

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE AUDITORIA



MODALIDAD DE TITULACION:

PROYECTO DE GRADO

TEMA:

**“APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
SEGÚN EL D.S. 25156 (SAP)”**

Institución : “Ministerio de Hacienda”

Tutor Académico : Lic. Macario Ortega Mariño

Postulante : Lizeth Nancy Miranda Deheza

C.I. : 4834006 LP

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Introducción

Como es bien sabido el último paso del proceso administrativo lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo.

Por lo consiguiente es de gran importancia tener un alto grado de conocimiento de todo el personal con el que se cuenta para el logro de los objetivos. Y poder desarrollar cada uno de los pasos del proceso administrativo con gran eficacia y eficiencia.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir.

El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para las actividades de apoyo; además provoca al aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad garantizando que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Dentro de la administración la Administración y Control de los recursos del estado se encuentra regulado por Ley No. 1178 que establece un modelo de administración y control para el funcionamiento de las entidades del Sector público que basa en un criterio técnico que se conoce como enfoque de sistemas.

Son ocho sistemas que regula la ley No. 1178 y están agrupados por actividades.

Para programar y organizar las actividades:

Sistema de programación de operaciones

Sistema de Organización administrativa

Sistema de Presupuesto

Para ejecutar las Actividades programadas:

Sistema de Administración de Personal

Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Sistema de Tesorería y Crédito Público

Sistema de Contabilidad Integrada

Para Controlar la Gestión del Sector Publico:

Control Gubernamental Integrado

El presente trabajo tiene por objeto el enfoque práctico del Sistema de Administración de Personal (SAP) que es un conjunto de normas procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados que permiten la aplicación de disposiciones en materia de administración de personal.

El Objetivo personal de este sistema es el procurar la eficiencia en la función pública.

Para lograr este objetivo el SAP debe determinar puestos de trabajo efectivamente necesarios y determinar los requisitos y mecanismos para proveer los puestos con persona adecuadas, implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores públicos, establecer los procedimientos para el retiro de los servidores públicos de la entidad.

La implantación del Sistema de Administración de Personal en las entidades Públicas esta dado a través de la elaboración propia de cada entidad de un reglamento específico.

De acuerdo a lo expuesto del sistema de Administración de personal será objeto de estudio mediante su análisis en el Ministerio de Hacienda, lo que nos servirá como objeto de estudio para realizar mi proyecto en esta institución y verificar la aplicabilidad de las normas.

Para tal propósito se diseñara un plan, metodologías y técnicas de investigación.

Después de dicho trabajo se llegara a establecer claramente las deficiencias en la administración de Personal. Principalmente en la falta de personal capacitado e idóneo para cada cargo, además de la inestabilidad política que no permite una continuidad en la gestión del Ministerio.

1.2 .Antecedentes

Que uno de los principales objetivos de la política de institucionalidad del Supremo Gobierno, se orienta al logro de una efectiva aplicación de los principios consagrados por los artículos 43 y 44 de la Constitución Política del Estado, en cuanto al Estatuto, la Carrera Administrativa y Servicio Civil para los funcionarios públicos, que les garantice un régimen de eficiencia, dignidad y estabilidad en base a la idoneidad y al merito:

Que así mismo, es propósito fundamental del proceso de reforma y modernización institucional del sector publico, el impulsar la implantación y aplicación efectiva de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, establecidos por la Ley SAFCO, entre los que figura el Sistema de Administración de Personal.

Que la Ley 1788 de 16 de Septiembre de 1997, crea los Servicios Nacionales como estructuras operativas de los ministerios para administrar regímenes específicos, entre los cuales se halla contemplado el Servicio Nacional de Administración de Personal, cuya organización y atribuciones requieren ser determinados por decreto supremo específico;

Naturaleza Institucional

El servicio Nacional de Administración de Personal, cuya sigla será SNAP, es un órgano de derecho publico desconcentrado del Ministerio de Hacienda. Tiene estructura propia, competencia de ámbito nacional y dependencia funcional del Vice ministerio de Presupuesto y Contaduría.

Misión Institucional

La misión institucional del SNAP es promover y regular la aplicación del Sistema de Administración de Personal y del Servicio Civil, así como promover e impulsar la aplicación del Estatuto del Funcionario Publico, la carrera administrativa y el desarrollo del servidor publico, en el marco de la reforma institucional del sector publico.

Régimen Legal

El régimen legal aplicable por el SNAP, en el contexto de los principios establecidos por los artículos 43 y 44 de la Constitución Política del Estado, se halla constituido por la Ley 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, así como por las establecidas en la LOPE y sus disposiciones reglamentarias.

Independencia de Gestión Técnica y Administrativa

El SNAP tiene independencia de gestión legal, técnica y administrativa. Su independencia de gestión legal, técnica y administrativa. Su independencia funcional del Vice ministerio de Presupuesto y objetivos y resultados institucionales, de conformidad a lo dispuesto por el artículo 41 del Decreto Supremo 25055 de 23 de mayo de 1998.

Sede

El SNAP tiene su sede principal en la ciudad de La Paz y podrá establecer unidades desconcentradas en otros lugares del territorio nacional, en función de las necesidades del Servicio.

Atribuciones

EL SNAP tiene las siguientes atribuciones:

- * Ejercer, en representación del Ministerio de Hacienda, la rectoría del Sistema de Administración de Personal y sus Normas Básicas, en el marco establecido por la Ley 1178 de 20 de julio de 1990.
- * Promover e impulsar la formulación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y el establecimiento del régimen de Carrera Administrativa, según lo previsto por los artículos 43 y 44 de la Constitución Política del Estado.

- * Administrar el Sistema Nacional de Registro Personal de la Administración Pública.
- * Implantar el Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Pública, en el marco de las leyes y reglamentaciones vigentes.
- * Impulsar, implantar y administrar el Programa de Servicio Civil como instrumento y estrategia de cambio y mejoramiento continuo en la gestión de las entidades públicas.
- * Promover el desarrollo normativo relativo al sistema de Administración Personal y Mantener actualizado el mismo, en función de las necesidades y exigencias del proceso de desarrollo institucional del Estado.
- * Administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de los funcionarios públicos.
- * Coordinar la implantación del Sistema de Administración de Personal con los sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa.
- * Ejercer las demás atribuciones que le permitan el cumplimiento eficiente de su misión institucional.

