.
- Instruir la atención oportuna de los requerimientos de las unidades funcionales y la implementación de un sistema ágil, oportuno en las contrataciones de Bienes y Servicios
- Seguimiento a la programación financiera y desembolsos en función a la liquidez.
- Seguimiento y Control de los trámites que realiza Ventanilla Única.
- Determinar la capacidad de endeudamiento de la Institución de los recursos externos y prever la disponibilidad de financiamiento.
- Seguimiento y supervisión en la ejecución de los procesos de contrataciones de bienes y servicios efectuados por la unidad de Licitaciones.
- Presentación de Informes Trimestrales sobre ejecución financiera del Presupuesto de la Prefectura de La Paz.

- Emisión de informes periódicos sobre la consolidación de la transparencia de gestión.
- Elaborar su Programa de Operación Anual y su presupuesto en base a lo determinado en los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Programación de Operaciones, clasificadores y directrices presupuestarias emitidos por el Ministerio de Hacienda.

1.3. Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz tiene como tareas principales planificar, organizar, ejecutar y controlar la asignación de Recursos Humanos a la institución, con la misión de lograr eficiencia y economía de recursos humanos, para que los mismos contribuyan eficazmente a alcanzar los objetivos de la entidad que son los siguientes:

- Implementar y ejecutar el Sistema de Administración de Personal con el objeto de administrar y controlar los Recursos Humanos de las Secretarías Departamentales, sus Direcciones y Servicios Departamentales dependientes de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Ejecutar los procesos y acciones de dotación, evaluación del desempeño, movilidad funcionaria, capacitación productiva, control de personal y registro, así como implantar las disposiciones relacionadas con la carrera administrativa.
- Implementar el reglamento Interno de Personal.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Ejecutar actividades orientadas a lograr el desarrollo del personal, así como implementar acciones que logren coadyuvar el proceso de cambio orgánico – funcional actual de la Prefectura de La Paz, logrando una concientización del personal sobre las nuevas modalidades de trabajo que impone la Ley de Descentralización Administrativa y otras disposiciones normativas.
- En consideración a la evaluación de desempeño, capacitar y/o gestionar la capacitación de los funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Elaborar mensualmente la planilla de sueldos del personal de la Prefectura del Departamento de La Paz.

- Ejercer control y supervisión del desempeño de los funcionarios en el marco del Reglamento Interno de Personal.
- Elaborar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP).

1.3.1. Estructura Orgánica

La Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaria Departamental Administrativa Financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, maneja una estructura orgánica piramidal y vertical ya que la mas alta autoridad de esta se encuentra en la parte superior y

El equipo de la Dirección de Recursos Humanos de la gestión 2009 está compuesto por:

Director de Recursos Humanos; Coordinadora de Recursos Humanos, Secretaria, Mensajero Chofer. Responsable de Dotación y Evaluación de Desempeño; Auxiliar de Proceso Dotación y Evaluación de Desempeño, Auxiliar de Proceso de Inducción y Confirmación. Responsable de Movilidad y Registro; Técnico Habilitado, Técnico de Movilidad y Sistemas, Control y Seguimiento de Kardex y Actualizador Estadístico de Kardex. Responsable de Capacitación Productiva; Programación y Seguimiento de Capacitación, Técnico en Capacitación Productiva y Asistente de Capacitación. Relaciones Laborales, Auxiliar de Relaciones Laborales. Supervisor de Control de Personal, Control de Asistencia, Asistente de Control de Asistencia, cuatro Auxiliares de Control de Asistencia.

El organigrama de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra en (Anexo 2)

CAPITULO II

2. Planteamiento y justificación del Problema

2.1. Planteamiento del problema

A través de una investigación Analítica y Descriptiva, basada en entrevistas preliminares y cuestionarios elaborados acerca del funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos, se puede constatar que en esta Dirección se han venido suscitando múltiples problemas en cuanto al tratamiento y la adecuada administración de los Recursos Humanos. Es por esto que surge el siguiente planteamiento del problema.

¿IMPLEMENTAR UN ADECUADO CONTROL INTERNO EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PREFECTURA DE DEPARTAMENTO DE LA PAZ PERMITIRA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS?

2.2. Justificación del Problema

Los motivos fundamentales que se han identificado y que representan los argumentos de la investigación desde el punto de vista social y administrativo son las siguientes:

- a) Uno de los elementos más importantes dentro de la organización son las personas ya que estas determinan el éxito o fracaso de la organización.
- b) En el medio Boliviano son muy pocas las investigaciones realizadas sobre el tema identificado, mas aun en el sector Prefectural, por lo que el desarrollo de la presente tema permitirá llenar un vacío inexistente en el ámbito académico e institucional.
- c) La Prefectura del Departamento de La Paz, tiene el interés y la motivación de fortalecer su sistema de control interno para lograr la eficiencia y eficacia del personal.

2.2.1. Teórica

En la actualidad la Prefectura del Departamento de La Paz viene enfrentando algunos problemas que se relacionan con aspectos de recursos humanos, se ha identificado los siguientes hechos como indicadores del problema:

- Algunos de los elementos que deben fortalecerse dentro de la Dirección de Recursos Humanos para el logro de los objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz es la capacidad para administrar, reclutar, seleccionar, contratar personal íntegramente capacitado.
- Se ha establecido que en la Dirección de Recursos Humanos se debe fortalecer los conocimientos de normas y procedimientos de integración de personal.
- Las normas internas existentes en algunos aspectos se muestran inconclusas o con vacíos legales que no permiten una buena administración y de manera adecuada de los recursos humanos.

2.2.2. Práctica

En el presente trabajo de investigación se utilizará el Informe COSO, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos dentro de la institución y esto se traduce en:

- Eficiencia y eficacia de la administración de Recursos Humanos.
- Cumplimiento de leyes, normas, procesos y procedimientos que sean aplicables a la institución.

Aclarar que un sistema de Control Interno por muy bien diseñado que esté solo puede aportar un grado de seguridad razonable del resultado de los objetivos de la entidad.

Además cada uno de los componentes de dicho informe se hará presente:

- **Entorno de Control**
- **Evaluación de Riesgos**
- **Actividades de Control**

- **Información y Comunicación**
- **Supervisión**

2.3. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control Interno a través de procesos y procedimientos adecuados a los requerimientos, necesidades y condiciones de la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaria Departamental Administrativa Financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz., mismos que reflejaran una gestión con resultados eficientes y de calidad, permitiendo alcanzar altos niveles de desempeño y ventajas competitivas.

2.4. Objetivo Especifico

- Identificar y evaluar la situación actual de los procesos y procedimientos en la Dirección de Recursos Humanos con respecto al nivel de calidad percibida observando como se realizan estos, y determinando que logros se alcanzaron hasta el momento del análisis, estableciendo cuales son los problemas internos y externos que evitan que se desarrollen y ejecuten de manera eficiente.
- Actualizar y adecuar el actual Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz a través del fortalecimiento de los procesos y procedimientos existentes.
- Implementar y diseñar sugerencias de solución y herramientas para la Prefectura del Departamento de La Paz que busca mejorar su sistema de Control Interno en base a la normativa vigente.

CAPITULO III

3. Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo nuestra investigación utilizaremos Método Analítico y Método Descriptivo.

Método Analítico, porque el análisis es la observación y examen de un hecho en particular, además es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Este método de investigación consiste en la separación de toda la documentación con la que cuenta la Dirección Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El Método Descriptivo porque busca identificar y especificar características y atributos, así como deficiencias en el funcionamiento de la administración de Recursos Humanos.

El Método Descriptivo consiste en describir situaciones y eventos, es decir como es y como se presentan un determinado fenómeno. Para Hernández Sampieri este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.²

3.1. Tipo de Estudio

El estudio utilizado en la presente investigación se basa en la observación de todo el funcionamiento de la administración de Recursos Humanos, a partir de esto se llegó a determinar los principales problemas con los que atraviesa, para proponer la mejor solución posible.

El estudio deductivo es aquella manera de razonamiento que va de hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos

3.2. Fuentes de Investigación

² HERNANDEZ, Sampieri "Metodología de la Investigación" MC Graw-Hill México 1998

3.2.1. Fuentes de Investigación Primaria

3.2.1.1. Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas el entrevistador "Investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de investigación. La entrevista se realizará en la Dirección de Recursos Humanos, la cual estará dirigida al director del mismo, esto con el objetivo de ver a que nivel se encuentra la documentación con la que cuentan.

3.2.1.2. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir una comparación de la información.

3.2.1.3 Aplicación de la Matriz Causa Efecto

La aplicación de esta técnica de investigación nos permitirá identificar las causas que originan incumplimiento y malas prácticas a las normas establecidas y el efecto que ellas tienen sobre la unidad administrativa. Esto nos permitirá plantear las posibles soluciones y recomendaciones a estos hechos.

3.2.2. Fuentes de investigación secundarias.

- Leyes, Decretos Supremos, Normas Especificas
- Documentos de la institución
- Internet

CAPITULO IV

4. MARCO TEORICO

4.1. Administración

Según Koontz O`Donell la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficiencia objetivos preestablecidos. Para ello, se realizan funciones fundamentales o proceso administrativo.

La administración es una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

4.2. Administración de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”³

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

4.2.1 Planificación

La planificación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

³ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127.

"La planificación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La función de Planificación consiste en determinar objetivos y metas y seleccionar las mejores alternativas proponiendo los recursos para alcanzar dichos objetivos y metas.

4.2.2. Organización.

La función de Organización es establecer las tareas y obligaciones del personal de una organización

4.2.3. Dirección.

La función de Dirección o Liderazgo consiste en coordinar y ejecutar las actividades programas en una empresa

4.2.4. Control.

La función de Control consiste en cautelar el estricto cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la planificación.

4.3. Recursos Humanos.

Los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de la institución, ya que permite la realización de las metas de ésta elevando su papel a una posición estratégica.

La importancia de los recursos humanos en la institución se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección en relación con los aspectos humanos de la misma.

- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ello y benéfico para la institución.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la institución.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

4.4. Relación Causa Efecto

La causa: es el factor que provoca una reacción

El efecto: es la muestra de una influencia realizada

Aunque dependiendo del punto de vista, no siempre el efecto sigue a la causa, en ocasiones, si se ubica dentro de un pensamiento sistémico (mirar las partes como un todo) la causa y el efecto hacen parte de un bucle (circulo de relación) y dado que es un circulo, hay momentos que la causa puede ser el efecto o viceversa.

Otra parte importante en cuanto a causa y efecto, es el tiempo. Hay causas que provocan efectos que solo se ven a largo plazo. Estas acciones solo se ven materializadas en el futuro.

El procedimiento a seguir para elaborar un diagrama causa-efecto se puede sistematizar de la siguiente manera:

1. Determinar la característica de calidad cuyas causas se pretenden identificar;
2. A través de la investigación y discusión con un grupo de personas (Brainstorming), identificar las causas que más directamente afectan dicha característica, es decir, aquellas que tienen una influencia directa en el problema a solucionar (causas primarias o causas nivel 1);
3. Trazar el esqueleto del diagrama escribiendo, en uno de los extremos, la característica de calidad planteada. A partir de ella diseñar la “espina de pescado”, esto es, una línea horizontal en la que confluyen varias ramas incorporando las causas apuntadas como primarias.

4. Identificar las causas (secundarias o de nivel 2) que afectan las causas primarias y bien aquellas (causas terciarias) que afectan las causas secundarias. Cada uno de estos niveles se convertirá en una rama que ha de incorporar causas de nivel inmediatamente inferior.

4.5. Manual de Procesos y Procedimientos

“El manual de procesos y procedimientos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la institución.

Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política del estado, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la institución, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la institución.”⁴

4.6. Estructura Orgánica

“Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

⁴ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa.

La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.”⁵

4.7. Ley 1178 SAFCO⁶

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

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

Los sistemas que regulan la presente Ley son:

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

⁶ LEY 1178, SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL, Art 1

FUNCIONES	PROCESOS	RELACION CON LA LEY N° 1178
Planificación	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Inversión Pública. • Sistema Nacional de Planificación
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Programación de Operaciones (SPO) • Sistema de Presupuesto (SP)
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Departamentalización • Jerarquía de la Organización • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Organización Administrativa (SOA)
Ejecución	<p>A) Integración de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Medios (Bienes y Servicios) • Financieros <p>B) Registro e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Administración de Personal (SAP) • Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) • Sistema de Tesorería y Crédito Público (ST y CP) • Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar estándares • Comparar resultados con estándares • Establecer medidas correctivas • Medir eficacia, eficiencia y economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control Gubernamental (SCG) Administración

4.7.1. Sistema de Administración de Personal⁷

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

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

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

4.7.2. Sistema de Organización Administrativa⁸

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional. Y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

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

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.

⁷NORMA BASICA, DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL, Art. 7, Art.8

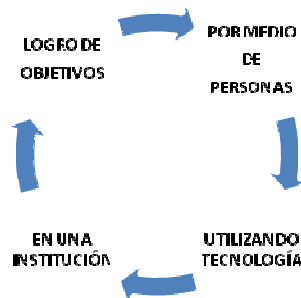
⁸ NORMA BASICA SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, Pag. 1

- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

4.8. Sistema de Administración de Recursos Humanos

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma institución, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano.

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:



La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales; unas veces cooperativos, otras veces conflictivos; tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

“¿Qué debemos considerar dentro del Sistema de Administración de Recursos Humanos?”

Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por los menos los siguientes elementos:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Descripción y análisis de puestos

- Evaluación del desempeño de personal
- Sistemas de compensación
- Plan de Beneficio Social
- Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Capacitación y Desarrollo de personal”⁹

4.9. Responsabilidad por la Función Pública

Según lo que refleja la ley 1178 todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo.

Por lo que la responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión.

- a) “La responsabilidad es administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Se determinará por proceso interno de cada entidad que tomará en cuenta los resultados de la auditoría si la hubiere. La autoridad competente aplicará, según la gravedad de la falta, las sanciones de: multa hasta un veinte por ciento de la remuneración mensual; suspensión hasta un máximo de treinta días; o destitución.”¹⁰
- b) “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 Ley 1178; 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.”¹¹

⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/trhh/page2.html>

¹⁰ LEY 1178, SAFCO Art.29

¹¹ LEY 1178, SAFCO Art.30

“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.”¹²
- c) “La responsabilidad es penal cuando la acción u omisión del servidor público y de los particulares, se encuentra tipificada en el Código Penal. Cuando los actos o hechos examinados presenten indicios de responsabilidad civil o penal, el servidor público o auditor los trasladará a conocimiento de la unidad legal pertinente y ésta mediante la autoridad legal competente solicitará directamente al juez que corresponda, las medidas precautorias y preparatorias de demanda a que hubiere lugar o denunciará los hechos ante el Ministerio Público.”¹³

4.10. Atribuciones de la Contraloría General de la República

“La Contraloría General de la República ejercerá el Control Externo Posterior con autonomía operativa, técnica y administrativa. A fin de asegurar su independencia e imparcialidad respecto a la administración del Estado, el presupuesto de la Contraloría, elaborado por ésta y sustentado en su programación de operaciones, será incorporado sin modificación por el Ministerio de Finanzas al proyecto de Presupuesto General de la Nación, para su consideración por el Congreso Nacional. Una vez aprobado, el Ministerio

¹² LEY 1178, SAFCO Art.31

¹³ LEY 1178, SAFCO Art.34

de Finanzas efectuará los desembolsos que requiera la Contraloría de conformidad con los programas de caja elaborados por la misma.”¹⁴

4.11. Sistema de Control Gubernamental

Es uno de los ocho sistemas obligatorios establecidos por la Ley SAFCO para el sector público.

El Sistema de Control Gubernamental tiene por objetivo mejorar la eficacia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El Control Gubernamental se aplica sobre el funcionamiento de los sistemas de Administración de los recursos públicos y está integrado por:

- El Sistema de Control Interno, que comprende 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. Los procedimientos de control interno previo se aplican por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto (verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y Programas de la entidad). El control interno posterior es practicado por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia; y por la unidad de auditoría interna
- El Sistema de Control Externo Posterior, que se aplicará por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

Las Normas Básicas para el Sistema de Control Gubernamental son emitidas por la Contraloría General de la República, su órgano rector.

¹⁴ LEY 1178, SAFCO. Art. 41

Varias normas como la Ley 1178 y el Decreto Supremo 23318-A, establecen que el incumplimiento en la aplicación de este sistema, generará responsabilidades para los administradores del sector público. Sin embargo, esta normativa ha sido cuestionada desde el ámbito municipal porque en su aplicación surgieron muchas dificultades. Fue diseñado principalmente para ministerios, corporaciones y empresas públicas descentralizadas, no se tomó en cuenta a los municipios en especial a los medianos y pequeños de las áreas rurales, pues el proceso de municipalización es posterior a la Ley 1178. Si bien este sistema y sus subsistemas están vigentes, se estudian cambios que permitan una mejor aplicación a los espacios municipales, haciéndolos más simples y flexibles y, sobre todo, menos centralizados.

4.12. Sistema de Control Interno – Informe COSO

“Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno aplicable para las entidades del sector público.”¹⁵

El Sistema de Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promoción de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>

“Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total
- .El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.”¹⁶

4.12.1. Componentes del Informe COSO

a) Entorno de Control:

- Integridad y valores éticos

La Dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

- Compromiso de competencia profesional

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

- Consejo de Administración y Comité de Auditoría

Un consejo de administración activo y efectivo, o comités del mismo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

- La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

- Estructura organizativa

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

- Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

- Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

b) Evaluación de los Riesgos:

- Objetivos globales de la entidad

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias claves que se han establecido.

- Objetivos específicos para cada actividad

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.

- Riesgos

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

- Gestión del cambio

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos

c) Actividades de Control:

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

d) Información y Comunicación:

- Información

Se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.

- Comunicación

La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.

d) Supervisión:

- Supervisión continuada

La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal a realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

- Evaluaciones puntuales

Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.

- Comunicación de las deficiencias de control interno

Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.

CAPITULO V

5. DIAGNOSTICO

5.1. Introducción

El Presente diagnostico se constituye en un medio de análisis que nos permite plantear un cambio en la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección.

De igual forma se utilizará el mismo como una herramienta en la dirección y el siguiente paso será solicitar la colaboración de los funcionarios de la institución para recabar la información pertinente que deberá analizarse e identificarse un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

Entonces diremos que el diagnostico se refiere a el acto de investigar el estado de eficacia de la institución, en caso de ineficacia, determinar los factores de ésta, y de las necesidades más urgentes de superación. Podemos decir también que el diagnostico es “la conclusión del estudio de la investigación de una realidad expresada en un juicio comparativo en una situación dada”.