Niveles de Organización.- El SNAP tiene los siguientes niveles de organización técnico administrativa:

Nivel de Dirección:	Director del Servicio Nacional
Nivel de Coordinación:	Consejo Técnico
Nivel de Asesoramiento:	Asesor General
Nivel de Control:	Auditor Interno

Nivel Ejecutivo y Operativo: Directores Técnicos de:
Normas y Desarrollo del Servidor Público

- Servicio Civil
- Registro y Sistemas

Nivel de Apoyo Ejecutivo: Director Administrativo

- Director Jurídico.

Niveles Jerárquicos.- Los niveles jerárquicos del SNAP son los siguientes:

- Director del Servicio Nacional
- Director Técnico, Administrativo y Jurídico.
- Jefe de Unidad.

Director del Servicio Nacional.- El Director del SNAP tiene Director General de Ministerio y es designado por Resolución Suprema, a propuesta del Ministro de Hacienda. Tiene las siguientes atribuciones:

- ✓ Ejercer la representación legal del SNAP.
- ✓ Dirigir a la institución en todas sus actividades técnico administrativas, dentro de los objetivos señalados en la Programación Operativa Anual de la Institución.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas legales relativas a las funciones y atribuciones del SNAP.
- ✓ Conocer y tramitar los asuntos que le sean planteados en el marco de sus atribuciones.

- ✓ Dictar resoluciones administrativas sobre asuntos de su competencia.
- ✓ Proponer al Ministro de Hacienda a través del Viceministro de Presupuesto y Contaduría, proyectos de normas legales en el área de su competencia.
- ✓ Definir y aprobar el Plan estratégico y el Programa Operativo Anual del SNAP.
- ✓ Elaborar el proyecto de presupuesto del SNAP y rendir cuentas de su ejecución.
- ✓ Elevar ante el Ministro de Hacienda, a través del Viceministro de Presupuesto y Contaduría, la memoria anual del SNAP.
- ✓ Designar, promover y remover al personal del SNAP, de conformidad a las normas y procedimientos del Sistema de Administración de personal.
- ✓ Definir programas y proyectos especiales relacionados con la implantación del Servicio Civil y gestión de las entidades públicas.
- ✓ Ejercer las demás funciones que le permitan el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Consejo Técnico.- El Consejo Técnico constituye la principal instancia de coordinación institucional. Esta presidido por el Director del Servicio Nacional e integrado por los Directores Técnicos y el Asesor General. Debe reunirse una vez al mes en forma ordinaria y, en forma extraordinaria las veces que los quieran las necesidades del Servicio, a convocatoria del Director del Servicio Nacional. El asesor General ejerce la Secretaria del Consejo Técnico.

Asesor General.- Presta apoyo al Director del Servicio Nacional y a los Directores Técnicos en el análisis, revisión y despacho de asuntos que se tramiten en la institución o que se promueven por ella. Depende directamente del Director del Servicio Nacional.

Auditor Interno.- Responsable a nivel nacional de la aplicación y vigilancia del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el Sistema de Control Gubernamental de la Ley 1178. Depende directamente del Director del Servicio Nacional.

Directores Técnicos.- El nivel ejecutivo y operativo se halla constituido por los Directores Técnicos, encargados de la conducción y coordinación de sus respectivas áreas funcionales.

Atribuciones Comunes.- Los Directores Técnicos tienen las siguientes atribuciones comunes:

- ✿ Dirigir y coordinar el trabajo y las actividades de las unidades de su dependencia.
- ✿ Velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones del SNAP.
- ✿ Atender los asuntos de su área de competencia.
- ✿ Apoyar las funciones del Director del Servicio Nacional e informarle sobre el desarrollo de sus actividades.
- ✿ Suplir al Director del Servicio Nacional en caso de ausencia o impedimento, mediante designación por resolución administrativa.

- ✿ Participar en la elaboración de la programación Operativa Anual del SNAP.

- ✿ Ejercer las funciones que le encomiende o delegue el Director del Servicio Nacional.

Director de Normas y Desarrollo del servidor Publico.- El Director de Normas y Desarrollo del Servidor Publico tiene atribuciones y estructuras de apoyo siguientes:

Atribuciones:

- a) Formular las directrices para la implantación y aplicación del Sistema de Administración de Personal y sus Normas Básicas, en las entidades del sector publico.

- b) Compatibilizar las reglamentaciones específicas del Sistema de Administración de Personal de las entidades del sector publico, en el marco de la Norma Básica del Sistema.

- c) Promover la actualización de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en función a la evaluación anual de su aplicación.

- d) Programar y ejecutar acciones de desarrollo y capacitación en el marco del Sistema Nacional de Capacitación, materia del Sistema de Administración de Personal.

- e) Promover acciones de divulgación e información destinadas a las instituciones y personas vinculadas al manejo del Sistema de Administración de Personal.

- f) Evaluar la aplicación del Sistema de Administración de Personal en la Administración Pública.

- g) Dentro del Sistema de Administración de Personal y del Sistema Nacional de Capacitación establecer el programa de becas para el servidor público.

Estructura:

- Unidad de Normas e Investigación.
- Unidad del Sistema Nacional de Capacitación.
- Unidad de Becas.
- Unidad de Difusión.

Director de Servicio Civil.- El Director de Servicio Civil tiene las atribuciones y estructura de apoyo siguientes:

- a) Apoyar la implantación y desarrollo del Servicio Civil en las entidades públicas, desarrollando mecanismos que compatibilicen su aplicación con el sistema de Administración de Personal.

- b) Formular las normas y procedimientos para implantar el Servicio Civil en las Instituciones Públicas, de acuerdo a los objetivos del SNAP.