5.2. Objetivo

El objetivo del diagnostico es realizar un análisis mas profundo del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz; analizando la normativa, procesos y procedimientos que se aplican, así como las actividades del personal a cargo del manejo de Recursos Humanos y la documentación que ésta genera, con el fin de determinar y evaluar los principales problemas por los que atraviesa la Institución y las consecuencias que afectan a su normal funcionamiento.

Entonces podemos decir que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de la institución, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas.
- Eficacia y eficiencia de los procesos.
- Confiabilidad de la información generada.

Como ya conocemos la definición de Control Interno, podemos mencionar algunos conceptos fundamentales que nos ayudara a realizar un mejor análisis:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de procesos y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

En concreto lo que estamos buscando es mejorar un sistema de control interno que a medida que recabemos mas información nos dará mas luces de las deficiencias de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

5.3. Tipo de diagnostico

Para realizar el presente trabajo se utilizó el Modelo de Diagnostico basado en la metodología del “Análisis de Requerimientos”. Se opto por esta modalidad de Diagnostico porque cuenta con una estructura metodológica clara que permite identificar y atender los requerimientos reales de la institución en busca de cubrir las necesidades y lograr su satisfacción mediante la propuesta de alternativas viables de solución a los problemas identificados, en función a las características propias de la institución, la manera en que se consideren propuestas a medida que utilicen los recursos que la institución este dispuesta a invertir de manera tal que se facilite su implantación.

5.4. Alcance y Metodología

El alcance del diagnostico contempla relevamiento de información de los aspectos generales del proceso de manejo de recursos humanos el que se ha realizado utilizando la metodología de “Análisis de Requerimientos en su fase Inicial”. La misma que fue

detallada en su integridad en el marco conceptual y que en resumen consta de las siguientes etapas:

- Etapa de Planeación.
- Etapa de Ejecución y Análisis de la Información.
- Etapa de Elaboración de Propuesta.

5.5. Etapa de planeación

Diseñar un manual de procedimientos para fortalecer el sistema de Control Interno de Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, implica considerar diferentes elementos como la normativa legal vigente referente a el manejo de los recursos humanos de la institución; definir también la metodología a ser utilizada respecto a la elaboración de manuales, su clasificación, contenido, etc.; establecer los métodos de recolección de datos, para realizar su proceso y obtener la información que aporte al tema en desarrollo; conocer y comprender el mecanismo y las actividades de la Institución, particularmente a los responsables involucrados en el manejo de recursos humanos; conocer la opinión de los funcionarios de la institución que intervienen en este proceso.

La información necesaria para el desarrollo de este tema de investigación se obtendrá por medio de consultas bibliográficas, consultas a fuentes primarias y secundarias conocer: documentos como la normativa vigente (SAP, RE-SAP, RIP, Estatuto del Funcionario Público), cuestionarios, entrevistas y observación directa de las actividades y procesos de la Institución y consultas a páginas de internet entre otras.

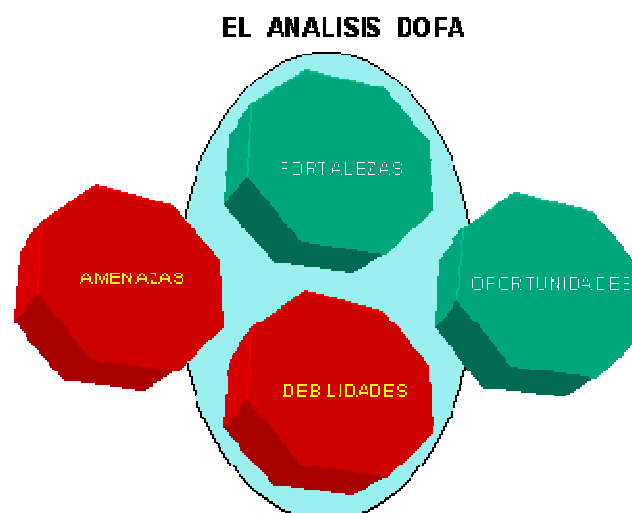
5.5.1. Recolección de Información

En esta etapa tomamos en cuenta diferentes tipos y técnicas de obtener información como: Consultas bibliográficas, documentos, normativa vigente legal, entrevistas, cuestionarios y la misma observación directa de las actividades y operaciones de la institución. Pero cada una de estas técnicas presentaron ventajas y limitaciones así que decidimos complementar el presente trabajo con cada una de estas técnicas y de esta forma desarrollar un tema con información solida y confiable.

5.5.1.1. El análisis FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la institución y el entorno. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas del entorno.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la institución, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que debe enfrentar la institución. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Mediante el análisis FODA realizado a las Direcciones dependientes de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, **(Anexo 3)**.

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Dirección de Presupuestos
- Dirección de Tesorería y Crédito Público e Ingresos
- Dirección de Contrataciones
- Dirección de Contabilidad

En el proceso de recolección de información se pudo evidenciar puntos que tienen iguales características en todas las direcciones con referencia a:

Fortalezas

- Personal capacitado

Debilidades

- Falta de equipos de computación y servicio de Internet.
- Los equipos de computación existentes, en malas condiciones.
- Falta de espacio físico.

Amenazas

- Inestabilidad Laboral

Se considera además que los puntos más sobresalientes en cuanto a debilidades se encuentran en la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Tesorería y Crédito Público y Dirección Administrativa:

Dirección de Recursos Humanos

- Falta de Manuales de Procesos y Procedimientos:
 - Para la valoración de puestos

- Para la cuantificación de la demanda de personal
 - Para el análisis de la oferta interna del personal
 - Para la elaboración del plan de personal
 - Para programación operativa anual individual (POAI)
 - Para el reclutamiento de personal
 - Para la selección de personal
 - Para la inducción de personal
 - Para la evaluación de la confirmación
 - Para la programación de evaluación del desempeño
 - Para la ejecución de la evaluación del desempeño
 - Para la promoción vertical y promoción horizontal
 - Para la rotación de personal
 - Para transferencia
 - Para retiro (causal renuncia)
 - Para retiro (causal resultados de la evaluación de confirmación, evaluación de desempeño, destitución y abandono)
 - Para la detección de necesidades de capacitación
 - Para la programación, ejecución y evaluación de la capacitación
 - Para la generación de la información
 - Para la actualización de la información
 - Para la planilla salarial
- Falta actualización en la normativa.
 - Comisión o Dirección que realice un seguimiento para el cumplimiento de la normativa.

Dirección de Tesorería y Crédito Público e Ingresos

- Saber y respaldar un Comprobante de Ingreso (C-21) con documentación suficiente
 - Regalías forestales
 - Regalías mineras
- No somos sujetos de crédito

- No podemos adquirir nuevos créditos, actualmente se pagan deudas anteriores
- No tenemos la seguridad de que los ingresos del IDH y IEHD están distribuidos de forma correcta en Bolivia. Tampoco tenemos la certeza absoluta del origen de estos.

Dirección Administrativa

- No se cuenta con toda la documentación de respaldo de inmuebles (Folio Real) y vehículos (RUA) pertenecientes a la prefectura
- Material y sistema de codificación inadecuada (Activos Fijos)
- Entrega de activos por parte de Dirección Administrativa sin conocimiento de la unidad de activos fijos
- Falta de apoyo de la Dirección Administrativa a la Unidad de Activos Fijos.
- Pérdida de activos pertenecientes a la institución (Activos Fijos)

Las propuestas de más sobresalientes son:

Dirección de contrataciones

- Crear una Unidad Técnica que asesore y establezca lazos entre las diferentes direcciones
- Crear una Norma para disminuir la burocracia institucional

Dirección de Tesorería y Crédito Público e Ingresos

- Contratar una firma de consultores de auditoría para que depure y limpie cuentas de gestiones pasadas
- Investigar origen de regalías mineras y forestales

Dirección de Presupuestos

- Mejorar las condiciones Laborales
- Dividir de forma horizontal el ambiente

Dirección de Contabilidad

- Capacitación de Personal directa y Específica
- Rotación de personal dentro de Dirección

Dirección Administrativa

- Solicitar a la Dirección de Informática un nuevo sistema de control de Activos Fijos
- Consensuar con las instancias correspondientes la viabilización de los trámites de desembolso de recursos económicos y los procesos de pago.

5.5.1.2. Matriz Causa – Efecto

MATRIZ CAUSA-EFECTO			
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS			
DEFICIENCIA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
Falta de Aplicación de los reglamentos en diferentes artículos de: SAP, RESAP, RIP,EFP	Poco conocimiento y apego a la normativa vigente	Incumplimiento a la normativa legal existente en la Dirección.	Proporcionar información y medios necesarios para su cumplimiento
Falta de incentivo a su personal	No existen herramientas de incentivo al personal	Poco interés del personal para llevar a cabo sus labores	Diseñar herramientas de incentivo al personal
Poco conocimiento de la normativa	Falta de difusión de Normativa	Retraso en las actividades propias de la entidad	Diseñar programas para difundir normativa actual y vigente
Falta de manual de procesos para la elaboración de planilla de sueldos y salarios	Actualización de instrumentos normativos	Retraso en la elaboración de planillas de sueldos y salarios	Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la elaboración de planilla de sueldos y salarios especificando tiempos para cada proceso
Falta de espacio físico y equipos de computación	Falta de presupuesto en la entidad	Incomodidad del personal y retraso en las actividades	Buscar financiamiento para subsanar estas deficiencias
Falta de seguridad laboral	No existen políticas de seguridad y prevención de accidentes	Poca seguridad de los funcionarios en sus espacios de trabajo (en algunos casos las oficinas se	Elaborar políticas de seguridad y prevención de accidentes laborales

5.5.2. Situación de la Dirección de Recursos Humanos

Por los resultados obtenidos del análisis FODA, se ha determinado que la Dirección de Recursos Humanos es la Dirección que tiene mayores debilidades que afectan en gran magnitud al cumplimiento de los objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Por lo tanto para determinar de forma más exacta la situación de la Dirección de Recursos Humanos se realizó la Matriz Causa-Efecto, Cuestionarios de Control Interno y entrevistas.

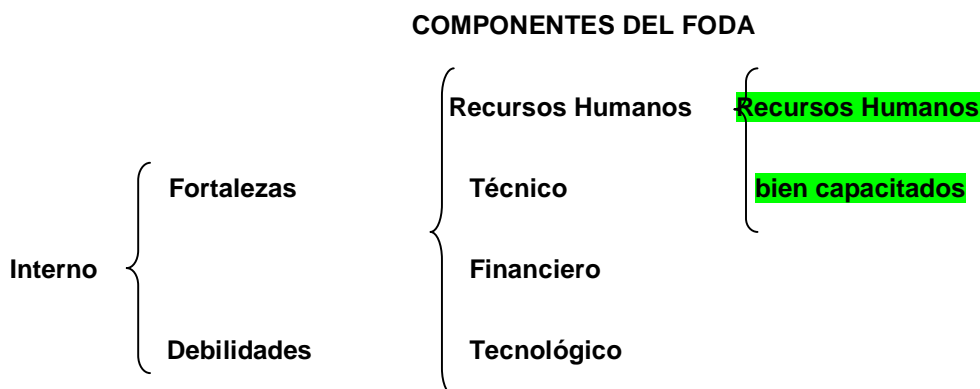
Esta situación nos lleva a realizar un análisis exclusivo de la dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz ya que es nuestro objeto de análisis.

Podemos comenzar realizando una confrontación entre las oportunidades y fortalezas, con el propósito de formular estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con alto componentes de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier institución. Una forma de evitar los desastres tras las debilidades es aprovechar las oportunidades externas.

Esto se traduce en encontrar soluciones para los problemas con los que acarrea la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Primero debemos suponer que para cualquier institución es primordial los recursos humanos y desde un enfoque más sistemático y de la matriz FODA se puede analizar a los recursos humanos.



De este modo vale rescatar que los Recursos Humanos deben estar respaldados no solo de conocimiento adquirido en centros de educación superior, sino de conocimientos adquiridos en las instituciones públicas que a su vez estas dan las herramientas tales como la documentación de la normativa vigente que viene en apoyo de aquellos recursos humanos que se incorporan a las mismas. En este caso en específico la Prefectura del Departamento de La Paz.

5.5.3. Entrevistas

Las Entrevistas que bajo el concepto de una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El entrevistador es el que dirige la Entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.

Funciones de la Entrevista:

Existen cuatro funciones básicas y principales que cumple la Entrevista en la investigación científica:

- Obtener información de individuos y grupos
- Facilitar la recolección de información
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)
- Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

Decidimos que las entrevistas tendrían preguntas claras y concisas con el fin de buscar respuestas puntuales.

Ventajas:

Las grandes ventajas que obtuvimos de las entrevistas fueron:

- Obtención de datos relevantes y significativos.
- Se pudo captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportaron una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.
- Nos proporcionaron los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

5.5.4. Cuestionario

Aplicada a nuestro tema de investigación, se realizó un cuestionario diferente a cada funcionario de involucrado en la Dirección de Recursos Humanos, dicho cuestionario estará elaborado en base a normas vigentes referidas al tema de Recursos Humanos..

Con los cuestionarios planteados en los anexos, logramos recolectar información valiosa y con una característica elemental, de no situar nerviosas a las personas entrevistadas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivo.- El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de evaluar el diseño del Sistema de Administración Personal, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto, así como de las Normas Básicas de Control Interno vigentes.

Una vez evaluado el diseño del Sistema deberá procederse a la comprobación de su funcionamiento para lo cual será necesaria la elaboración de programas de trabajo específicos para tal fin. Dichos programas de trabajo considerarán los aspectos, áreas o sistemas que resulten relevantes para alcanzar los objetivos del examen.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA COMPLETAR ESTE CUESTIONARIO

¿Cómo se lo debe completar?

En general el cuestionario es lo suficientemente explícito, aún cuando se lo debe complementar o modificar según lo requieran las circunstancias del trabajo.

- Respuestas SI, serán suficientes si se logra verificar la existencia de la documentación que respalde esta respuesta y como mencionamos en párrafos anteriores evaluaremos el funcionamiento del diseño en aquellos puntos de control que puedan establecerse como “Controles Claves”
- Respuestas NO, usualmente significarán una deficiencia u observación que identificarán debilidades del sistema, por lo tanto será la base para identificar el problema y esta a su vez dará pie para aportar sugerencias de solución y desarrollo de herramientas para la Prefectura del Departamento de La Paz que busca mejorar su sistema de Control Interno en base a la normativa vigente.

EVALUACIÓN PORCENTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

En primera instancia realizamos la evaluación porcentual por sectores:

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuáles diría que son los objetivos principales de la Prefectura del Departamento de La Paz?
2. ¿Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos
3. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la Prefectura del Departamento de La Paz?
4. ¿Cuáles son sus causas?
5. ¿Qué grado de difusión tienen?
6. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos?
 - ¿Y a largo plazo?
7. ¿La entidad cuenta con Manuales o Reglamentos específicos para normar su Sistema? Ver (NBSAP, Art. 11)

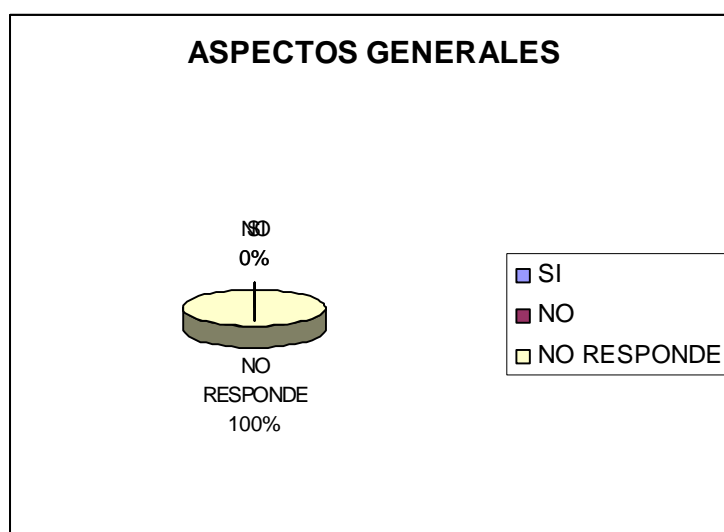
- Cuál es su denominación
- Fecha de aprobación
- Unidad que lo aprobó
- Documento de aprobación (Ref.)
- Fecha de actualización

8. ¿Tales Manuales o Reglamentos, han sido debidamente compatibilizados (reconocidos) por el órgano rector? Ver (NBSAP, Art. 11º)

- Órgano rector
- Ha sido enviado a la unidad de normas para su compatibilización (ex DONPA)
- Fecha de compatibilización

9. ¿Los Manuales o Reglamentos fueron difundidos al personal de la entidad? (*)

- Fecha de difusión
- Medio utilizado
- N° memo o comunicación



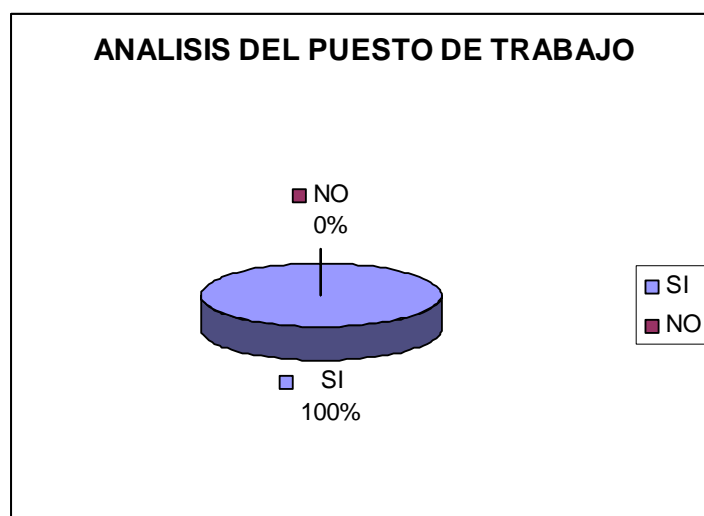
Conclusión.-

- Concluimos que los aspectos generales no pudieron ser respondidos por el Director de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, ya que el tiempo con el que contaba el mencionado no era suficiente.
- Solo podemos agregar, según lo observado e indagado, el corto tiempo que el Director lleva en el cargo, lo ubica en un estado parcial de incertidumbre del estado en el que se encuentra la Prefectura y de alguna manera las respuestas serian un tanto difusas.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

10. ¿Cuenta con las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo? ¿Están actualizadas?

11. ¿Existen métodos que utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?



Conclusión.-

- Concluimos que la persona encargada de esta área se basa en procedimientos anteriormente utilizados por la Prefectura y que están en un proceso de adaptación y cambio para llegar a obtener su propia normativa.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

12. ¿Existe planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en su propio departamento?

- ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?

13. ¿Existe métodos, medios o modelos que emplea para llevar a cabo la planificación de recursos humanos?

- ¿Y qué experiencia tiene en el uso de estos métodos o medios?