- c) Promover la incorporación y desarrollo del Servicio Civil en la Administración Nacional, Departamental y Municipal.

- d) Efectuar la Programación, seguimiento y evaluación del Servicio Civil.

- e) Administrar los recursos financieros y materiales destinados al Servicio Civil.

- f) Prestar asistencia técnica a las entidades del sector público, para el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal, coordinando con los sistemas de programación de Operaciones y organización Administrativa.

Estructura:

- Unidad de Implantación de Programas
- Unidad de Programación Monitoreo y Evaluación.
- Unidad Administrativa de Recursos de Programas.

Director de Registro y Sistemas.- El Director de Registro y Sistemas tiene las atribuciones y estructura de apoyo siguientes:

- a) Administrar el sistema de registro de los servidores de la Administración Pública del Estado.

- b) Administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de los funcionarios públicos.

- c) Administrar los sistemas informáticos del SNAP.
- d) Procesar la información y datos generados en las operaciones de registro del personal del Estado y precautelar el resguardo magnético y físico de la información y sus procedimientos de registro.
- e) Generar reportes y resultados fidedignos de la información del SNAP.
- f) Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los programas y capacitar a los usuarios y operadores del sistema.
- g) Realizar el mantenimiento físico de los equipos de computación, red física e instalaciones que componen el sistema informático del SNAP.

Estructura:

- Unidad de Registro
- Unidad de Calificación de Años de Servicio
- Unidad de sistemas de Información.

Director Administrativo: El Director Administrativo tiene atribuciones y estructura de apoyo siguiente:

Atribuciones:

- a) Aplicar y administrar en el SNAP los Sistemas Financieros y no Financieros de la Ley 1178.
- b) Administrar los servicios generales para el funcionamiento del SNAP.
- c) Procesar, por delegación del Director del Servicio Nacional, las acciones de personal, de conformidad con las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal.
- d) Administrar la recepción y despacho de correspondencia, biblioteca y archivo.
- e) Elaborar y/o actualizar el Plan de Desarrollo Institucional del SNAP.
- f) Establecer los sistemas de comunicación y las relaciones publicas de conformidad con las normas, instrucciones y requerimientos del Director del Servicio Nacional.
- g) Ejercer las funciones que le encomiende o delegue el Director del Servicio Nacional.

Estructura

- Unidad Financiera
- Unidad Administrativa
- Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional.

Director Jurídico.- El Director Jurídico tiene las atribuciones y estructura de apoyo siguientes:

Atribuciones:

- a) Prestar asesoramiento jurídico especializado al SNAP.
- b) Absolver consultas o requerimientos de opinión jurídica de parte de la Dirección del Servicio Nacional o de las Direcciones Técnicas.
- c) Atender todas las acciones judiciales, administrativas o de otra índole en las que el SNAP sea parte.
- d) Elaborar las resoluciones administrativas, contratos y documentos legales de la institución.
- e) Registrar y archivar las resoluciones administrativas y contratos del SNAP y efectuar su seguimiento.
- f) Organizar fuentes de información legal.
- g) Ejercer las funciones que le encomiende o delegue el Director del Servicio Nacional.

Estructura:

- Unidad de Análisis Jurídico.
- Unidad de Gestión Jurídica.

Ámbito Nacional.- El SNAP, en todo lo relativo a la Administración Nacional, ejerce competencia y desarrolla sus funciones a través del Director del Servicio Nacional y su estructura de apoyo.

Administración Departamental y Municipal.- El SNAP, en todo lo relativo a la Administración Departamental y Municipal, determinara mediante reglamentación interna su sistema de desconcentración y coordinación con los respectivos niveles operativos, según necesidades del Servicio Nacional.

El SNAP podrá establecer unidades desconcentradas a nivel Departamental o Municipal, si el desarrollo de sus competencias así lo requiere.

Recursos Físicos.- Por la reconversión dispuesta por la LOPE, todos los bienes, pasivos, activos físicos e intangibles, y derechos de la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Unidad de Calificación de Años de Servicio, dependientes del Ministerio de Hacienda, pasan a conformar la base operativa del SNAP.

Recursos Financieros.- El SNAP financiara sus operaciones con las asignaciones presupuestarias anuales del Tesoro General de la Nación, con recursos propios generados por los servicios que preste, de acuerdo a reglamento, y gestionara, además, fuentes de cooperación o financiamiento interno o externos que le permitan mejorar sus funciones.

Previsiones Presupuestarias.- Se encarga al Ministro de Hacienda adoptar las previsiones y efectuar las adecuaciones y transferencias presupuestarias, que sean necesarias para el efectivo funcionamiento del Servicio Nacional.

Administración.- La administración del SNAP esta sujeta a los Sistemas de la Ley 1178 y a las Normas Básicas establecidas para cada uno de ellos, así como a la normativa establecida por la LOPE y sus disposiciones reglamentarias.

Recursos Humanos.- Los funcionarios del SNAP son servidores públicos y, por tanto, se hallan sujetos a las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal, en el marco de la Ley 1178.

Información Institucional.- El SNAP, para el ejercicio de sus atribuciones, tendrá la facultad de requerir el apoyo e información de todos los órganos e instituciones que componen el Poder Ejecutivo.

Manual de Organización y Funciones Reglamento Interno.- El SNAP deberá elaborar su Manual de Organización y Funciones y su Reglamento Interno en el plazo de 90 días, a partir de la fecha de publicación del presente Decreto Supremo, los que deben ser aprobados mediante resolución ministerial emitida por el Ministro de Hacienda.

Modificación al Manual de Organización y Funciones y Reglamento Interno.- Según establecen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178, se autoriza al Director del SNAP la incorporación de ajustes o enmiendas al Manual de Organización y Funciones y al Reglamento Interno, mediante resolución administrativa cuando fuese necesario.

Vigencia de Normas.- Se derogan y abrogan las normas reglamentarias contrarias al presente Decreto Supremo.

El Señor Ministro de Estado en el Despacho de Hacienda, queda encargado de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Supremo.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los cuatro días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y ocho años.

2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

El Ministerio de Hacienda como Institución pública se encuentra sujeto al cumplimiento de la normativa de la ley No. 1178 Ley SAFCO (Ley de Administración y Control Gubernamental).

Actualmente dentro del análisis de la aplicación de los sistemas que deben ser implementados dentro de la Administración del Ministerio de Hacienda que se encuentra bajo nuestro estudio las Direcciones Generales no cumplen su función normativa que les corresponde por naturaleza, y no ejercen autoridad alguna sobre las Direcciones Departamentales, las mismas que tienden a trabajar en forma autónoma y sin control.

Existe confusión entre las funciones de conciliación e inspección, las funciones de inspección (Planillas, Control de Personal, Seguridad Ocupacional y Migración) están dispersas en distintas unidades y son ineficientes.

No existe un sistema integrado de alerta temprana y prevención de conflictos laborales.

Existen Mecanismos burocráticos y obsoletos que no permiten cumplir eficientemente con las atribuciones asignadas y dan lugar a conductas discrecionales por parte de inspectores y conciliadores.

No implantación del Estatuto del Funcionario Publico y del Reglamento Específico de Administración de Recursos Humanos.

Insuficiencia de recursos tecnológicos para el cumplimiento de las labores ordinarias dispuestas. No se cuenta con un sistema informático integrado de gestión administrativa, que abarque además a las Direcciones Departamentales. Siendo una de las políticas primordiales del gobierno la creación de empleo, no se cuenta con la estructura organizacional para realizar análisis y medición del empleo.

No se cuenta con un sistema informático de intermediación laboral entre la oferta y demanda de empleo, que abarque el amplio nacional y permita el seguimiento a las contrataciones.

Falta de coordinación y control internos de las Direcciones Departamentales y Regionales.

Falta de información y asesoramiento a usuarios.

Gran parte de estas debilidades dentro de la Administración del Ministerio de Hacienda se encuentran relacionadas con el desempeño del recurso humano que son los empleados que contribuyen con sus conocimientos y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización, por lo que deben ser correctamente administrados lo que implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades para obtener el máximo rendimiento posible.

2.2. Formulación del Problema

¿En que medida el Ministerio de Hacienda aplica el Sistema de Administración de personal y cuales las razones y riesgos de sus deficiencias?

2.3. Hipótesis del Trabajo

La aplicación de los cuestionarios pilotos en el Ministerio de Hacienda, nos permite arribar a la siguiente hipótesis:

“La Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Hacienda no aplica correctamente o aplica parcialmente los subsistemas del SAP, lo cual conlleva a no contar con recursos humanos calificados e idóneos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales”.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se justifica a través de:

3.1. Justificación Teórica

Como resultado de la aplicación y funcionamiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en las entidades publicas.

Mediante la aplicación de la teoría, los conceptos de gestión pública y el control gubernamental, se pretende medir efectivamente el grado de implantación del SAP en el Ministerio de Hacienda, a partir del análisis normativo, técnico y administrativo del SAP.

Por tanto, la presente investigación se centrara en el aporte que hacen a la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda el SAP y las finalidades de la ley N° 1178.

El Control Interno al estar incluido dentro de las funciones de la administración en todas sus etapas, es responsabilidad de todos y cada uno de los componentes de la organización, pero constituye una responsabilidad indelegable de la Máxima Autoridad Ejecutiva tal cual lo establece la Ley 1178.

En consecuencia las razones que motivan la realización de esta auditoria gubernamental es conocer el grado de aplicación del SAP en el Ministerio de Hacienda a partir de los principios de auditoria.

3.2 Justificación Metodológica.

El método que se utilizara en el presente estudio es, en primera instancia el exploratorio. La literatura¹ puede revelar que no hay antecedentes del tema en gestión o que estos no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el análisis.

Esta clase de estudios son comunes en investigaciones del comportamiento sobre todo en situaciones donde hay poca información². En segunda instancia se utiliza el método descriptivo. Estos estudios buscan especificar las propiedades especiales de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

1 Hernández Sampieri Roberto Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar

2 Dankhe Gordon L.C Fernández - Collado y G.L Dankhe 1976. Investigación y Comunicación Pag.35

Con el uso del método descriptivo, se medirá de manera más independiente los conceptos que hacen a la gestión de recursos humanos, en el marco de normativa vigente, al integrar las mediciones de cada uno de los elementos que se definirán para explicar el fenómeno de interés del objeto de estudio.

Por tanto, en el presente trabajo se utilizarán ambos métodos: el exploratorio y el descriptivo, dado que la problemática es sobre la aplicabilidad del SAP en el Ministerio de Hacienda.

Con el análisis documental del SAP y el sistema de control gubernamental en cuestión y el trabajo de campo, a través de entrevistas a los involucrados se procederá a conocer el grado de aplicación del SAP y su reglamento específico.

3.3. Justificación Práctica.

En el proceso de modernización del Estado Boliviano, se han puesto en práctica diferentes modelos de gestión: Burocrática, inversión del gobierno, nueva gerencia pública entre otras.

Este proceso, sin embargo, debería traducirse en el logro de la eficiencia en el ejercicio de sus funciones y competencias recuperando la credibilidad, mejorando la seguridad jurídica promoviendo la participación ciudadana en la gestión pública y el control social, para lograr una verdadera gobernabilidad.

A partir de las normas establecidas por la Ley N^o 1178 ya se vislumbra la aplicación de un mecanismo de gestión de recursos humanos, que pretende fortalecer el concepto de responsabilidad por la función pública, en el que pertenezca el cumplimiento de resultados y la calidad de los servicios prestados, y no de los procedimientos burocráticos que restan eficiencia y calidad a los servicios públicos.

En este sentido la profundización de una gestión de recursos humanos y un control gubernamental, coadyuvara en la disminución del fenómeno de la corrupción y en la eficiencia de la gestión estatal ya que esta política establece la correcta utilización de recursos para el logro concreto de resultados. Al mismo tiempo las bases para mejorar la seguridad jurídica en el país.