14. ¿Usted espera que los ejecutivos de la Prefectura del Departamento de La Paz faciliten sus planes de recursos humanos?

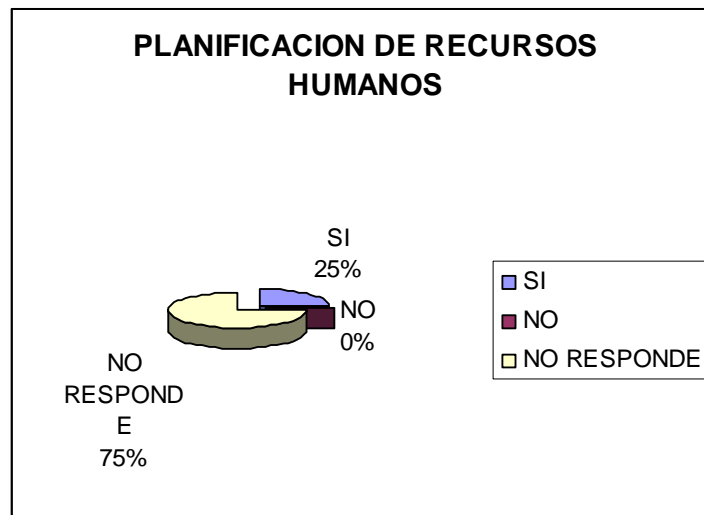
- ¿Cómo deberían hacerlo?

• ¿Qué políticas existen para motivar Directores para que colaboren a este respecto?

15. ¿La estructura organizativa de la entidad prevé la separación de las funciones incompatibles al menos en las siguientes etapas del proceso? Ver (NBCI, Nros. 120.03, 120.04 y 132.09)

- Autorización y registro
- Autorización y pago
- Registro y pago

- Pago y custodia
- Registro y custodia
- Autorización y custodia



Conclusión.-

- Según lo observado e indagado, el corto tiempo que el Director lleva en el cargo lo ubica en un estado parcial de incertidumbre del estado en el que se encuentra la Prefectura y de alguna manera las respuestas serian un tanto difusas.

PROGRAMACIÓN DE PUESTOS

16. ¿La entidad cuenta con una programación de puestos debidamente aprobada y elaborada a partir de la programación de operaciones? Ver (NBSAP, Art. 17)

- Fecha de aprobación
- Órgano que aprobó
- Es consistente con el POA?
- N° de documento de aprobación

- Están vigentes?

17. ¿Los manuales de funciones o la programación de puestos identifica y especifica para cada puesto dentro de la estructura organizativa de la entidad? Ver (NBSP, Art. 21º)

- ¿Denominación, categoría y ubicación dentro de la estructura?
- ¿La naturaleza, funciones del cargo y resultados esperados?
- ¿Características personales y profesionales del cargo?

18 ¿En el clasificador de puestos de la entidad, se ha considerado al menos los siguientes rangos? Ver(NBSAP, Art. 23º)

- Superior
- Asesor
- Directivo
- Mando medio
- Profesional
- Técnico
- Auxiliar y de servicios



Conclusión.-

- La persona encargada de esta área se encuentra en un proceso de reformulación de las normas vigentes hasta el momento, ya que ella afirma no estar de acuerdo con la normativa actual. Sin embargo ella se encuentra totalmente empapada de su área y asegura que la falta de manuales actualizados son absolutamente necesarios.
- La programación de puestos cuenta con un manual de puestos específico y reglamento, pero ambos necesitan de una actualización.

DOTACIÓN DE PERSONAL

19. ¿La entidad cuenta con un Reglamento o Manual de selección de personal? Ver (NBSAP, Arts. 35º inc. a), 36º, 37º y 40º)

- Se encuentra vigente en la actualidad?
- Contempla requisitos mínimos para la selección de personal, tales como: Técnicas de selección (pruebas escritas, entrevistas, etc.)

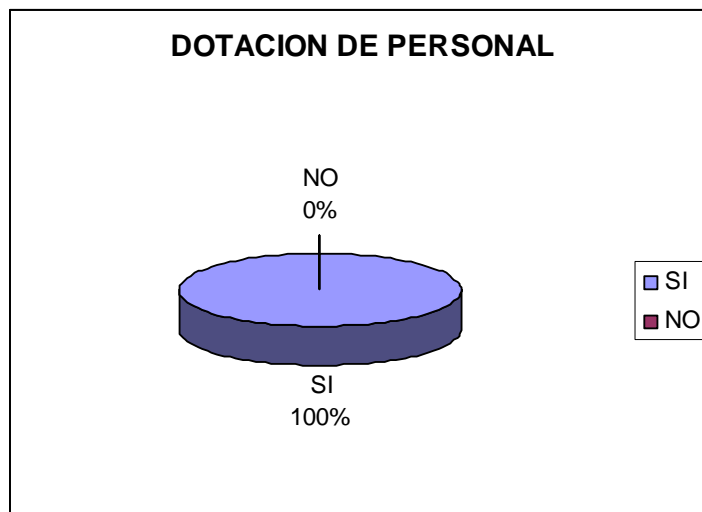
Evaluación curricular

Requisitos del clasificador de cargos

Análisis de impedimentos legales

Preparación de informes de selección

20. ¿Los Manuales o Reglamentos establecen que a todo servidor recién nombrado o que cambia de puesto se le hace un proceso de inducción dándole a conocer la misión, objetivos institucionales y otros que hacen al puesto de trabajo? Ver (NBSAP, Art. 44º)



Conclusión.-

- La Dotación de Personal cuenta con un manual de puestos específico y reglamento, pero ambos necesitan de una actualización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

21. ¿El área de personal dispone de algún manual o instructivo de evaluación del desempeño del personal?. Ver (NBSAP, Art. 49°, 50°, 51 y 52°y NBCI N° 134.06)

- ¿Ha sido aprobado, cuándo?
- ¿Está vigente en la actualidad?

22. ¿El último programa anual de evaluación ha considerado al menos lo siguiente: Ver (NBSAP, Art. 49°, 50°, 51 y 52°y NBCI N° 134.0 6)

- Objetivos de la evaluación
- Alcance de la evaluación
- Factores de evaluación
- Técnicas de evaluación
- Períodos y plazos de evaluación

- La evaluación es efectuó por el jefe inmediato superior
- Se hizo conocer los resultados al evaluado

23. ¿Los manuales o instructivos, de haberlos, mencionan que los resultados de las evaluaciones de desempeño sirven para la toma de decisiones en cuanto a: Ver (NBSAP, Art. 54°, 55° y 59°)

- Ascenso o promociones
- Rotación y/o transferencia
- Permanencia en la Institución
- Incentivos motivacionales



Conclusión.-

- La Evaluación del Desempeño se encuentra en proceso, esto quiere decir que 530 funcionarios deben ser evaluados y hasta junio de 2009 poco menos de la mitad del personal (210 funcionarios) no habrían enviado la documentación necesaria solicitada desde marzo del mismo año.

CAPACITACIÓN

24. ¿Existe un programa de capacitación para el personal para el año en curso? Ver (NBSAP, Art. 60º)

- Se considera en el proceso a la mayor parte del personal. Qué % aproximado?
- Hay evaluación del grado de avance
- Hay diagnóstico previo de necesidades

25. ¿El programa de capacitación para el personal para el año en curso contempla lo siguiente?: Ver (NBSAP, Art. 60º)

- Objetivos
- Formas de capacitación
- Períodos de capacitación
- Instructores
- Contenidos
- Técnicas pedagógicas
- Estándares de evaluación

26. ¿El programa de capacitación se encuentra incluido en la programación de operaciones y en el presupuesto de la entidad? Ver (NBSAP, Art. 60º)

27. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación?

- ¿Cómo lo hace?
- ¿De qué manera decide que funcionarios se formarán?

28. ¿Existe diseñado programas de formación (en cuanto a contenidos)?

- ¿Cuál es su lógica?

29. ¿Evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?

- ¿Como lo hace?

30. ¿Existe cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?

- ¿Cuáles son?

31. ¿Existe algún sistema para animar a los supervisores ayudar a los funcionarios a desarrollar sus capacidades?

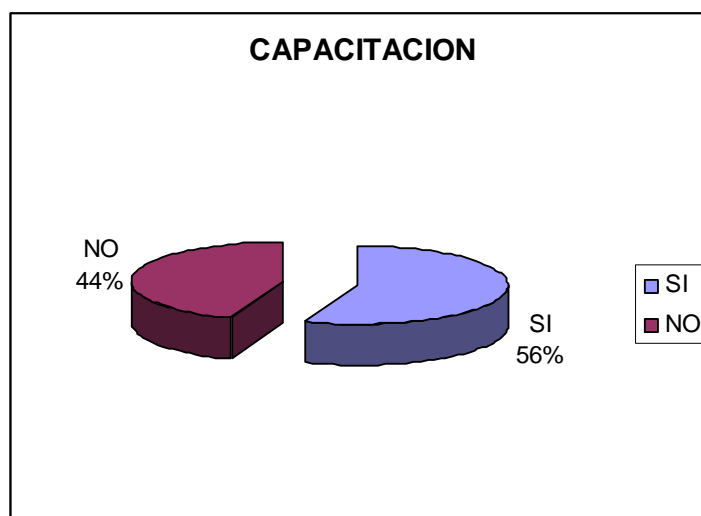
- ¿Cuál es el sistema?

32. ¿Existe alguna política en la Prefectura del Departamento de La Paz sobre planificación de la carrera profesional?

- ¿Qué es lo que les gusta y lo que le disgusta de ella?

33. ¿Existe alguna política para ayudar a los funcionarios que se encuentren en una meseta profesional en la Prefectura del Departamento de La Paz?

- ¿Cuál es esa política?



Conclusión.-

- Concluimos que la asistencia y participación a estos cursos de capacitación no llena las expectativas del funcionario. Asimismo, la mayoría afirmó que se ve interrumpido su trabajo por los horarios.
- Falta de presupuesto y equipo para realizar los cursos de capacitación.

RETRIBUCIONES

34. ¿Existe una escala salarial, debidamente aprobada? Ver (NBSAP, Art,73º)

- Fecha de aprobación
- Instancia que lo aprobó
- N° del documento de aprobación
- Es consistente con la planilla presupuestaria

35. Dicha escala, contiene la información que se indica a continuación? . Ver (NBSAP, Art. 73º)

- Nivel
- Descripción del o los cargos
- Número de casos por nivel
- Haber básico
- Costo mensual
- Costo anual

36. ¿La entidad prepara anualmente una planilla presupuestaria en base a las directrices presupuestarias y contiene al menos la siguiente información?:. Ver (NBSAP, Arts. 74º y 75º)

- Número correlativo de ítems por cada puesto
- Detalle de los puestos
- Monto de la remuneración básica de cada puesto
- Bono de frontera, cuando corresponda
- Costo total de la planilla

39. ¿La entidad ha difundido al personal las siguientes prohibiciones relacionadas con: Ver (NBCI N° 134.07, inc. f) y g) y NBSAP, Art. 78º, inc. a) y b), Art. 42º c) y Art. 43º)

(En el espacio previsto frente a cada tema precise el documento que respalda su cumplimiento)

- Acumulación de puestos pagados con fondos públicos (dos o más cargos), excepto en los casos de la cátedra universitaria o técnica impartida en establecimientos públicos
- ¿La prohibición de recibir toda forma de remuneración en especie o subvención en productos o servicios u otros beneficios personales, distintos a los provenientes de la remuneración pactada?
- La prohibición del ejercicio de las funciones del puesto antes del nombramiento oficial, señalando claramente que el nombramiento surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente.

40. ¿El personal de la entidad ha firmado una declaración anual que considere principalmente los siguientes aspectos: Ver (NAG N° 221.02)

- En el caso de los auditores internos una declaración de independencia?
- Declaración sobre la posible existencia de conflictos de interés vigentes o potenciales con servidores de otras unidades operativas o con terceros que tengan relación con la Entidad, cuando corresponda?

- Cuándo se firmaron las últimas declaraciones

41. ¿Los manuales y reglamentos de la entidad establecen expresamente: Ver (NBSAP, Art. 79º)

(Señale puntualmente en el espacio previsto)

- Los aportes laborales y patronales al Seguro Social Obligatorio de corto plazo, que comprende las prestaciones de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales.
- Los aportes laborales y patronales al Seguro Social Obligatorio de largo plazo, que incluye las prestaciones de jubilación, invalidez, muerte y riesgos profesionales
- Las normas tributarias sobre remuneraciones

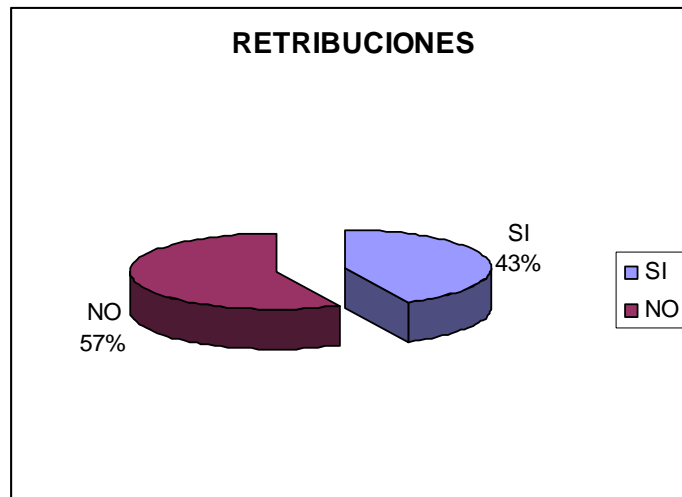
Se sugiere verificar el cumplimiento de estas obligaciones junto con las últimas planillas de salarios y sus respectivos formularios de pago.

42. ¿El Reglamento o instructivo para el pago de sueldos y salarios al personal establecen al menos que? : Ver (NBSAP, Arts. 74º y 75º)

Precise los documentos respectivos en el espacio previsto

- Las planillas generales o boletas individuales deben especificar detalladamente los descuentos, bonos y/o asignaciones e ítem de los servidores públicos
- Debe presentarse en forma personal los documentos de identificación y/o poderes notariales
- El uso de cuentas bancarias específicas para el pago de sueldos, cuando el tamaño y características de la entidad lo ameriten

Verificar en las planillas y demás documentos del último pago de sueldos el cumplimiento de estos atributos.



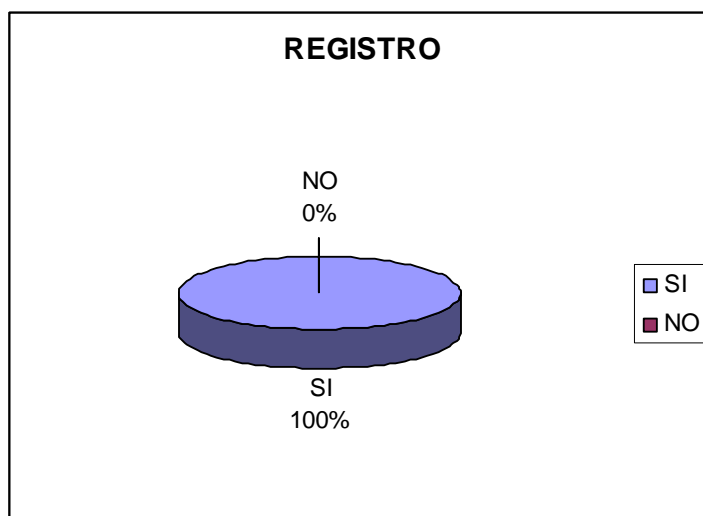
Conclusión.-

- La Escala Salarial es determinada por el órgano rector que en este caso es el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Hacienda que estos a su vez se basan en su estructura orgánica aprobada. Cabe aclarar que cada gestión entrante modifica su estructura orgánica y en este caso y momento específico la Prefectura del Departamento de La Paz se encuentra con un gobierno interino, aun encontrándose en este estado ellos decidieron realizar modificaciones generales pero las específicas están aun en proceso.

REGISTRO

43. ¿La unidad de administración del personal organiza y mantiene actualizada la información sobre el personal a través de? :. Ver (NBSAP, Arts. 96º y 97º)

- Carpetas por cada servidor conteniendo documentación del proceso de selección y que acrediten sus datos personales y profesionales, así como las acciones de personal y otros relacionados con su historia funcional.
- Archivos físicos confidenciales que contengan las carpetas de los servidores en actividad y aquellos pasivos los que deberán estar ubicados en un lugar seguro y con acceso solo a personal autorizado.
- Documentos propios del sistema de personal (planillas presupuestarias, de sueldos, de pagos de aportes, pago de impuestos, etc.).



Conclusión.-

- Podemos afirmar que a través de una inspección solicitada por el Secretario Departamental Administrativo Financiero, el registro de todo el personal se encuentra debidamente actualizado y con la documentación necesaria.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

44. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)?

- ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?

45. ¿Dispone de algún programa para los "funcionarios con problemas" (programas de asistencia de funcionarios, asesoramiento, etc.)?

- ¿En qué medida son efectivos estos programas?

46. ¿Mantiene informados a los funcionarios sobre lo que sucede en Prefectura del Departamento de La Paz?

- ¿Cómo lo hace?

47. ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad?

- ¿Algún problema en concreto?



Conclusión.-

- En este punto en específico no se cuenta con ningún tipo de normativa y por lo indagado no existe intenciones de hacer algo al respecto por parte de las autoridades.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

48. ¿Existen mecanismos principales para mantener la seguridad y la higiene en la Prefectura del Departamento de La Paz?

- ¿Cuáles son los mecanismos?
- ¿Existe algún problema en concreto?

49. ¿Existen políticas y de la Prefectura del Departamento de La Paz respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales?

- ¿Está satisfecho con los sistemas actuales que emplean?

50. ¿Recogen información regularmente sobre seguridad e higiene?

- ¿Qué es lo que hace con la información?

51. ¿Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?



Conclusión.-

- En este punto no existe manual alguno, sin embargo la seguridad es satisfactoria según menciona el Secretario Departamental Administrativo Financiero pero el mismo admite que se necesita regular esta situación a través de un reglamento específico.

RELACIONES LABORALES

52. ¿Mantiene estadísticas sobre el número de naturaleza de las quejas?

- ¿Calcula el coste de cada una?

53. ¿Encuentra algún problema concreto para hacer cumplir el convenio colectivo?

54. ¿Tiene dificultad para disciplinar a los funcionarios? Si su respuesta es positiva explique con que dificultades tropieza y si tiene alguna solución.



Conclusión.-

- Las relaciones laborales se basan en un reglamento interno aprobado en 2001 y a través de este se da cumplimiento de forma adecuada a los requerimientos de este punto.

PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACION Y CONTROL

En las siguientes interrogantes mencionar con que documentación se cuenta o si está en proceso

55. ¿La entidad ha desarrollado manuales de procesos para?:

- Elaboración de planillas
- Movimiento de personal (Altas, bajas, renunciaciones)
- Control de personal (En horas de oficina, marcado de tarjetas, abandonos, etc.)
- Capacitación de personal
- Control de files
- Rotación de personal
- Salidas en horas de oficina (Particulares y oficiales)

Para los dos últimos requerimientos detalle en un memorándum el sistema de archivo utilizado, los responsables, la ubicación física y el personal autorizado



Conclusión.-

- En los puntos planteados en este segmento del cuestionario cuentan con un seguimiento casi empírico y no así un seguimiento a través de un manual o reglamento. Esto se traduce en una práctica sin reglamentación por lo tanto sin un control adecuado.

OTROS ASPECTOS

56. ¿En la medida de las necesidades, se cuenta con un programa o reglamento de rotación sistemática de los servidores vinculados principalmente con las áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos de la entidad?. Ver (NBSAP, Art. 89º y NBCI N° 134.07, inc. a))

- Cuándo fue aprobado
- N° de documento de aprobación
- Instancia que lo aprobó
- Se halla vigente

Detalle al menos tres casos de personal que haya sido rotado durante el último año, funciones anteriores actuales, motivo del cambio y veces que ha rotado anteriormente.

57. ¿Se han establecido procedimientos formales para el control de asistencia de los servidores públicos, que aseguren? Ver (NBCI, N° 134.07, inc. b))

- Su puntualidad
- Su permanencia (permisos, salidas y abandonos de labores en horas de oficina)
- Pago de horas extras (si corresponde)?
- Es ejercido por el jefe inmediato superior?

Se sugiere verificar la normatividad vigente en la entidad y las herramientas de control que se utilizan para cumplir con estos requerimientos. Prepare una prueba de recorrido para verificar tales afirmaciones

58. ¿Existe un programa anual de vacaciones para todos los servidores de la entidad? Ver (NCI N° 134.07, inc. c))

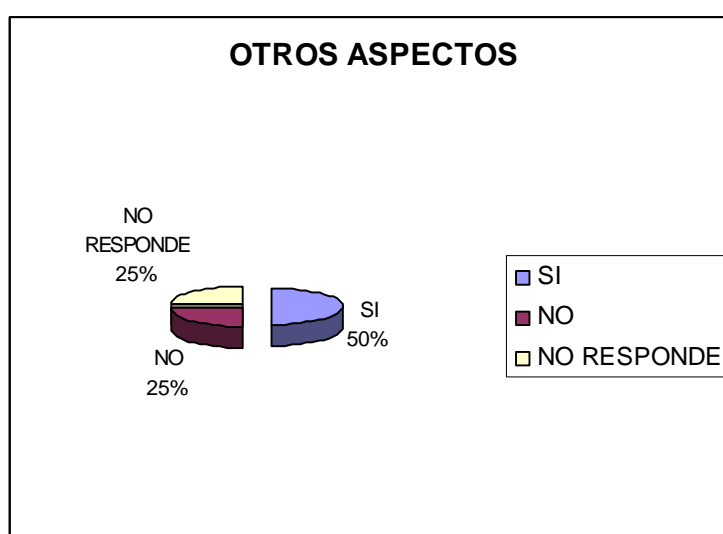
- Quién lo elabora?
- Ha sido aprobado. Por quién?
- Ha sido actualizado. Cuándo?
- Hay personal con vacaciones acumuladas por mas de un año?
- Hay un reglamento para el uso de vacaciones?
- Hay procedimientos formales para tomar vacaciones?
- Quién aprueba las vacaciones del personal?

59. ¿Se han definido actividades y funciones que requieran caución? Ver (NBCI, N° 134.07, inc. d)

Detalle de las cauciones vigentes:

Función y Actividad	Tipo de Garantía	Riesgo Cubierto	Importe	Vence en
---------------------	------------------	-----------------	---------	----------

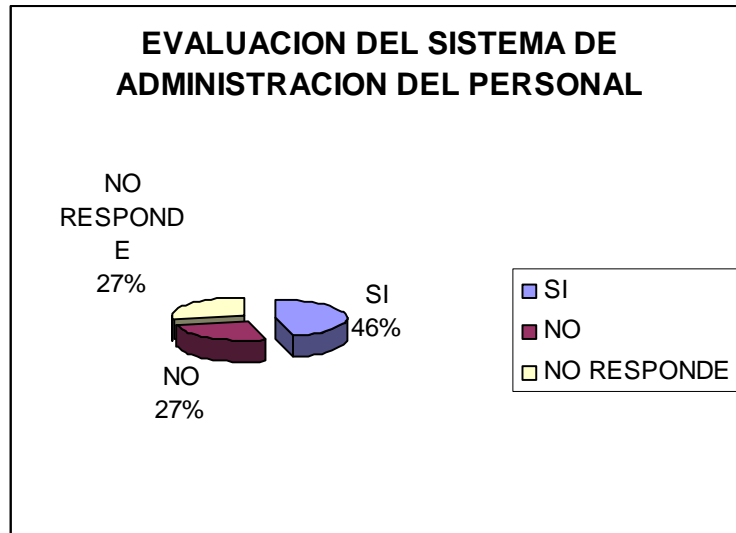
- Hay normas e instructivos respecto a las cauciones?
- Quién fija el monto y las cauciones?



Conclusión.-

- En los puntos planteados en este segmento del cuestionario cuentan con un seguimiento casi empírico y no así un seguimiento a través de un manual o reglamento. Esto se traduce en una práctica sin reglamentación por lo tanto sin un control adecuado.

A continuación mostramos en porcentajes el total de la evaluación al Sistema de Administración de Personal aplicado a la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz



Conclusión.-

- Si bien la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz cumple en parte aspectos fundamentales de lo sugerido por el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.
- Cabe aclarar que el actual reglamento mencionado anteriormente se encuentra en proceso de modificación y dicha Dirección no cuenta con un manual que especifique las tareas fundamentales de cada una de sus unidades (Anexo 4).

CUESTIONARIOS BASADOS EN EL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Objetivo.- El objetivo de este cuestionario es determinar la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, con el fin de establecer el grado de seguridad que proporciona el Sistema de Control Interno de dicha Dirección.

Identificar los problemas actuales del manejo de los Recursos Humanos, conocer los procedimientos que se llevan a cabo en esta Dirección.

Estos Cuestionarios Fueron elaborados para cada uno de los responsables de las unidades de la Dirección de Recursos Humanos, esto con el fin de garantizar la exactitud de sus respuestas y especificar sus funciones y como las realizan.

RESPONSABLE DE DOTACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. ¿Cuál es la función específica que desempeña?
2. ¿Qué personal tiene a su cargo y que funciones desempeñan?

SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL

3. ¿De qué manera se realiza la valoración de puestos en la Prefectura del Departamento de La Paz y cuales los pasos?
4. ¿De qué manera se realiza la cuantificación de la demanda de personal en la Prefectura del Departamento de La Paz y cuáles son los pasos?
5. ¿De qué manera se realiza el análisis de la oferta interna del personal en la Prefectura del Departamento de La Paz y cuáles son los pasos?
6. ¿De qué manera realizan la formulación del plan de personal en la Prefectura del Departamento de La Paz y cuáles son los pasos?
7. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Selección de personal y como lo llevan a cabo?
8. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Programación Operativa Anual Individual y como lo realizan?
9. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Inducción de personal y cuáles son los pasos que siguen?

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

10. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Programación de la evaluación del desempeño y cuáles son los pasos que siguen?
11. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es el Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño, como lo realizan y que relación tiene con el anterior?

RESPONSABLE DE MOVILIDAD Y REGISTRO

1. ¿Cuál es la función específica que desempeña?
2. ¿Qué personal tiene a su cargo?

SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

3. ¿Cómo se realiza la Promoción vertical en la Prefectura del Departamento de La Paz y cada cuanto tiempo se lleva a cabo esta?
4. ¿Cómo se realiza la Promoción horizontal en la Prefectura del Departamento de La Paz y cada cuanto tiempo se lleva a cabo esta?
5. ¿Cómo se realiza la Rotación en la Prefectura del Departamento de La Paz y cada cuanto tiempo se llevan a cabo?
6. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Transferencia y como lo lleva a cabo?
7. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es el Retiro de personal y como lo llevan a cabo?

SUBSISTEMA DE REGISTRO

8. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Generación de la información y que pasos siguen?
9. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Organización de la información y que pasos siguen?
10. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Actualización de la información y que pasos siguen?

RESPONSABLE DE CAPACITACION PRODUCTIVA

1. ¿Cuál es la función específica que desempeña?
2. ¿Qué personal tiene a su cargo?

SUBSISTEMA DE CAPACIDAD PRODUCTIVA

3. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Detección de necesidades de capacitación y que pasos siguen?
4. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Programación de la capacitación y que pasos siguen?
5. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Ejecución de la capacitación y que pasos siguen?
6. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Evaluación de la capacitación y que pasos siguen?
7. ¿Para la Prefectura del Departamento de La Paz que es la Evaluación de los resultados de la capacitación y que pasos siguen?

Conclusión.-

En conclusión, afirmamos:

- Que los cuestionarios planteados a las diferentes unidades de la Dirección de Recursos Humanos, facilitara en la elaboración del manual de procesos y procedimientos de la mencionada dirección.
- Las respuestas que obtuvimos por parte de los responsables, en primera instancia no satisfizo nuestras expectativas para el presente trabajo. Por lo que se busco una entrevista con cada uno de ellos para que puedan aclarar de mejor manera el proceso que sigue cada una de sus actividades, sin excluir detalles. **(Anexo 5)**

5.6. Etapa de Ejecución

Durante el proceso de aplicación de los cuestionarios y entrevistas realizadas, se pudo determinar que el tiempo que el Director y los responsables desempeñan su cargo, es relativamente corto, casi ninguno de ellos tiene más de dos años en el cargo, hay mucha rotación en el personal debido a la actual coyuntura política que vive el país.

Por lo tanto, luego de haber obtenido datos e información realizando consultas bibliográficas, investigación sobre los documentos de la institución, elaboración y aplicación de cuestionarios, realizar entrevistas a funcionarios y habiendo podido observar de manera directa las actividades de esta Dirección, podemos determinar que es necesario diseñar un manual, un documento que permita a esta Dirección establecer procedimientos claros y concretos que permitan cumplir con los objetivos Institucionales dejando de la lado la burocracia, este instrumento también de servir para brindar un mejor control, administración y organización del personal.

5.7. DIAGNOSTICO BASADO EN COMPONENTES DEL INFORME COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

5.7.1. Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una institución desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos institucionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la institución y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el armazón para el desarrollo de las acciones y de allí acontece su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una institución.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La estructura, el plan institucional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control actual será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la institución.

Después de una introducción clara de lo que es un ambiente de control, podemos determinar si la Dirección de Recursos Humanos cumple con uno de los requisitos fundamentales de los que establece un ambiente de control.

Entonces, diríamos que la Dirección como tal carece de un manual de procedimientos. La competencia profesional se ve un tanto afectada ya que la Prefectura del Departamento de La Paz tiene una conexión con lo político. Por otra parte la designación de responsabilidades se ve bien proporcionada ya que cuentan con un organigrama interno y cada responsable de área tiene en claro las actividades que tienen que cumplir para el logro de los objetivos de la Dirección que se traducirá en el logro de los objetivos de la Prefectura.

Anualmente la Dirección de Recursos Humanos realiza un Plan Estratégico y traza metas y objetivos en el mismo, también realizan la Evaluación del Desempeño a los funcionarios de la Institución con el fin de verificar el rendimiento.

5.7.2. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la institución. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la

entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la institución (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una institución puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las instituciones se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- Aceleración del crecimiento.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Actualmente en la Prefectura del Departamento de La Paz los cambios que se pueden percibir son mas por la inestabilidad laboral a través de lo político que influye de tal manera que ningún funcionario se siente seguro en su fuente de trabajo, además que en la actualidad se cuenta con un gobierno Prefectural interino el cual genera muchas susceptibilidad en el entorno ya que es son puestos transitorios.

Con cada nuevo gobierno hay nuevos cambios, nuevas formas de pensar, nuevas estrategias, así que de alguna manera se tropieza con cambios constantes.

5.7.3. Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud que abarca las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, análisis de consistencia.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

5.7.4. Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los funcionarios conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la institución (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

5.7.5. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Introducción

En el diagnóstico realizado previamente en la Dirección de Recursos Humanos, se identifican varias limitantes que impiden llevar a cabo una gestión con calidad debido a que no cuentan con un adecuado Control Interno. Además se ha verificado que los ambientes de trabajo no son adecuados, equipos de computación en su gran mayoría obsoletos, los procesos y procedimientos no están normalizados, lo que se constituye en la base para realizar un **“Manual de Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos”**.

Mejorando el Sistema de Control Interno a través del Manual de Procedimientos, demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo cotidiano de la Dirección de Recursos Humanos, así como también resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Es por ello que el Diseño de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos elaborado en base a las necesidades y requerimientos específicos de la Institución y la normativa vigente, permitirá a la Dirección mejorar el desarrollo de sus actividades y la eficiencia en la Gestión Institucional, ayudando al cumplimiento de los objetivos trazados.

6.2. Objetivo de la Propuesta

El objetivo de la presente propuesta es otorgar a la Dirección de Recursos Humanos un Manual de Procedimientos que defina los principales procesos, con el objeto de apoyar a la gestión de este servicio Prefectural, permitiendo que los procedimientos para el manejo de Recursos Humanos sean regulados y adecuados, para que así, logren sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posible y como resultado de este la mejora institucional.

6.3. Diseño de la Propuesta

En base a los resultados obtenidos en el desarrollo del presente trabajo, identificando las necesidades y requerimientos de la Dirección de Recursos Humanos y la normativa vigente; se ha tomado como base fundamental al Sistema de Administración de Personal (SAP) y su Reglamento Especifico (RE-SAP), ya que es el documento guía de la institución, cuyo objetivo es la implantación de reglas, procesos y procedimientos.

Como bien sabemos, el Sistema de Administración de Personal esta conformado por cinco subsistemas, los cuales fueron adaptados para elaborar el manual de Procesos y Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz:

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

6.3.1. Subsistema de Dotación de Personal

La dotación es la provisión de personal idóneo para que preste funciones en una entidad, se sujeta a las demandas institucionales, las mismas que se traducen en puestos de trabajo. En consecuencia, la dotación es la alimentación de recursos humanos de la cual se nutre una organización.

6.3.1.1. Procesos del Subsistema de Dotación de Personal

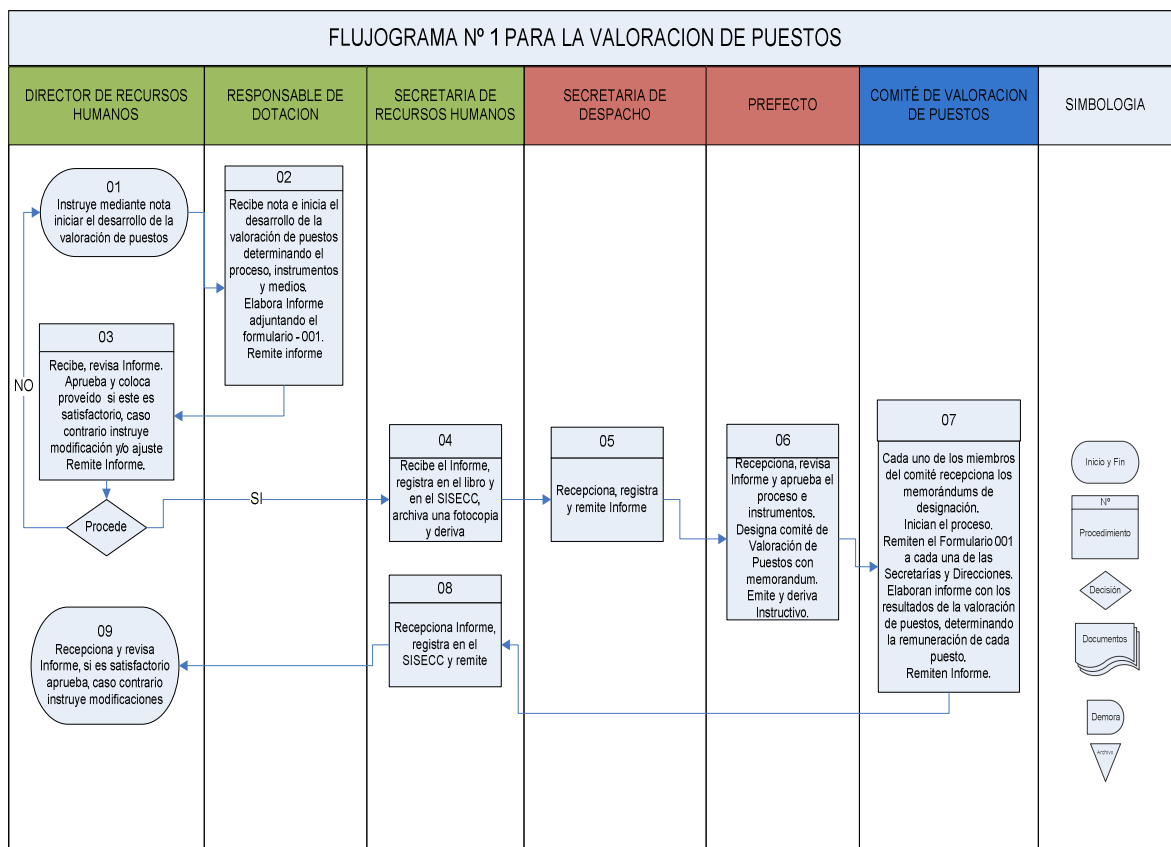
Comprende ocho procesos que son: Valoración de puestos, Cuantificación de la demanda de personal, Análisis de la Oferta Interna de Personal, Elaboración del Plan de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de personal, Inducción o Integración de personal y Evaluación de la Confirmación.

➤ PROCEDIMIENTO N° 1: PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Todas las técnicas de valoración de puestos, dan como resultado una determinada clasificación de cargos y naturalmente una asignación monetaria (remuneración) al puesto de trabajo. Ello asegura la equidad interna y obviamente los puestos que alcanzan un mayor valor reciben un pago más elevado.

Objetivo

Reflejar los pasos para determinar y establecer el alcance, importancia, valor relativo y conveniencia de cada uno de los puestos dentro de la Prefectura del Departamento de La Paz, esta valoración permite ubicar cada puesto dentro de la escala salarial definida, determinar la remuneración sobre la base de esta escala y elaborar la planilla salarial anual.