Finalmente, la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos con base en la profundización y mejor uso de la normativa vigente, permitirá lograr una mayor compromiso y desempeño de los funcionarios para con sus entidades, logrando de esta manera mayor competitividad en las instituciones del Estado.

4. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo General

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

4.2. Objetivos Específicos.

Se tiene como objetivos principales los siguientes:

- a) El fortalecimiento de los valores éticos.
- b) La selección rigurosa del personal con base en los requerimientos institucionales, el merito, capacidad, y probidad.
- c) El otorgamiento de incentivos que estimulen la productividad, el desempeño la permanencia productiva y la estabilidad laboral del servidor publico en su puesto.

- d) El fortalecimiento de la profesionalización para el desarrollo del funcionario publico
- e) El establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el servicio publico.
- f) El mejoramiento de la calidad en el ambiente de trabajo.
- g) La previsión para el retiro digno del servidor publico de carrera.
- h) Se definirá el análisis y diseño de puestos, basado en conceptos, tipologías, métodos y objetivos.
- i) Se realizara la planificación de recursos humanos basado en conceptos.
- j) Se reestructurara el proceso de selección, basado en conceptos, tipologías, objetivos, métodos y técnicas.

El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Para el análisis y diseño de puestos en las instituciones gubernamentales se utilizaran métodos y objetivos empleados en otras empresas.

- * En la planificación de los recursos humanos de la institución gubernamental se necesitara de tipologías, objetivos, métodos y técnicas.
- * En la parte de selección a aplicarse en la institución gubernamental se contara con tipologías, métodos y objetivos.
- * Para la orientación del personal de la institución gubernamental se contara con apoyo tanto de tipologías como de métodos.

5. MARCO REFERENCIAL.

5.1. Marco Teórico y Conceptual.

5.1.1 Sistema

Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

5.1.2 Administración de Personal

Implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

5.1.3 La Gestión Pública

La gestión se define como “El diseño de estrategias de modernización de la administración y gerencia de organismos públicos. El proceso incluye la definición de objetivos a largo plazo y los mecanismos y procedimientos necesarios para cumplirlos, la organización gerencial interna, el diseño de las personas para los puestos importantes”³.

3 Estudios Económicos y Consultoría Empresarial. Pag.de internet: www.Apoyo.com2005 Pag.1

5.1.4. Administración Pública

La Administración Pública se ocupa básicamente de la manera en que se lleva las políticas públicas y la forma en que se prestan los servicios gubernamentales.

La base legal de la Administración Pública es la Constitución Política del Estado, la misma que establece el marco general dentro del cual se debe circunscribir para desarrollar sus actividades ⁴

En síntesis es la expresión del poder del estado a través del cumplimiento de funciones públicas a favor y a servicio del pueblo exclusivamente.

Para Woodrow Wilson, considerando en algunos círculos como el padre de la Administración Pública, “es definir lo que puede hacer el gobierno en forma debida y acordada, y establecer como ha de hacerlo con la mayor eficacia posible y con el menor gasto de energía y dinero”⁵.

5.1.5. Sistema de Administración de Personal

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 de personal.

4 Franklin Sandí Rubín de Celis, Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Pág.11

5 Beatriz O'Brien, Introducción a la Administración Pública, Pág. 1

5.1.6 Auditoria Gubernamental o de Estado

“Revisión y examen que llevan a cabo las Entidades Fiscalizadoras Superiores a las operaciones de diferentes naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del Gobierno Central, Estatal y Municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales”.

“Comprende el examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la Administración Pública, con objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzadas, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si han cumplido con las disposiciones legales aplicables”.

5.1.7 Tipos de Auditoria.

- **Auditoria de Resultados o Auditoria de Gestión:** Examen para verificar si las actividades de las dependencias y entidades del sector público se realizaron con oportunidad, para el logro de los objetivos y metas programadas en relación con el ejercicio presupuestario. Conocida también como “**Auditoria de las tres E: Eficiencia, Eficacia y Economía**” cuyos efectos buscan lograr acciones preventivas, luego de identificar los diversos problemas financieros, técnicos y administrativos.

- **Auditoria Financiera de Estado:** Examen y comprobación de las operaciones, registros, informes y los estados financieros de una entidad pública correspondiente a un determinado periodo, la determinación de las disposiciones legales, políticas y otras normas aplicables, y la revisión y evaluación del control interno establecido.

- **Auditoria Administrativa:** Es una revisión sistemática y devaluatoria de un organismo entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización esta operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a eficiencia dentro del organismo.
- **Auditoria Continua:** Cualquier auditoria de trabajo detallado que se hace continuamente o a ciertos intervalos durante un ejercicio fiscal.
- **Auditoria Presupuestaria:** Procesos de examen y revisión en detalle de las actividades de gobierno para verificar la eficiencia, honestidad y legalidad con que se emplean los recursos del Estado.
- **Auditoria Operacional:** Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en un organismo público.
- **Auditoria Externa:** Revisión, Análisis y Examen realizado a los organismos públicos, practicado por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Contralorías Generales).
- **Auditoria Interna:** Revisión, análisis y examen que se efectúa a los controles y la contabilidad de una entidad, con el objeto de diagnosticar y evaluar su funcionamiento. (Contraloría Interna).
- **Auditoria Integral:** Revisión global de las actividades que las realizan las dependencias y entidades de la Administración. Pública incluyendo los distintos tipos de auditorias: Financiera, operacional, de Gestión y de legalidad.

- **Auditoria Social:** Revisión de las actividades concernientes a las relaciones humanas, dentro de la entidad u organismo público.

- **Auditoria Ética:** Referente al comportamiento integro y honesto del administrador del erario publico, es decir, a la probidad administrativa.

- **Auditoria Ambiental o Ecológica:** Instrumento de gestión que evalúa el correcto funcionamiento de las políticas adoptadas sobre el medio ambiente, de acuerdo a la legislación vigente.