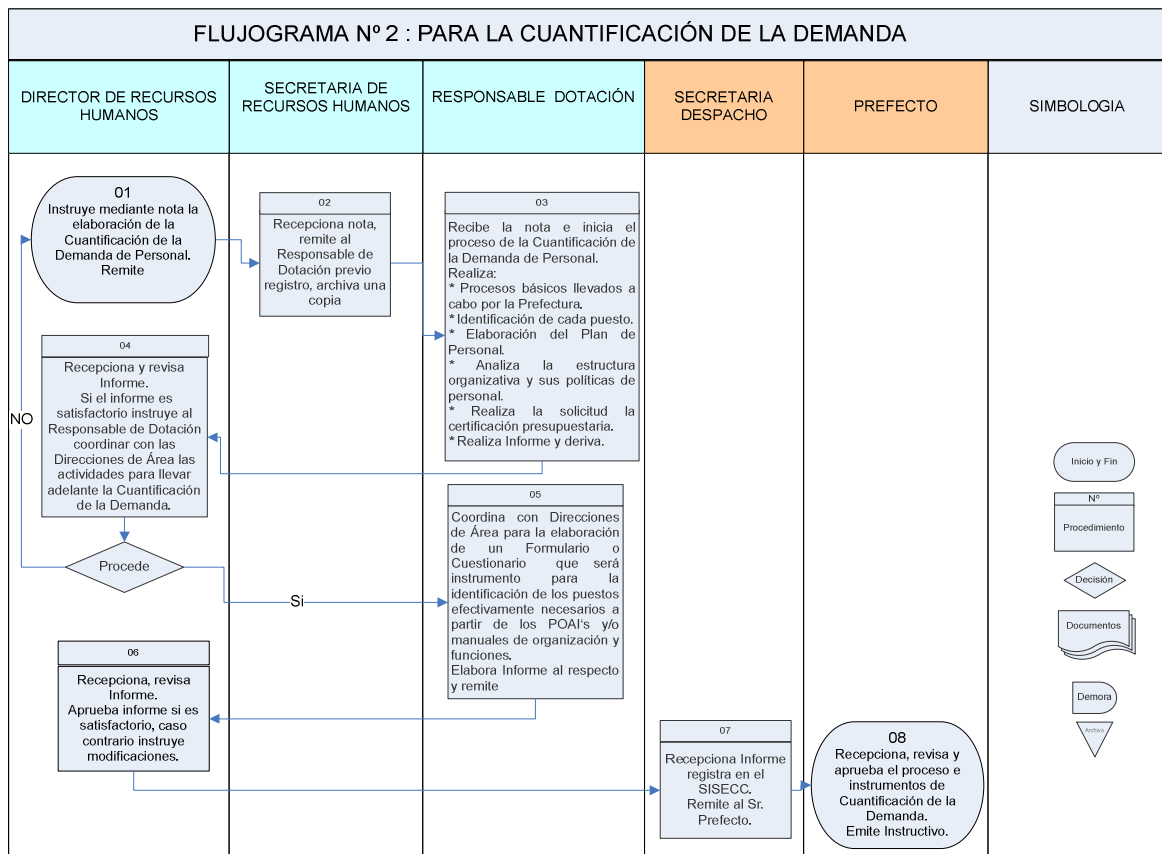


➤ **PROCEDIMIENTO N° 2: PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE PERSONAL**

Consiste en la determinación del número de funcionarios requeridos para cubrir los puestos de trabajo en una entidad. Así también, el personal a ser incorporado deberá cumplir los requisitos establecidos para cada cargo, los mismos que están explícitos en el manual de puestos.

Objetivo

Refleja los pasos que establezcan en forma genérica la cantidad y calidad de servidores requeridos por la Prefectura, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica y planes de carrera.

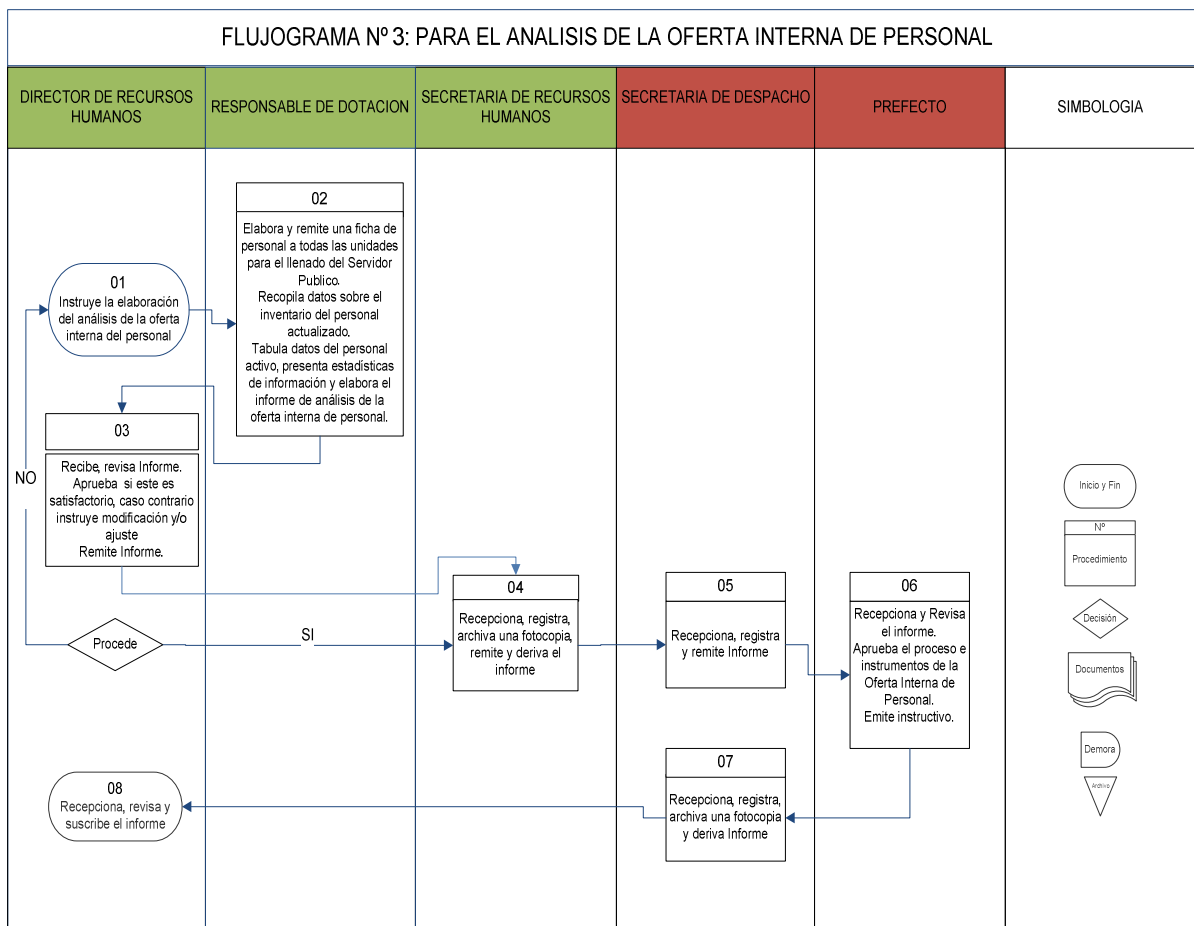


➤ **PROCEDIMIENTO N° 3: PARA EL ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNA DE PERSONAL**

Consiste en la inspección intrainstitucional de los recursos humanos con los que cuenta la entidad. En otras palabras este análisis es un censo poblacional de la organización, con el propósito de conocer e identificar las características individuales y académicas del personal.

Objetivo:

Reflejar los pasos para relevar información necesaria de personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la Prefectura.

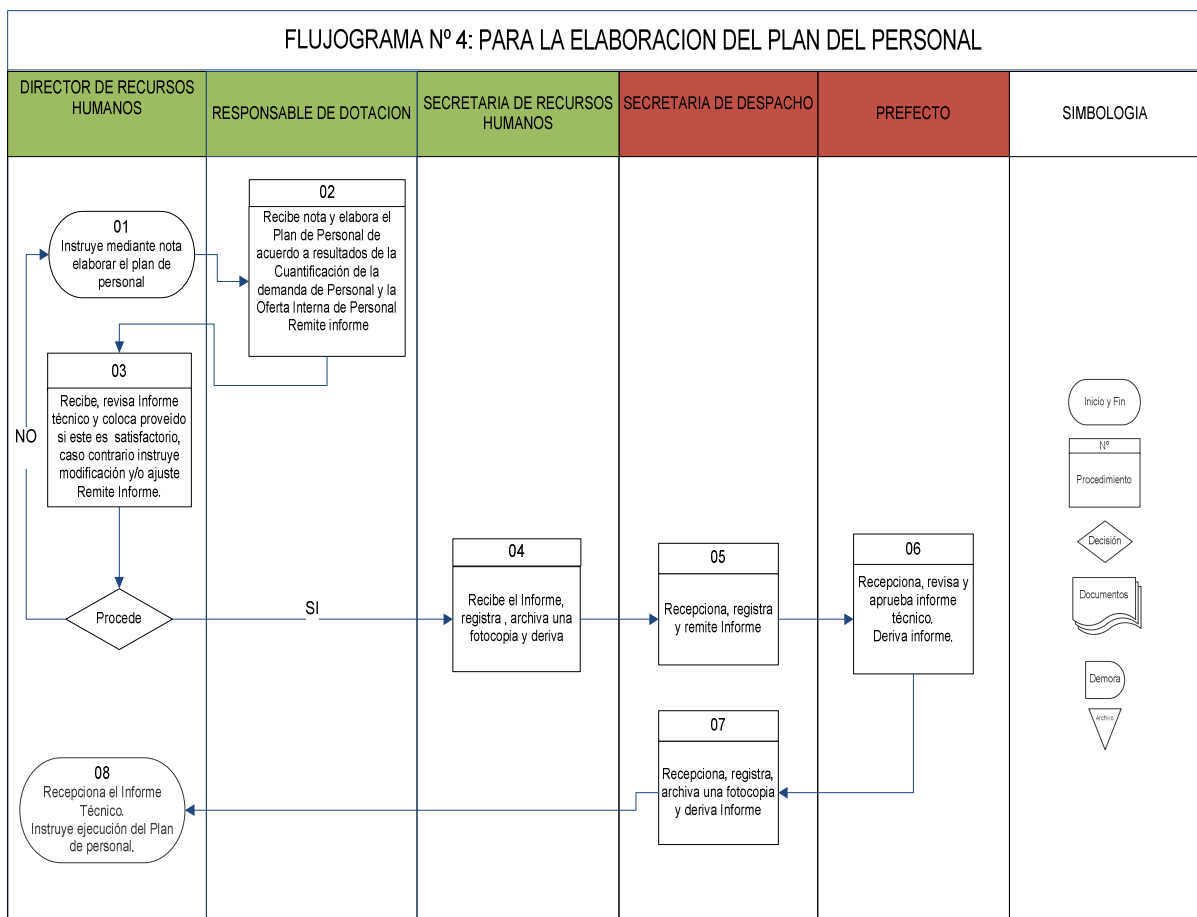


➤ PROCEDIMIENTO Nº 4: PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE PERSONAL

Mediante la planificación de personal, la administración se prepara para tener las personas apropiadas en los lugares adecuados y en los momentos oportunos, para alcanzar tanto objetivos individuales como objetivos institucionales. La planificación de personal es la primera función de la administración de recursos humanos, y en ese concepto permite que la institución actúe en forma proactiva y no en forma reactiva.

Objetivo:

Reflejar los pasos detalladamente para determinar las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Prefectura.

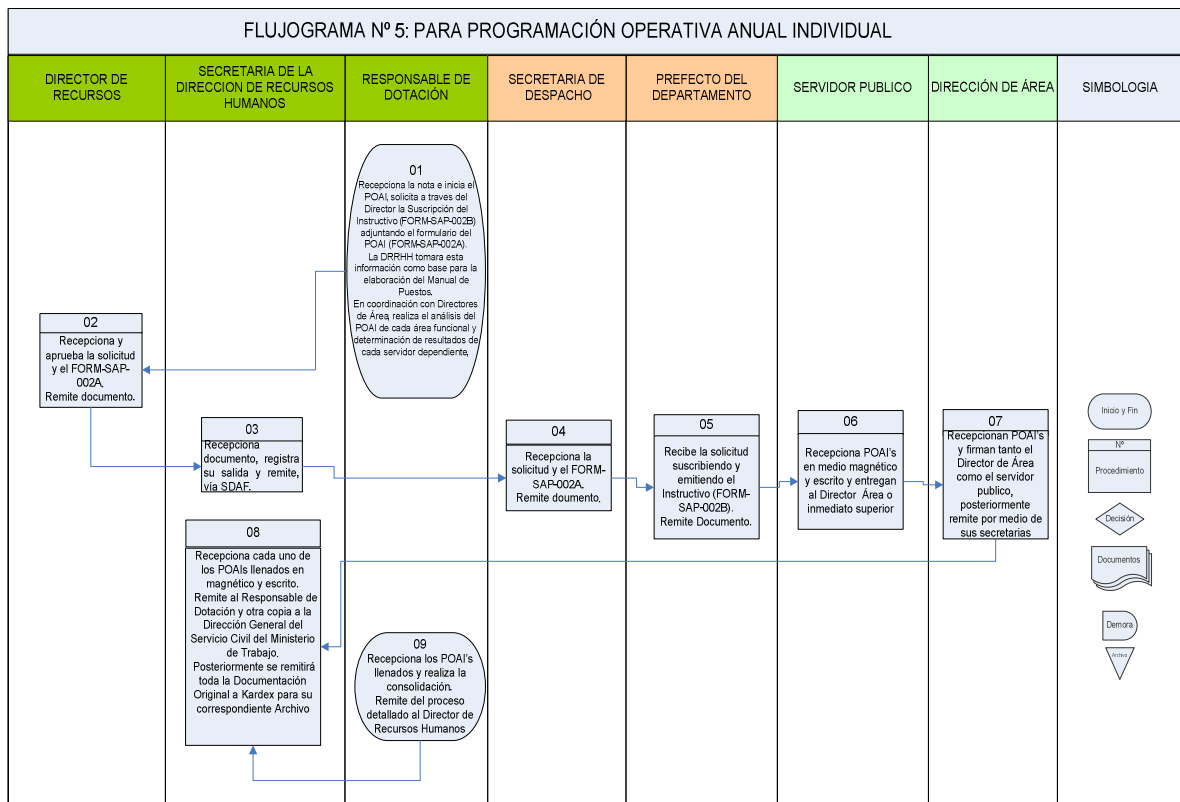


➤ **PROCEDIMIENTO N° 5: PARA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)**

Resulta de singular importancia señalar que los POAI's son consecuencia lógica de la POA, se desprenden en cascada y la sumatoria de éstos instrumentos está orientada a lograr los resultados de gestión institucional.

Objetivo:

Reflejar detalladamente los pasos a seguir para la Programación Operativa Anual Individual definiendo los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan para el desempeño de los Servidores que ocupan los puestos para la elaboración del manual de puestos.

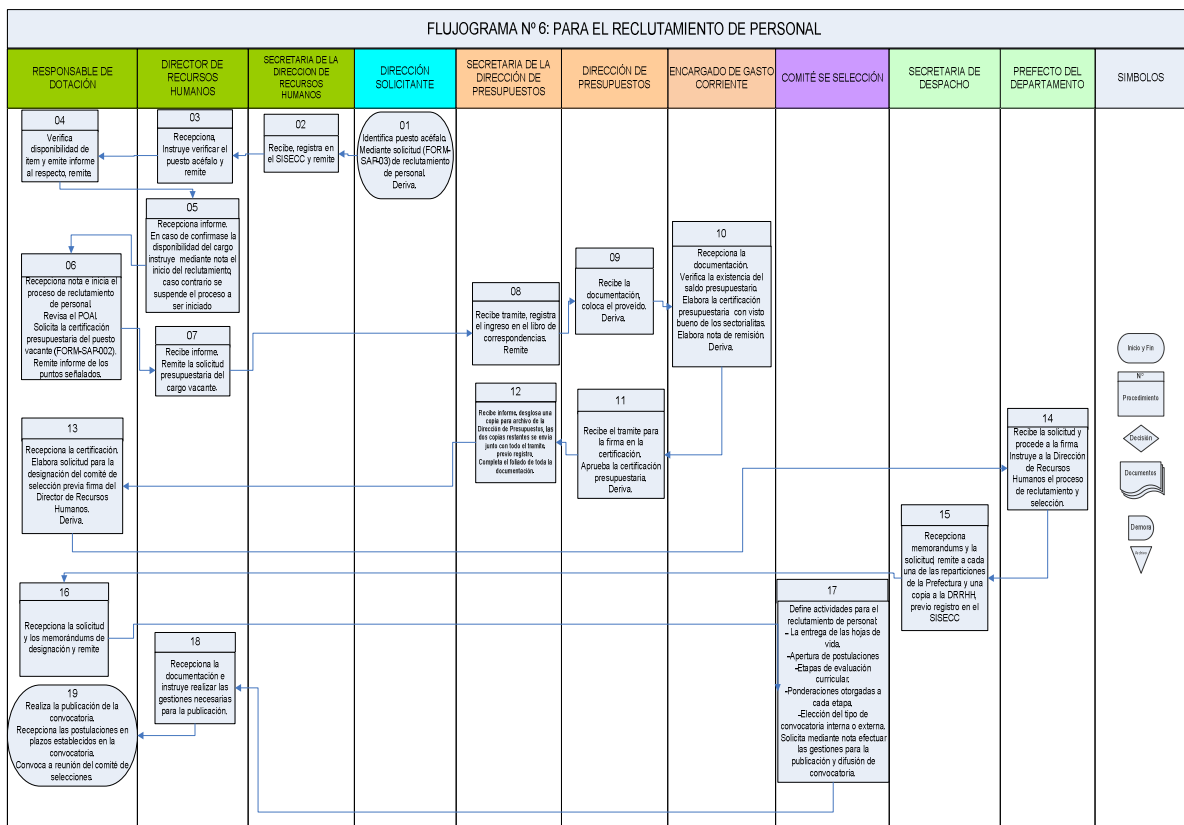


➤ PROCEDIMIENTO N° 6: PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases (etapas) de un mismo proceso, metafóricamente hablando, son como las dos caras de una moneda, se las puede ver y analizar por separado, pero en realidad nunca se las puede dividir. El reclutamiento es la búsqueda activa (atracción) de candidatos idóneos para la entidad. Se inicia cuando se buscan nuevos postulantes y concluye cuando éstos presentan sus solicitudes de empleo.

Objetivo:

Detallar los pasos para buscar y atraer candidatos idóneos para ocupar un puesto nuevo o vacante, mediante la difusión de una convocatoria (interna o externa) estableciendo previamente las características que debe cumplir el postulante para optar al puesto.