5.1.8 Concepto de Control Interno

“El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por estos y todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas⁶”.

6 Contraloría General de la República de Bolivia, Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental
Pág. 11,2001

5.2 Marco Legal

5.2.1 Ley N° 1178 SAFCO

“La administración y el funcionamiento de las instituciones publicas comenzaron a regularse de manera técnica a partir de la promulgación de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 del 20 de julio de 1990.

Esta ley contiene ocho sistemas que norman la forma como se administran los recursos del Estado asignados a las diferentes a las diferentes organizaciones públicas partiendo de la Planificación Nacional Estratégica y la Planificación a corto plazo, pasando por el proceso de la gestión publica y acabando en el control de la Gestión”⁷.

Características:

La Ley N° 1178 es una norma que se caracteriza porque:

- Determina los conceptos, criterios y bases fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las entidades del Sector Publico.
- Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado.
- Constituye un mandato para lograr la eficiencia y la transparencia de la Administración Publica.

7 Franklin Sandi Rubín de Celis, Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Pág. 102

- Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre si y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Publica.
- Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones, instaurando tipos de responsabilidad.
- Instituye finalidades, identifica sistemas y define el ámbito de aplicación.
- Describe los sistemas de administración y Control Gubernamentales
- Define atribuciones institucionales (Crea órganos rectores y asigna atribuciones a las entidades publicas).
- Regula el funcionamiento de la Contraloría General de la República
- Crea la Jurisdicción Coactiva Fiscal para tener conocimiento de todas las demandas interpuestas a los servidores públicos por responsabilidad civil.

Finalidad

Las finalidades que persigue la Ley SAFCO 1178 son las siguientes:

- 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, objetivos, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector publico.
- Generar información útil, oportuna, confiable, que muestre transparencia en la Gestión. Significa producir información en todos los niveles de la

Administración Pública, para una racional toma de decisiones y un efectivo control en el logro de los objetivos.

- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones. Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe rendir cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el sector público. Para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

En lo que se refiere a la Responsabilidad por la función Pública es la obligación que emerge a raíz del incumplimiento de los deberes de todo servidor público de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud.

La responsabilidad se determina tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión y estas responsabilidades son Ejecutiva, Administrativa, Civil y Penal.

5.2.2. Sistemas de la Ley N° 1178 Objeto de Estudio

5.2.2.1 Sistemas de Administración de Personal

Este sistema conforma el conjunto de sistema de la Ley N° 1178 y su aplicación en las instituciones públicas es obligatoria.

El objetivo principal del Sistema de Administración de Personal es procurar la eficiencia en el ejercicio de las funciones de los servidores públicos en las entidades públicas.

Este sistema determinara los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos e implantara regímenes de Contratación, Evaluación, Remuneración, Capacitación, Desarrollo y Retiro.

El sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, procesos, los requisitos y mecanismos para proveerlos e implantara regímenes de Contratación, Evaluación, Remuneración, Capacitación, Desarrollo y Retiro.

El Sistema de Administración de Personal 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 esta compuesto por el Subsistema de Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro.

5.2.2.2 Sistema de Control Gubernamental

El Sistema el Control Gubernamental es un conjunto de principios, políticas, normas, procesos y procedimientos relativos a la Administración de los recursos públicos.

Esta compuesto por el Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior, este Sistema es el conjunto de procedimientos diseñados y aplicados que permiten documentar las operaciones, controlar los recursos y presentar información gerencial oportuna para garantizar en forma razonable el logro de los objetivos y metas de los

sistemas y de las entidades publicas; y por el Sistema de Control Externo, que se lo aplicara por medio de las autoridades externas a las operaciones ya ejecutadas.

Los objetivos mas importantes del sistema de control gubernamental son mejorar la eficiencia en la captación en el uso de los recursos públicos, optimizar la confiabilidad de la información generada, mejorar los procedimientos para los ejecutivos rindan cuenta oportuna de su gestión y mejorar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El control gubernamental esta integrado por el Sistema de Control Interno que esta compuesto por el Control Interno Previo y el Control Externo Posterior y el Sistema de Control Externo.

5.2.3. Ley General del Trabajo

En Bolivia, la Ley General de Trabajo aprobado mediante Decreto Ley 19896 de 24 de mayo de 1939, que determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo. Tiene que ver directamente con las explotaciones del Estado y cualquier asociación pública o privada hacia las personas en su carácter de trabajadores.

Esta ley reconoce a los trabajadores derechos irrenunciables, y será nula cualquier convención en contrario.

El ministerio de Trabajo cumple el rol de vigilar de manera intermitente el cumplimiento de estos derechos laborales.

5.2.4. Decreto Ley N° 16998 – Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar

Esta Ley tiene por objeto:

- Garantizar las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo;
- Lograr un ambiente de trabajo desprovisto de riesgos para la salud psicofísica de los trabajadores;
- Proteger a las personas y al medio ambiente en general, contra los riesgos que directa o indirectamente afectan a la salud, la seguridad y el equilibrio ecológico.

Para el alcance de estos objetivos se prevé la acción conjunta del Estado, los empleadores y trabajadores.

La participación de los trabajadores y las organizaciones involucradas es determinante en la ejecución de las normas relativas a las condiciones y medio ambiente de trabajo.

5.4.5. Reglamento de Comités Mixtos – Reglamento parra la conformación de Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional

Este reglamento tiene por objeto regular los mecanismos, instrumentos y procedimientos de conformación de Comités Mixtos de Higiene Seguridad

Ocupacional y Bienestar de tal manera de logra la plena participación de empleadores y trabajadores en la solución de los diversos problemas, existentes en la empresa contribuyendo a evitar riesgos y enfermedades profesionales.

El presente reglamento se sustenta en la Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar N° 16998 de 2 de agosto de 1979 en su capítulo VII Arts. 30 al 37.

Este reglamento rige con carácter obligatorio a nivel nacional para todas las empresas y los trabajadores.