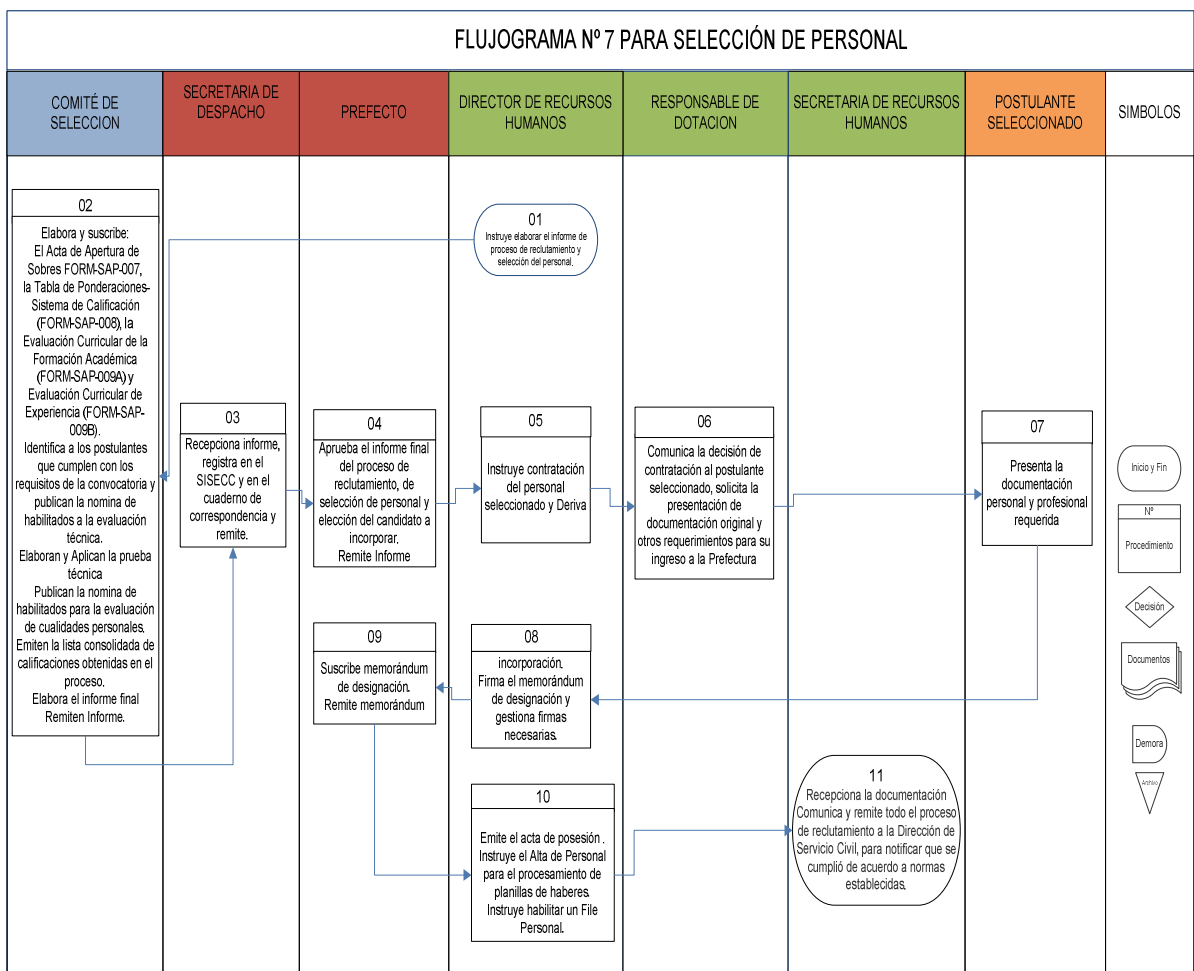


➤ PROCEDIMIENTO N° 7: PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es la elección del recurso humano apto para ocupar el puesto de trabajo al que se postuló y para el que fue reclutado.

Objetivo:

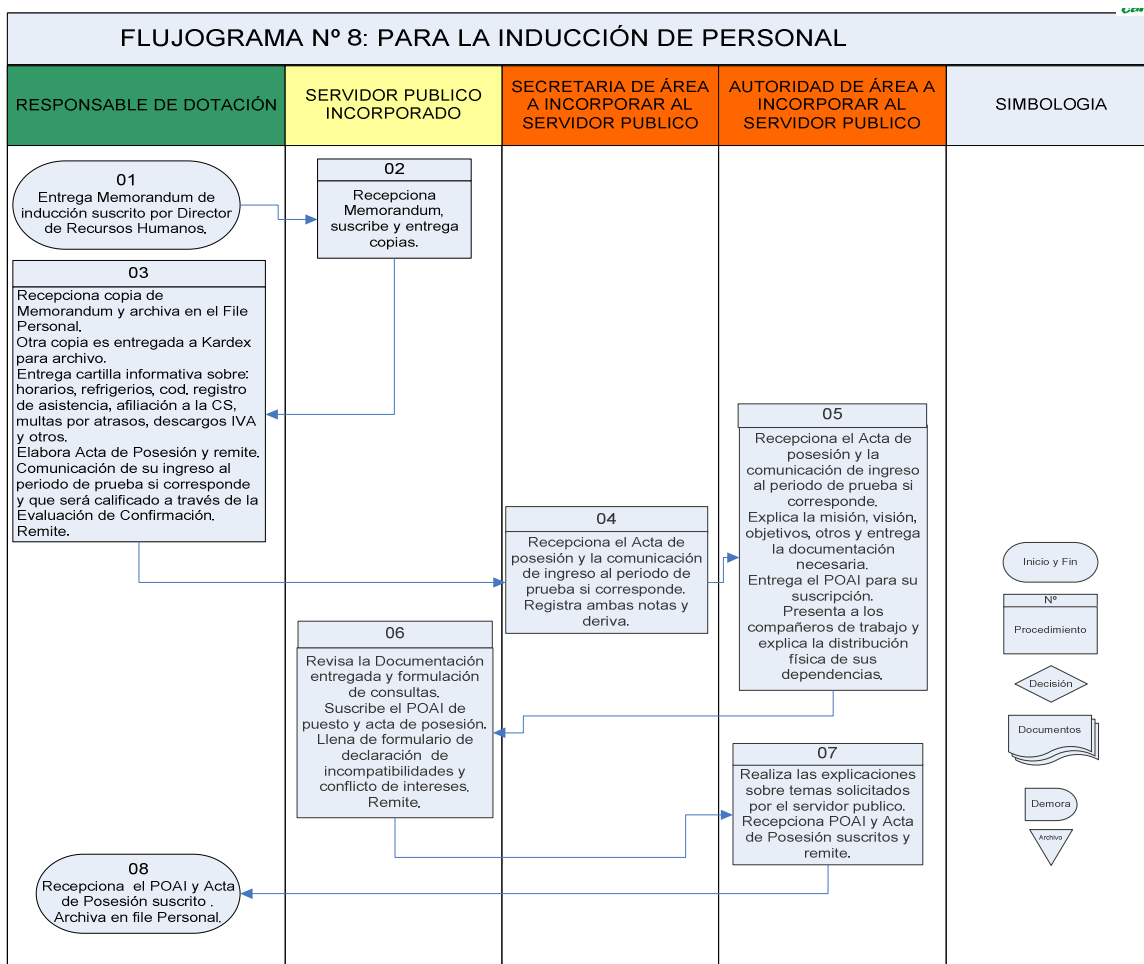
Reflejar detalladamente los pasos a seguir para proveer a la Prefectura del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada POAI.



➤ **PROCEDIMIENTO N° 8. PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL**

La inducción es la introducción del nuevo funcionario a su trabajo, conlleva una serie de procedimientos internos propios de cada entidad. Éstos procedimientos forman parte de la política interna de administración de personal de una institución y permiten que sumados a las capacidades, habilidades y destrezas de un empleado, mantengan el equilibrio con los requisitos y resultados del puesto, explícitos en el POAI.

Objetivo: Describir detalladamente los pasos para el proceso de informar formalmente y en un corto plazo, al servidor público recién incorporado o que cambia de puesto, los nuevos objetivos, funciones medios de comunicación, canales de comunicación y resultados que debe lograr como ejercicio de su desempeño en el puesto.

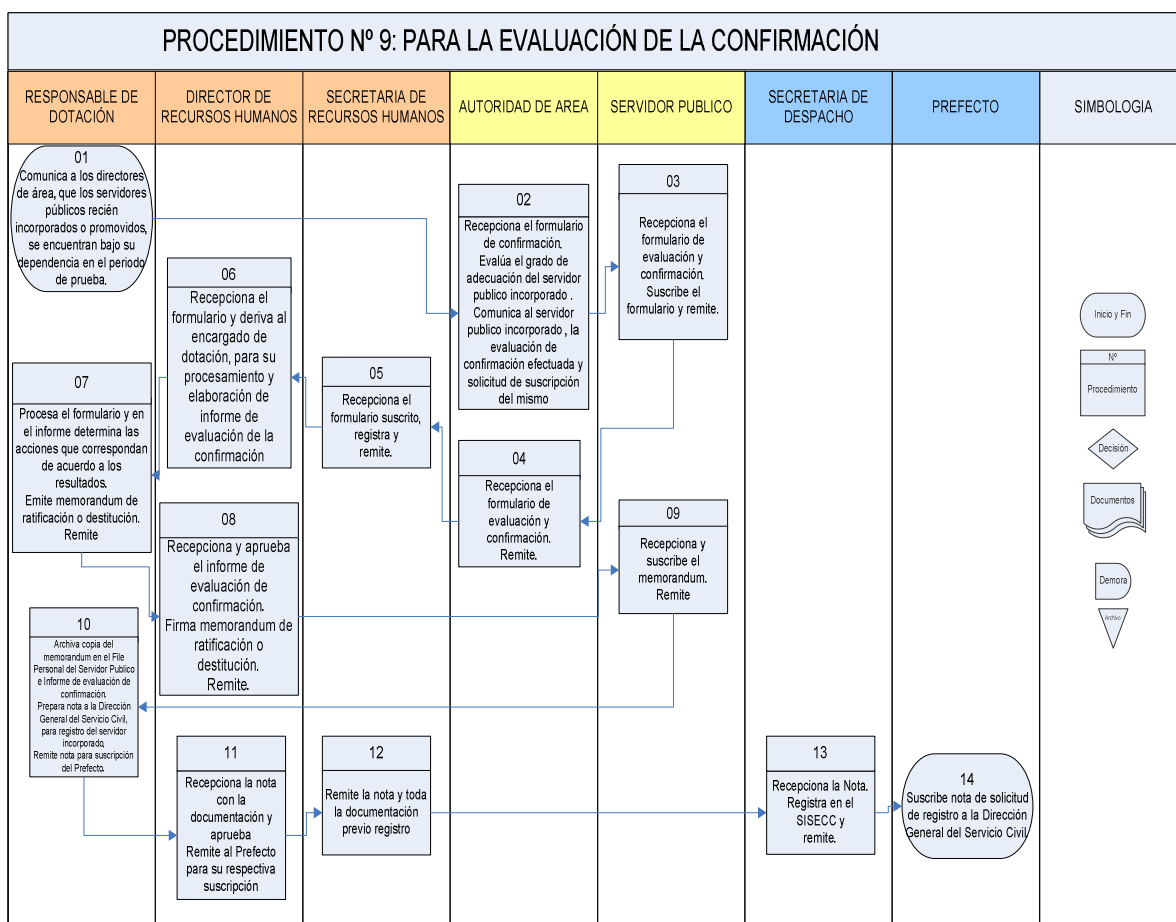


➤ **PROCEDIMIENTO N° 9: PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFIRMACIÓN**

Es el proceso mediante el cual se ratifica la decisión de contratación o ascenso, o por el contrario se revoca la decisión de nombramiento o promoción.

Objetivo:

Describir detalladamente los pasos para el proceso para determinar la continuidad del servidor público en el puesto.



6.3.2. Subsistema de Evaluación del Desempeño

Es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento del POAI de los servidores públicos con relación al logro de los objetivos, funciones que desempeña y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.

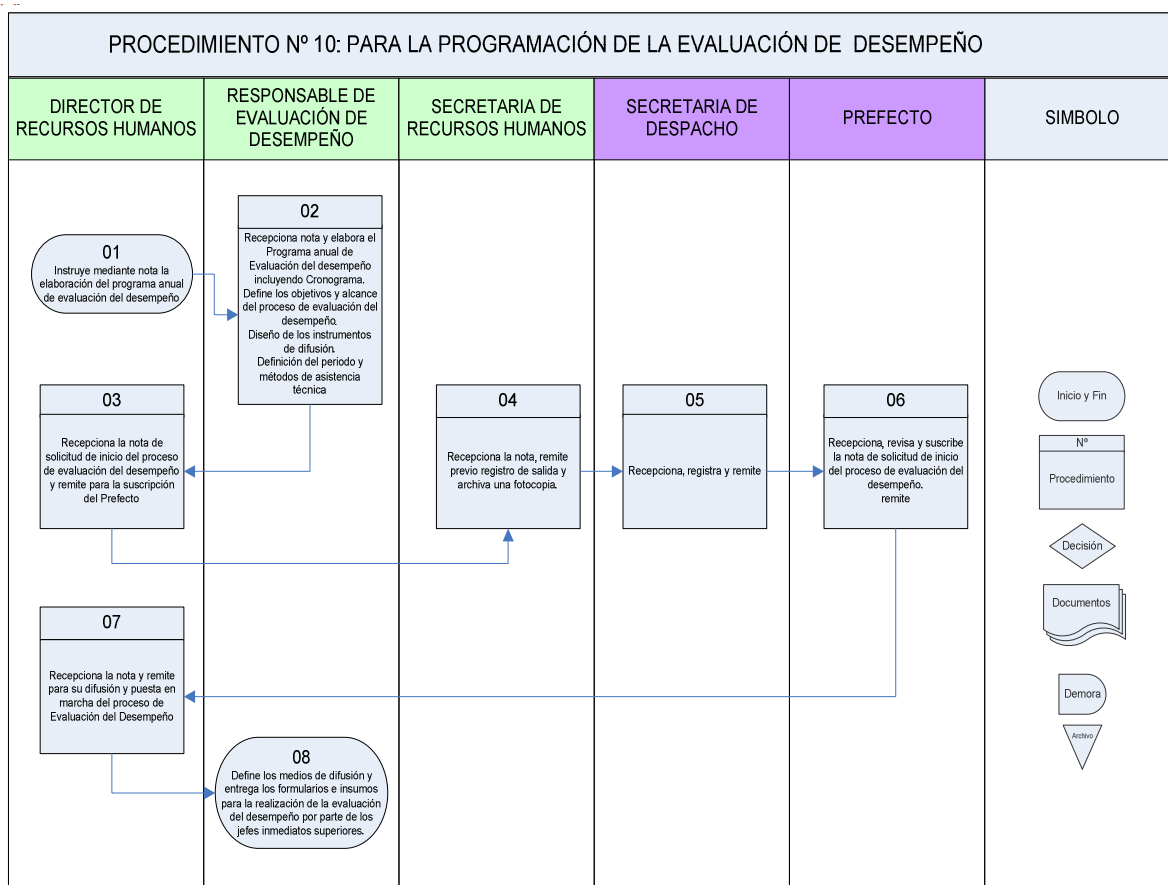
6.3.2.1. Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Comprende dos procesos: Programación de la evaluación del desempeño y Ejecución de la evaluación del desempeño.

➤ PROCEDIMIENTO N° 10: PARA LA PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el cronograma de actividades a cumplirse en el plan de evaluación del desempeño, por lo general un proceso de esta naturaleza debiera concluir (incluyendo resultados, e informe de la evaluación del rendimiento), en un periodo máximo de dos meses.

Objetivo: Detallar paso a paso el establecimiento y elaboración el Programa Anual de Evaluación del Desempeño, el cual debe definir el objetivo, alcance, metodología, formularios de evaluación de desempeño, instrumentos, formatos y plazos.



6.3.3. Subsistema de Movilidad de Personal

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 al presupuesto de la entidad.

6.3.3.1. Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal

Comprende cuatro procesos: Promoción Vertical y Horizontal, Rotación, Transferencia y Retiro.

➤ PROCEDIMIENTO N° 12: PARA LA PROMOCIÓN VERTICAL Y PROMOCION HORIZONTAL

En el lenguaje de la administración de recursos humanos se denomina también ascenso y consiste en el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la institución.

Objetivo:

Promoción Vertical: Reflejar los pasos para cambiar a un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía, que implica mayores facultades y remuneración, como resultado de una evaluación del desempeño excelente.

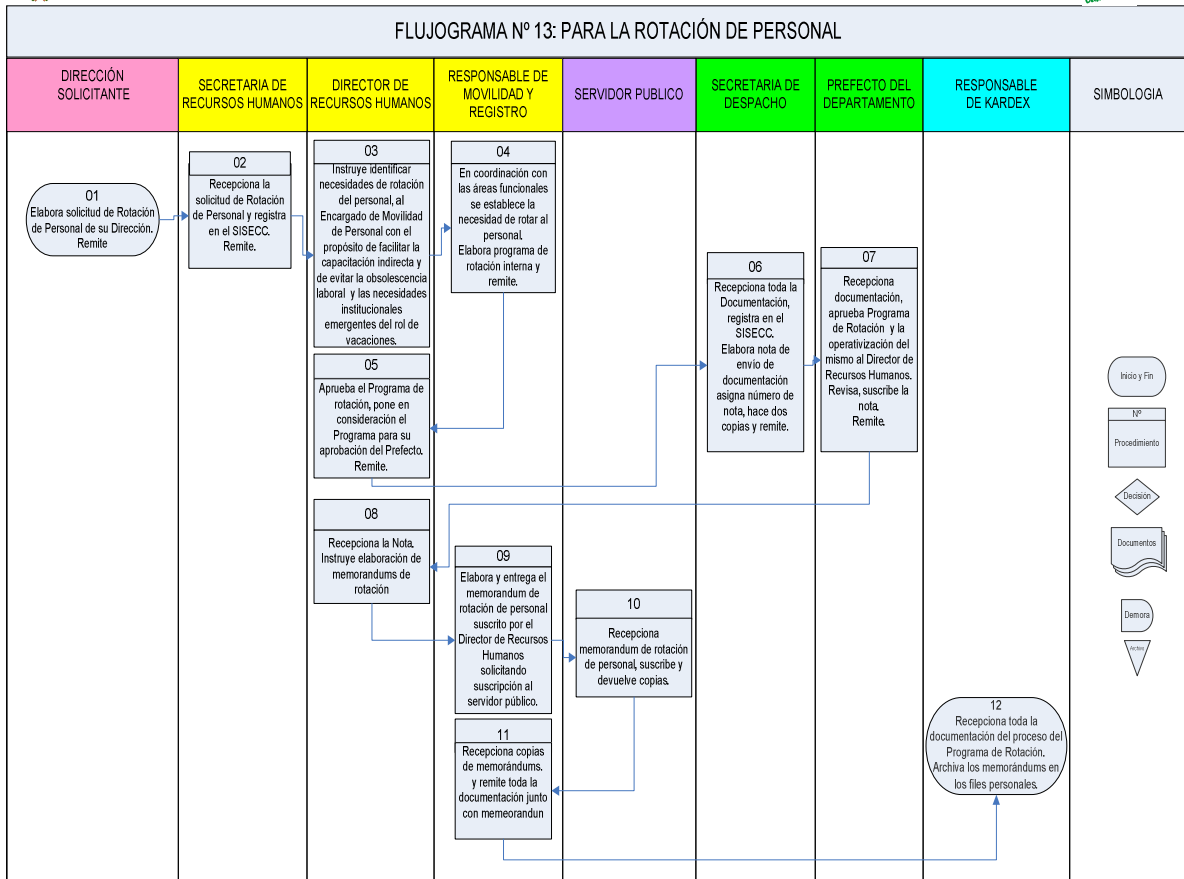
Promoción Horizontal: Reflejar los pasos para posibilitar que un servidor público pueda ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación de desempeño excelente.