Los comités Mixtos de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, son organizaciones constituidas paritariamente entre empleadores y trabajadores por votación directa en las empresas, con el fin de coadyuvar con los mismos en el cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos ocupacionales.

5.3 Marco Práctico

La aplicación de la Auditoria se realizo en el Ministerio de Hacienda, donde se hace énfasis el análisis de la aplicación del Sistema de Administración de Personal.

5.3.1 Estatuto del Funcionamiento Público (Ley N° 2027)

Tiene por objeto en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función publica así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

El presente estatuto se rige en los siguientes principios:

- a) Servicio exclusivo a los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno.
- b) Sometimiento a la Constitución Política del Estado
- c) Reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar los cargos públicos.
- d) Igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- e) Reconocimiento al merito, capacidad e idoneidad funcionara.
- f) Reconocimiento a la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones publicas para la obtención de resultados en la gestión.
- g) Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- h) Honestidad y ética en el desempeño del sector público.
- i) Gerencia por resultados.
- j) Responsabilidad por la función publica.

6 . METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar adelante una investigación que aporte al conocimiento, es necesario adoptar una metodología que permita realizar un análisis del fenómeno a estudiar, para arribar a las conclusiones y recomendaciones que tengan utilidad o que sirvan a un sector y a la población.

Este método deberá reunir algunas condiciones de acuerdo a la naturaleza de la investigación que puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

Cada uno de estos métodos tiene un alcance que varía dependiendo si la investigación es cualitativa o cuantitativa.

6.1 Tipo de Estudio

6.1.1. Alcance Exploratorio

El tipo de investigación que se utilizó en el presente trabajo es, en primera instancia, el exploratorio, debido a que el tema investigado ha sido poco estudiado y se ha determinado como objetivo revisar y comprobar la aplicación del SAP y de todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en las distintas unidades del Ministerio de Hacienda y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, en el marco de la Ley N° 1178, a través de una auditoría gubernamental.

Este estudio permitió identificar y analizar las relaciones entre las normas básicas del SAP y SCG, en materia de Recursos Humanos.

6.1.2. Alcance Descriptivo

En segunda instancia, se aplicó el tipo de investigación descriptiva, ya que se describen las propiedades y características del proceso de la aplicación del SAP, además de medir el grado de contribución del SAP al desempeño del Ministerio de Hacienda, observando como operan actualmente este sistema y su aplicación esta orientada a la gestión por resultados a partir de la medición de los elementos que forman parte del tema de estudio. Por lo tanto, la investigación es exploratoria y descriptiva.

6.2 Metodología de la Investigación

6.2.1. Método de Observación

El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge⁸ reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación
- b. El sujeto u observador
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación
- d. Los medios de observación

El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación

⁸ López Cano José Luis, Métodos e Hipótesis científicas, México, 1984

6.2.2. Método Inductivo

El método de investigación que se utilizó para esta investigación es el Método Cualitativo – Inductivo⁹; por lo común este método se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones, observaciones y entrevistas. En este caso para las observaciones se realizó visitas al Ministerio de Hacienda y se observó la forma de trabajo de las autoridades y los funcionarios públicos.

6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.

En el presente trabajo se recurrió a las siguientes técnicas de investigación:

- a) **Documental:** a partir del análisis de las Normas Básicas de Planificación, Inversión Pública y Administración y Control Gubernamentales de forma general y, de manera específica el estudio de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el Sistema de Control Gubernamental.
- b) **De campo:** que consistirá en la aplicación de entrevistas estructuradas a los funcionarios del Ministerio.
- c) **Observación in situ:** para verificar en el lugar de los hechos la aplicación de los subsistemas que componen el SAP, Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación del Desempeño, Subsistema de capacitación productiva, Subsistema de Movilidad Funcionaria y Subsistema de Registro.

⁹ Hernández Sampieri, "Metodología de la Investigación", Pág. 5 y 6 Mc Graw Hill, Colombia (1996)

6.3.1. Fuentes Primarias

Estará dado por la información oral y/o escrita recopilada directamente ya sea por la observación en el empleo mismos de los empleados, entrevistas, cuestionarios y sondeos al personal involucrado en el objeto de estudio, así como la revisión de la documentación pertinente.

A partir de entrevistas estructuradas (ANEXO N° 3), que se aplicaron a todos los sujetos de investigación y a los sujetos vinculados, para conocer la aplicabilidad del SAP en el ámbito técnico, administrativo y normativo.

El instrumento es el formulario SAYCO previamente ajustado, estos formularios son utilizados para las autoridades realizadas por la Contraloría General de la República.

6.3.2. Fuentes Secundarias.

A partir de la revisión de información de fuentes bibliográficas, en base a la consulta de los siguientes documentos:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal
- Sistema de Control Gubernamental
- Estatuto del Funcionario Publico

- Normas Generales de Ambiente de Control

- Normas Básicas de Ambiente de Control

- Normas Generales y Básicas de Control Interno

6.3.3. Tratamiento de Información

→ Universo

El universo del presente estudio esta compuesto por todas las áreas organizacionales del Ministerio de Hacienda que se refleja en el organigrama actual de la institucional (ANEXO N° 2).

→ Muestra

La muestra no probabilística o muestras dirigidas determinísticas por juicio y/o censos supone un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. Aun así se utilizan en muchas investigaciones y partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

La ventaja de una muestra determinística por juicio, es su utilidad para determinado estudio que requiere no tanto una representativa de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planeamiento del problema.

Para el caso del Ministerio de Hacienda los parámetros de elección están definidos por una muestra representativa de las distintas áreas.

→ Sujeto de Investigación

Una vez que se han definido las áreas organizacionales objeto de investigación, el siguiente paso consiste en determinar a los sujetos de investigación. Se determino aplicar la entrevista estructurada al personal del nivel estratégico, nivel ejecutivo, nivel operativo.

6.3.4. Limitaciones

En el desarrollo del trabajo se representaron obstáculos en cuanto al acceso de la información actualizada relacionado con el tema de la investigación.