➤ PROCEDIMIENTO N° 13: PARA LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación es el cambio temporal de un servidor público, de una unidad de trabajo a otra, en la misma entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines, no implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

Objetivo:

Reflejar los pasos para cambiar de forma temporal a un servidor público de una unidad de trabajo a otra. Implica una capacitación indirecta a fin de evitar la obsolescencia laboral, sin embargo no implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

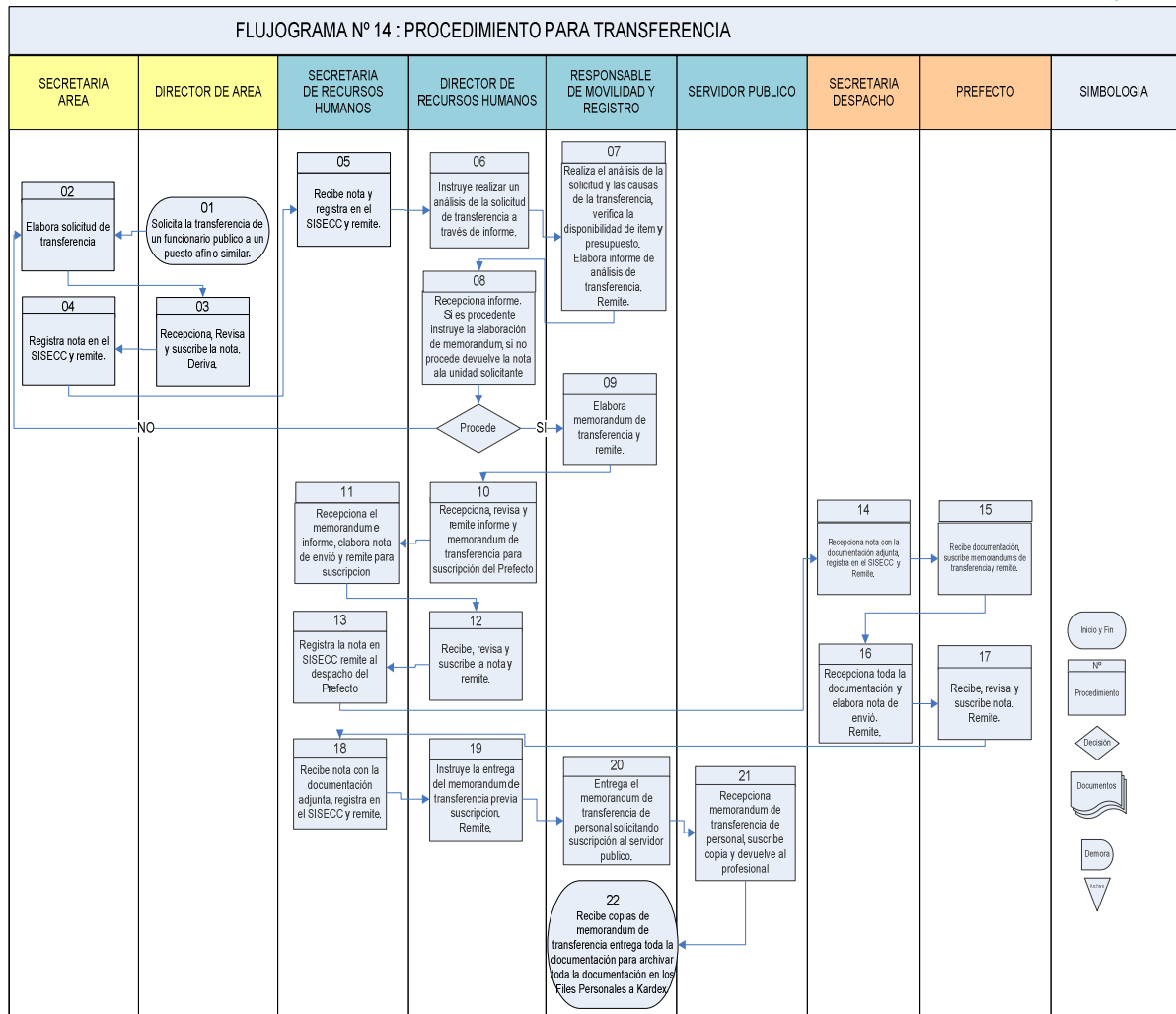


➤ **PROCEDIMIENTO N° 14: PARA TRANSFERENCIA**

Es el cambio permanente de un funcionario, de una unidad de trabajo a otra unidad de la misma institución. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y los fundamentos para efectivizar una transferencia deben ser totalmente justificados.

Objetivo:

Reflejar los pasos para realizar un cambio permanente de un servidor público de su dirección de trabajo a otra para realizar funciones similares o afines.

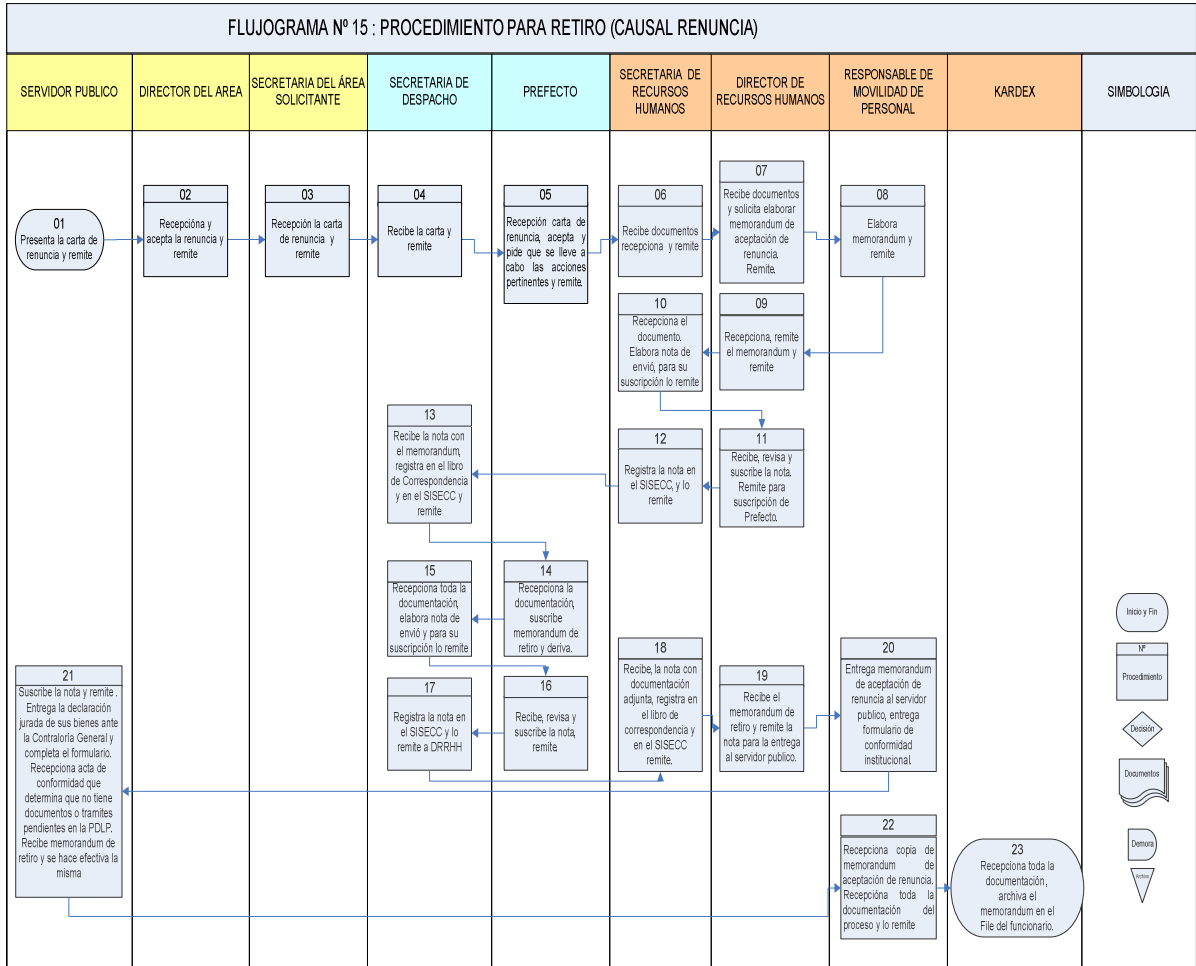


➤ **PROCEDIMIENTO N° 15: PARA RETIRO (CAUSAL RENUNCIA)**

Recibe varios denominativos, entre otros, remoción, despido, desvinculación, destitución, rescisión o agradecimiento de servicios. El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la institución con el servidor público.

Objetivo:

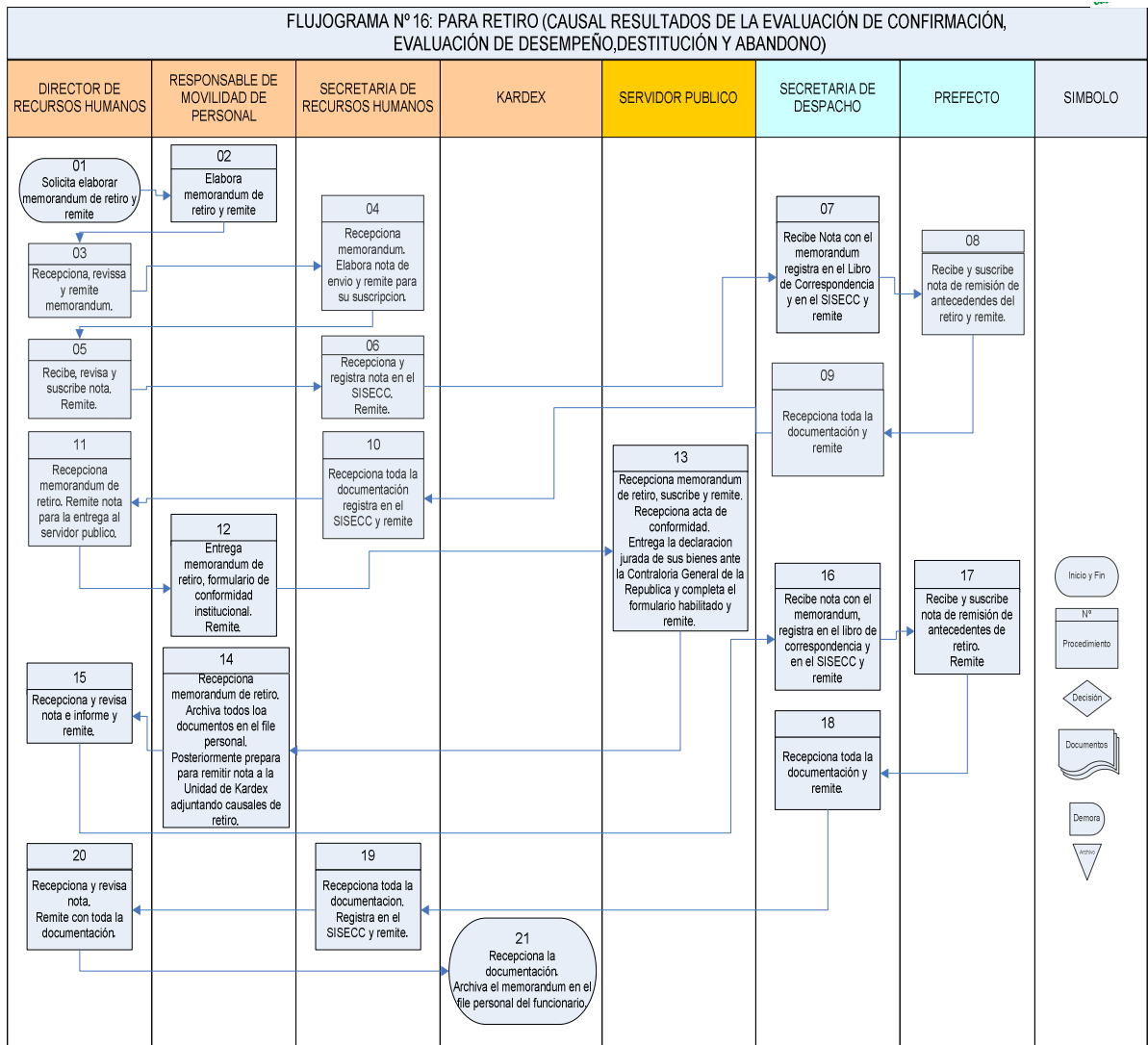
Reflejar detalladamente los pasos para terminar el vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público, puede producirse por diferentes causas



➤ **PROCEDIMIENTO N° 16: PARA RETIRO (CAUSAL RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONFIRMACIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DESTITUCIÓN Y ABANDONO**

Objetivo:

Reflejar los pasos a seguir para terminar el vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público, puede producirse por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 32 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.



6.3.4. 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.

6.3.4.1. Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva

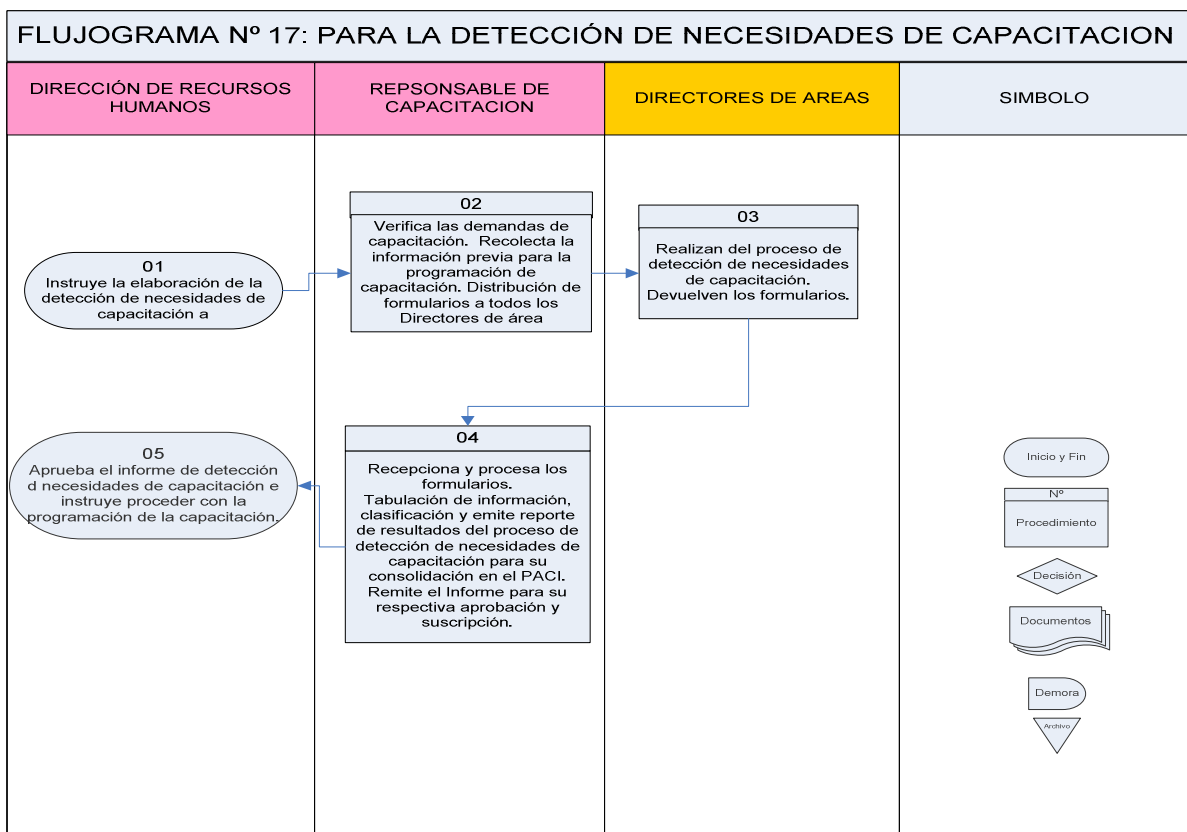
Comprende cuatro procesos: Detección de necesidades de capacitación, Programación ejecución y evaluación de la capacitación

➤ **PROCEDIMIENTO N° 17: PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Se denomina también identificación de necesidades, evaluación de necesidades, diagnóstico de necesidades, relevamiento de información sobre capacitación, etc.

Objetivo:

Reflejar los pasos para identificar los problemas organizacionales y del puesto, que perturban la consecución de los objetivos establecidos en el POA y en la POAI, a partir de las demandas consideradas por los usuarios a través de la evaluación del desempeño y otras derivadas del propio accionar de la PDLP, así como las falencias (debilidades) y potencialidades (fortalezas) de los servidores públicos.