El personal de la institución se cohíbe de dar información precisa, por temor a represarías de sus superiores.

6.3.5. Cuestionarios

Se han elaborado cuestionarios estructurados como soporte metodológico valido para la evaluación del SAP. (ANEXO N° 1).

6.3.6. Entrevistas

De la misma manera se llevaron a cabo entrevistas directas con personal jerárquico (ANEXO N° 3), especialmente del área de Recursos Humanos para conocer algunos puntos de vista los cuales contribuyeron a la determinación de conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

7. RESULTADOS ESPERADOS

En el desarrollo del trabajo se representaron obstáculos en cuanto al acceso de la información actualizada relacionado con el tema de la investigación.

El personal de la institución se cohibe de dar información precisa, por temor a represarías de sus superiores.

7.1. Conclusiones

Existen vacancias de puestos de trabajo por periodos muy largos, cuyas funciones están siendo desempeñadas por otro personal lo que ocasiona dispersión de funciones y carga de trabajo en el personal.

No se están aplicando los procedimientos formales descritos en la Carrera Administrativa y Normas Básicas del SAP para la contratación del personal, en el caso de los personales eventuales estos son contratados por más de 90 días y los contratos se renuevan hasta cinco veces en algunos casos.

Con respecto al personal eventual, se verifico que la entidad solo cuenta con una Resolución Administrativa y Memorándum de Designación y no cuenta con documentación que respalde su formación.

No existe evaluación desempeño adecuado y programas debidamente formalizados respecto evaluaciones periódicas de desempeño, tampoco existe la Capacitación del Personal.

Los Partes de Asistencia del Personal, no representan toda la información requerida respecto al movimiento diario de los funcionarios.

Sobre el sistema

Por las deficiencias antes señaladas, así como por lo establecido en los puntos 1 y 3 del Sistema de Programación de Operaciones y 5 del Sistema de Organización Administrativa, el Sistema de Administración de Personal no cumple con los principales requerimientos establecidos en las Normas Básicas para dicho sistema (R.S. N°217064, del 15 de diciembre de 1997) y las Normas Básicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de La República.

7.2. Recomendaciones.

➔ Recomendamos al Ministro el cumplimiento de lo establecido en los Art. 29° y 30°, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, según los cuales un servidor público podrá ejercer un puesto con carácter interino cuando se produzca una vacancia, solo por un periodo máximo de 90 días, tiempo que se estima tomara el proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del titular.

Con este objeto, los Jefes inmediatos superiores de los puestos declarados en vacancia deberán efectuar la valoración oportuna de dichos puestos, a fin de dotar los mismos con personal idóneo para el logro de los objetivos fijados en cada caso.

➔ Instruir a la Dirección de Recursos Humanos, la elaboración de programas anuales de capacitación y evaluación de desempeño que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por los Arts. 40° al 60°, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y la Norma Básica de Control Interno N° 134.06, lo cual permitirá evaluar objetivamente la evolución del comportamiento funcional y laboral de los servidores públicos, para promoción y desarrollo de programas de capacitación acordes con las necesidades observadas.

➔ Instruir a la Dirección de Recursos Humanos la revisión detallada de los files de personal a fin de que sean complementados y actualizados y así contar con información pertinente y oportuna para la toma de decisiones y control posterior. De igual manera se sugiere la conformación de las carpetas del personal a contrato, con el propósito de contar con la

información respaldatoria de su formación profesional, de conformidad con el Art.27° de las normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

- ➔ Instruir la elaboración de un programa anual de vacaciones debidamente aprobado; para lo cual deberá considerarse lo establecido en las Normas Básicas de Control Interno Gubernamental (N° 134.07 inciso c).

- ➔ Instruir a la Dirección de Recursos Humanos la emisión oportuna de la información relativa a las altas y bajas de personal.

- ➔ Instruir a la Dirección de Recursos Humanos el cumplimiento de lo establecido en la Norma Básica de Control Interno N° 134.07, dando énfasis a lo siguiente:
 - ◆ Implantación de adecuados controles de asistencia del personal.

 - ◆ Elaboración de Instructivos y circulares respecto al control de asistencia y marcado de tarjetas.

 - ◆ Supervisión permanente del trabajo realizado por el encargado del control de asistencia, así como efectuar controles sorpresivos en el marcado de tarjetas, tanto en las horas de ingreso como de salida del personal.

- ➔ Recomendamos la implantación de sistemas adecuados de control de personal, que permitan identificar en forma oportuna la incorporación de funcionarios con conflictos de interés. Asimismo, recomendamos al

Director de Recursos Humanos de la entidad. Instruir la difusión, mediante circulares y/o comunicaciones, las incompatibilidades establecidas en el Art. 5º, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

8. BIBLIOGRAFIA.

- 📖 Sistema de Administración de Personal Normas Básicas Ley 1178 (SAFCO).
- 📖 Sistema de Administración de Personal para Ministerios, Ministerio de Hacienda, Vice ministerio de Presupuesto y Contaduría, Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental.
- 📖 El Sistema de Administración de Personal para el Nivel Superior; Contraloría General de la República (CENCAP).
- 📖 Texto de Administración de Recursos Humanos Autor: Sabino Ayala Villegas.
- 📖 Texto de Administración de Recursos Humanos Autor: Fernando Arias.
- 📖 Información Recopilada de Internet
- 📖 DECRETO SUPREMO 26156 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- 📖 Texto de Organización Autor: Lic. Macario Ortega Mariño
- 📖 La Administración Pública Boliviana y el Sistema de Control Gubernamental: Autor Lic. Macario Ortega Mariño.
- 📖 Contraloría General de la República de Bolivia, Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Pág. 11

- 📖 Gestión Pública Descentralizada en Bolivia Pág. 102 Autor: Franklin Sandi Rubín de Celis.

- 📖 Metodología de la Investigación Autor: Hernández Sampieri, Mc Graw Hill Pág. 5 y 6.

- 📖 Estudios Económicos y Consultoría Empresarial Pág. de Internet: www.Apoyo.com