➤ **PROCEDIMIENTO N° 18: PARA LA PROGRAMACIÓN, EJECUCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN**

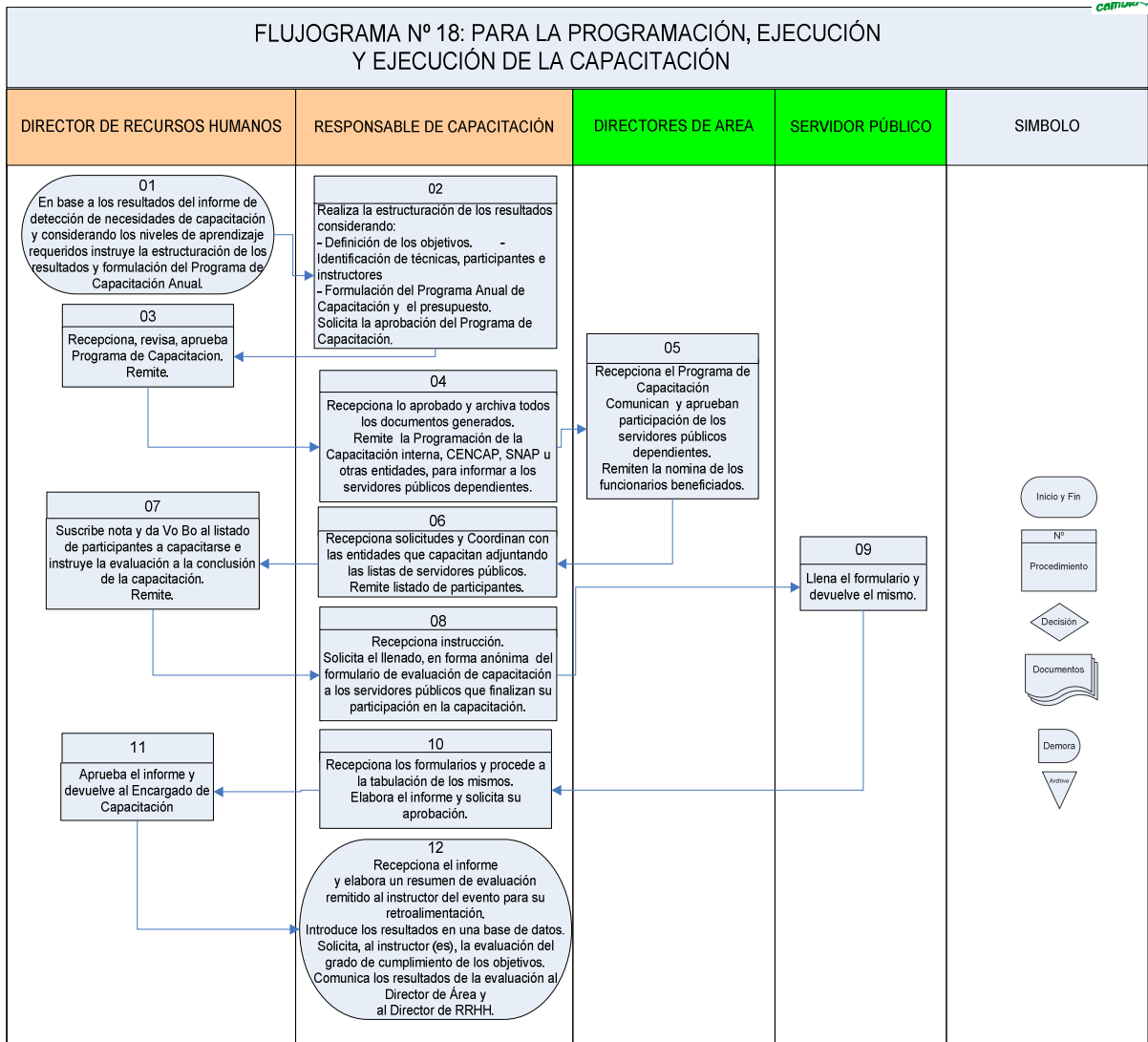
Es el conjunto de acciones que se prevén para llevarlas a cabo en la ejecución de la capacitación. Este proceso se sustenta en la detección de necesidades de capacitación. Se traduce en el Programa Anual de Capacitación (PAC). La ejecución es el proceso en el cual se hace efectiva la capacitación. Se refiere al cumplimiento del PAC. En otras palabras, es la realización de: cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc. Por último la Evaluación es la valoración que se realiza, a la conclusión de cada evento de capacitación.

Objetivo:

Programación de la Capacitación: Reflejar los pasos para detectar las necesidades de capacitación, estableciendo los objetivos del aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración de los eventos, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para la ejecución.

Ejecución de la Capacitación: Reflejar los pasos para otorgar cursos de capacitación interna o en entidades públicas que ofrecen servicios de capacitación de acuerdo a la programación de capacitación.

Evaluación de la Capacitación: Refleja los pasos para el análisis del cumplimiento de los objetivos y las tareas establecidas en el Programa de Capacitación.



6.3.5. Subsistema de Registro

Es la generación, organización y actualización de información relativa al SAP, para facilitar su mantenimiento, funcionamiento y control.

6.3.5.1. Procesos del Subsistema de Registro

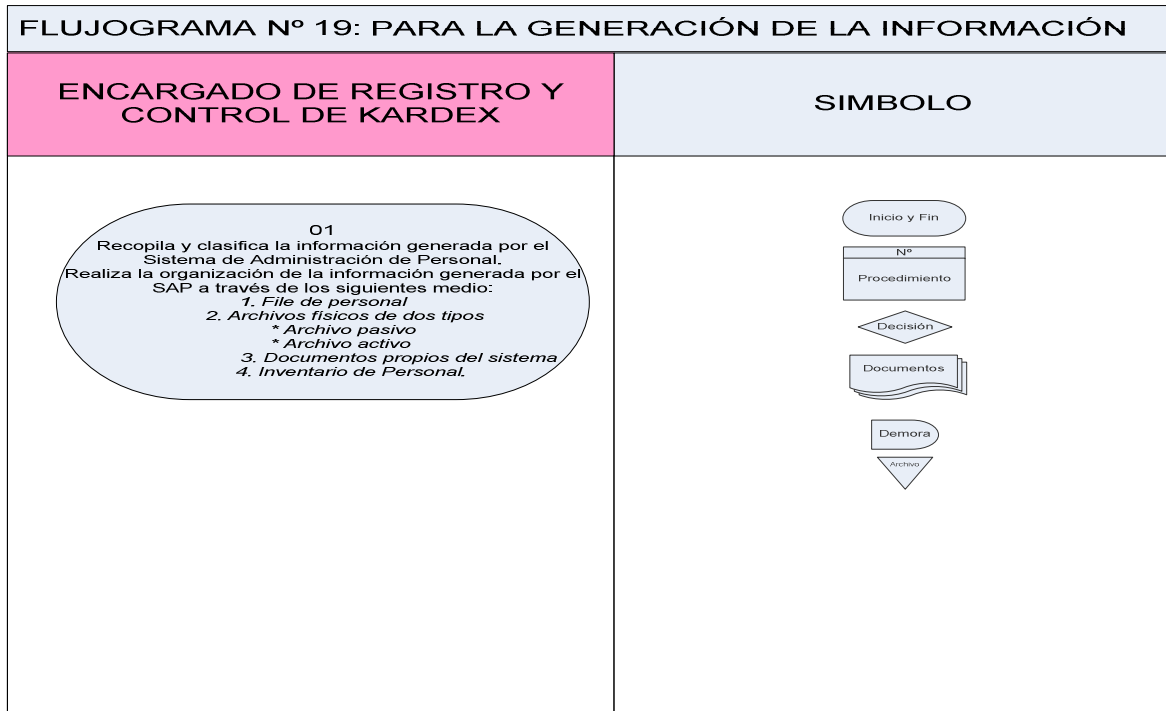
Comprende dos procesos: Generación de la información y Actualización de la información

➤ PROCEDIMIENTO N° 19: PARA LA GENERCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es la producción de un conjunto de datos que permiten el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal.

Objetivo:

Reflejar los pasos para generar los documentos individuales y los documentos propios del Sistema de Administración de Personal Organizar los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal en fichas de personal, archivos físicos, documentos propios del sistema, inventario de personal.

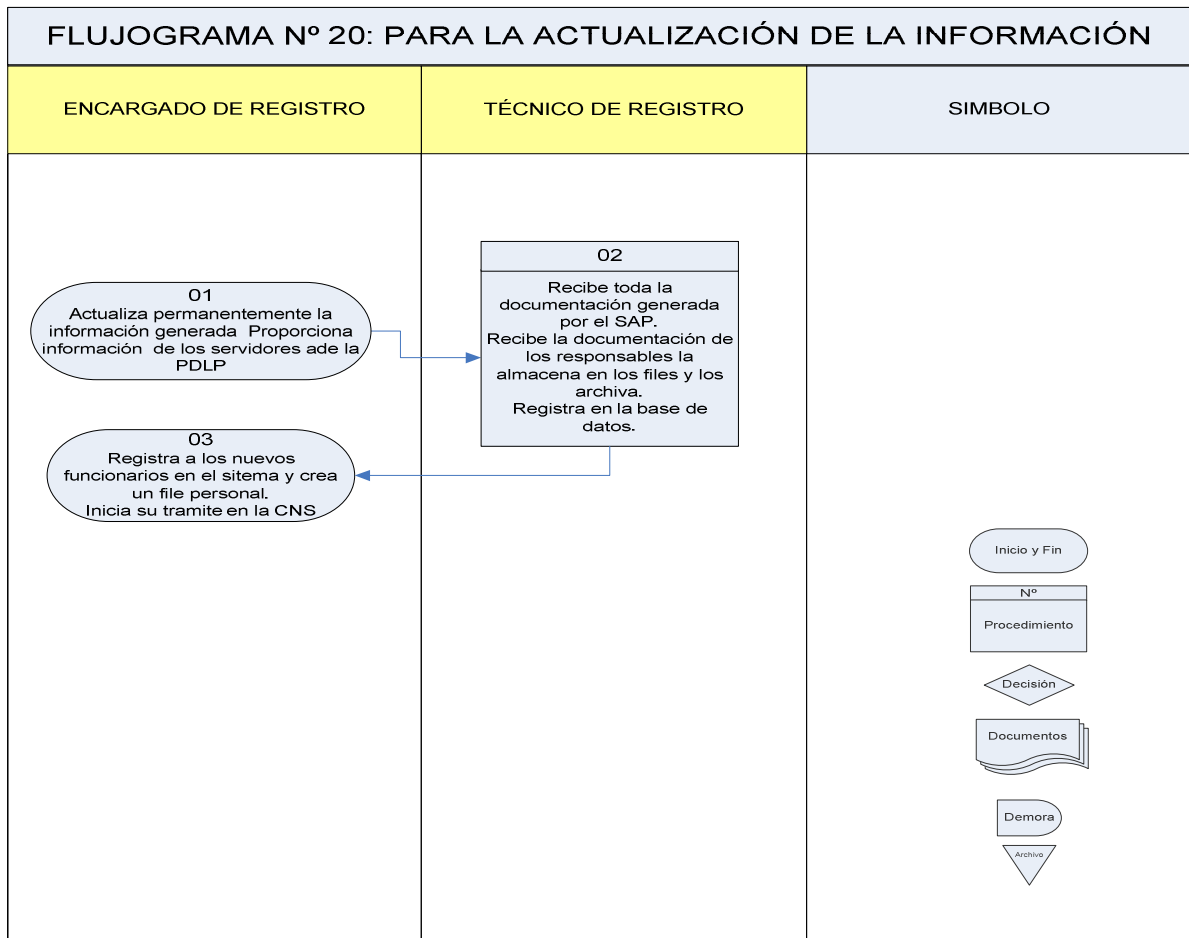


➤ **PROCEDIMIENTOS N° 20: PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Consiste en el proceso permanente de retroalimentación del subsistema de registro

Objetivo:

Reflejar los pasos para mantener actualizada de forma permanente la información generada por el sistema.



PROCEDIMIENTO N° 21: PARA LA PLANILLA SALARIAL

Para la elaboración de la planilla salarial, los responsables de las diferentes unidades de la Dirección de Recursos Humanos proporcionan los siguientes informes:

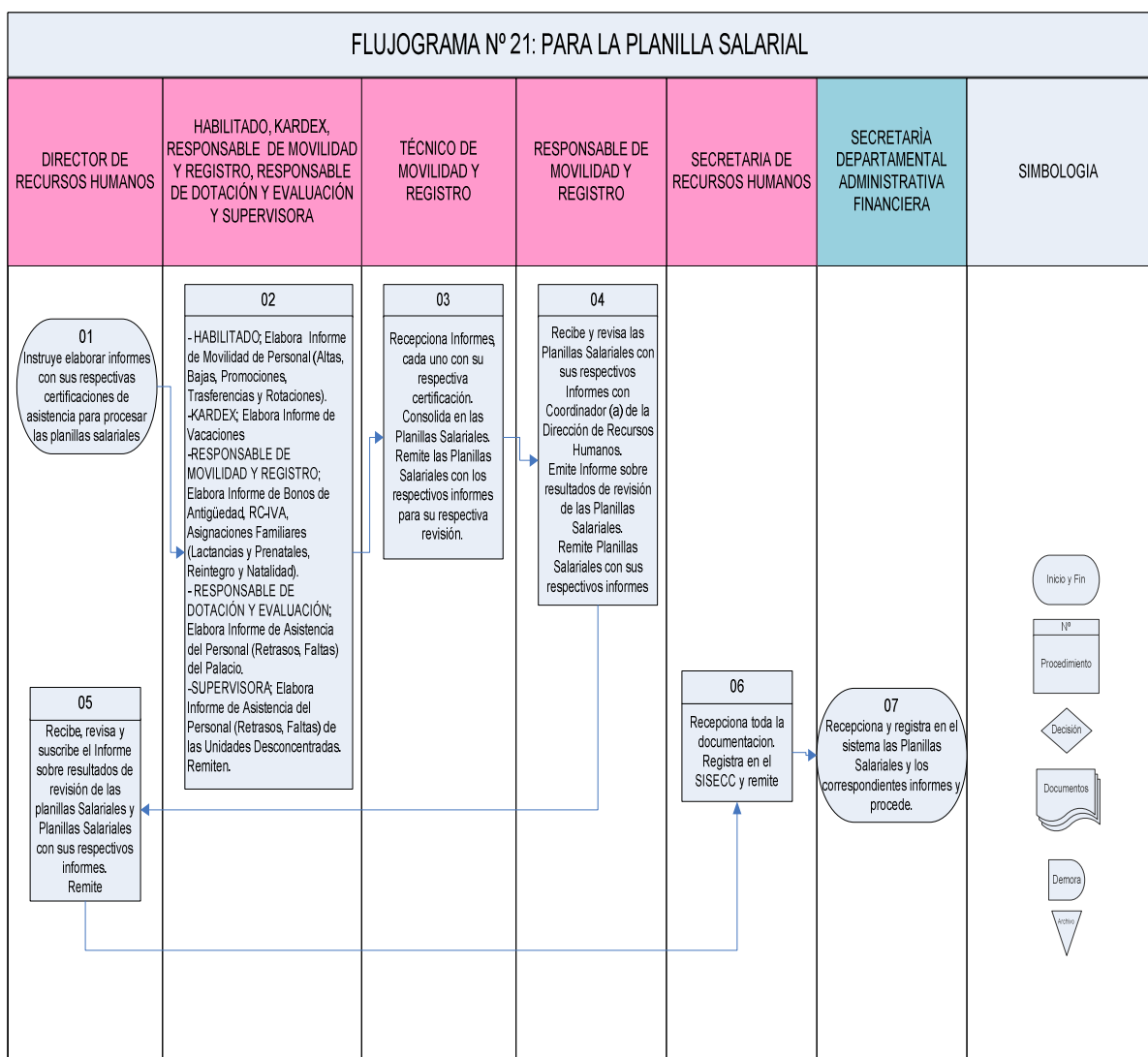
- *HABILITADO*; Elabora Informe de Movilidad de Personal (Altas, Bajas, Promociones, Traslados y Rotaciones).
- *KARDEX*; Elabora Informe de Vacaciones
- *RESPONSABLE DE MOVILIDAD Y REGISTRO*; Elabora Informe de Bonos de Antigüedad, RC-IVA, Asignaciones Familiares (Lactancias y Prenatales, Reintegro y Natalidad).

- **RESPONSABLE DE DOTACIÓN Y EVALUACIÓN**; Elabora Informe de Asistencia del Personal (Retrasos, Faltas) del Palacio.

- **SUPERVISORA**; Elabora Informe de Asistencia del Personal (Retrasos, Faltas) de las Unidades Desconcentradas.

Objetivo

Reflejar detalladamente los pasos a seguir para efectuar el pago de sueldos a los funcionarios prefecturales.



6.4. Conclusiones y Recomendaciones

6.4.1. Conclusiones

Toda Institución Pública tiene el propósito principal, la atención eficiente a las necesidades del pueblo, para ello es necesario contar con personal altamente capacitado y mas con los cambios que viene dando con respecto a la inclusión de la gente originaria la misma que necesita a gente capaz de satisfacer sus necesidades.

De esta manera se torna como urgente optimizar cada uno de los procesos que tienen los recursos humanos de la Institución. Es por esto que la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz es una pieza clave de esta Institución ya que es la que maneja todo el personal.

Es así que de manera general, en base a la información obtenida y el trabajo realizado se concluye:

1. La Dirección como tal tiene falencias tales la falta de un Manual de Procesos que le permite tener un mejor Sistema de Control Interno.
2. Además de los hallazgos inesperados mencionados anteriormente, mediante el diagnostico realizado sobre el funcionamiento, actividades y manejo de los recursos humanos en la Institución, se pudo identificar otras áreas críticas:
 - La Normativa vigente es bastante antigua, actualmente se utiliza una Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la gestión 2004.
 - La entidad no da importancia al recurso más valioso con el que cuenta, el personal, ya que a pesar de estar consientes de que el personal es pieza clave de toda institución hay constantes cambios.

- Como se menciona anteriormente, la alta rotación de personal, impide que haya continuidad en el buen funcionamiento de la entidad.
3. Por tanto, se llega a la conclusión que el diseño del Manual de Procedimientos para la Dirección de Recurso Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, que ha sido elaborado en base a las necesidades y requerimientos de Institución y en la normativa vigente; permitirá a la Dirección mejorar el desarrollo de sus actividades y la eficiencia en la Gestión Institucional, ayudando al cumplimiento de los objetivos trazados.

6.4.2. Recomendaciones

Considerando las conclusiones a las cuales se ha llegado y contando con la experiencia y el conocimiento del trabajo realizado en la institución, recomendamos:

- Cumplir con la mayor diligencia los procedimientos establecidos en el manual para el manejo adecuado de los Recursos Humanos; si se aplica correcta y continuamente los procedimientos de la propuesta, ésta será una herramienta y alternativa real de solución a mucho de los problemas que actualmente tiene la dirección.
- Se debe dar a conocer el manual de procedimientos a los funcionarios directamente implicados en el manejo de Recursos Humanos.
- La actualización urgente del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.
- Se requiere además, la implementación de programas de capacitación para mejorar el desempeño de los funcionarios y de este modo evitar la constante rotación de personal.

BIBLIOGRAFIA

- ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI
"Metodología de la Investigación"
Mc Graw Hill, Cuarta Edición. Mexico DF Abril de 2006
- REYES PONCE
"Administración de Personal, Relaciones Humanas"
I Parte. Editorial Limusa. México 2000.
- Koontz O`Donell
"Principios de Administración"
- Ley 1178 SAFCO
- SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS
- SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
- LEY DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA (Ley 1654) del 28 de julio de 1995
- LEY 1178, SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL
- NORMA BASICA, DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL
- NORMA BASICA SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page2.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

