



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO
“ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS DE LOS SISTEMAS
SAP, SOA, SPO, SCGI, SP Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA
SUPERINTENDENCIA AGRARIA”**

Postulantes:

Sussan Ninoska Villagra Alarcon
Ivette Pamela Madani Ergueta

**La Paz – Bolivia
2006**



ACTUALIZACIÓN DE LOS REGLAMENTOS
ESPECÍFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE
LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

1. INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo tiene que ver con la actualización de los reglamentos específicos de los Sistemas de Administración de Personal con sus Manuales de Descripción de Puestos, Sistema de Organización Administrativa con sus manuales de Organización y Funciones y Procesos, Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, Sistema de Presupuesto y el Sistema de Programación de Operaciones que son componentes de la Ley 1178; que fueron creados con el propósito de procurar la eficiencia de los servidores públicos. Los instrumentos administrativos actualizados servirán como base para coordinar las funciones y actividades que deben realizar los funcionarios de la Superintendencia Agraria y llevar adelante los objetivos planteados por la institución.

Un aspecto importante del presente trabajo es la utilización de las Guías para la Elaboración de los Reglamentos Específicos que tiene cada uno de los Sistema a actualizar. Otro aspecto se refiere a la adecuación de estos reglamentos de acuerdo a los parámetros que tienen cada una de las Normas Básicas de los sistemas de control gubernamental.

Por el cambio de estructura se utilizó la investigación documentada, este tipo de investigación fue utilizada porque la Superintendencia Agraria ya contaba con instrumentos como los manuales y los reglamentos específicos y se vio necesaria la comparación entre la estructura orgánica nueva y los instrumentos administrativos con los que la Superintendencia Agraria ya contaba.



Una de las normas que enmarca este trabajo es la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, en la cual se encuentran los sistemas ya descritos anteriormente, que vela por las instituciones públicas dándoles a estas herramientas, que dejen llevar los recursos públicos de una manera transparente. Bajo este criterio el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República han establecido instrumentos administrativos y tecnológicos que puedan satisfacer las necesidades del entorno.

Los manuales administrativos y reglamentos específicos de la Superintendencia Agraria han sido enmarcados en los preceptos de la Ley 1178 para programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la gestión pública y control gubernamental.

Se efectúa el análisis retrospectivo de la Superintendencia Agraria y la actualización de los reglamentos específicos de los sistemas de programación de operaciones, organización administrativa, presupuestos, administración de personal y contabilidad integrada, además de los manuales de puestos, organización y funciones, de procesos.

Finalmente se realizara las debidas conclusiones y recomendaciones del análisis realizado a la Superintendencia Agraria y la actualización de los instrumentos administrativos sobre la base de la estructura y cambios en la normativa del gobierno, para su posterior implementación en la Superintendencia Agraria.



2. ASPECTOS GENERALES

2.1 Antecedentes

La Superintendencia Agraria fue creada mediante el artículo 24º de la Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria de 18 de octubre de 1996, con el objetivo de que el país pueda contar con una instancia independiente y calificada que regule el proceso agrario, velando por el manejo sostenible del recurso tierra, otorgando transparencia al proceso agrario, libre de presiones coyunturales y no ser una entidad ejecutora, con posibilidad de actuar sin conflicto de intereses.

La Superintendencia Agraria, recibió un mandato legal que determinaba una intervención prioritaria en dos grandes campos del desarrollo del proceso agrario, por una parte, la responsabilidad de velar por el uso sostenible del recurso tierra, evitando que continúe y se agudice la degradación a que está sometida y por otra parte, el seguimiento y control del cumplimiento de la normativa agraria, garantizando la correcta y eficiente ejecución del Proceso Agrario Nacional.¹

2.1.1 Misión Institucional

La misión de la Superintendencia Agraria es regular el uso y la gestión de la tierra en armonía con los recursos agua, flora y fauna y vigilar el adecuado cumplimiento de la Legislación Agraria.

2.1.2 Objetivos

Los objetivos de la Superintendencia Agraria son:

- Regular y controlar el uso y gestión del recurso tierra
- Hacer cumplir y controlar la aplicación de leyes, políticas públicas y normas técnicas en materia agraria.

¹ *SUPERINTENDENCIA AGRARIA, Plan Estratégico Institucional, Gestión 2003 – 2007.*



- Velar por la adecuada administración de las tierras destinadas a la conservación de la biodiversidad y otros usos no consecutivos
- Representar los intereses de la sociedad en materia agraria ante las entidades e instancias públicas componentes y las personas privadas que correspondan.

2.2. Justificación

Los cambios que se realizaron en la Superintendencia Agraria, como ser, la nueva estructura orgánica, la reducción del presupuesto y los cambios que se han venido realizando en las Normas Básicas; han hecho que la Superintendencia Agraria se vea en la necesidad de cambiar sus reglamentos específicos y actualizar los manuales administrativos con los que cuenta la entidad.

Los Reglamentos Específicos que necesitan de la respectiva actualización son:

- El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (SAP), el mismo que cuenta con el Manual de Puestos que se actualizará por la reducción del presupuesto, cambio en la estructura orgánica y el cambio en la normativa del Gobierno Central.
- El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (SOA), para este reglamento se actualizaran los manuales de organización y funciones y el de procesos por la reducción del presupuesto y el cambio en la estructura orgánica.
- El Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI), por la reducción del presupuesto, cambio en la estructura orgánica y el cambio en la normativa del Gobierno.
- El Reglamento Especifico del Sistema de Presupuestos (SP), por la reducción de presupuestos, cambio en la estructura orgánica y el cambio en la normativa del Gobierno.



- El Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), por la reducción del presupuesto y el cambio en la estructura orgánica.

2.3. Identificación del problema

La modernización de la administración pública es un proceso técnico-legal permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias publicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales, los procesos de trabajo y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.

En Bolivia se ha estado aplicando durante los últimos años un Sistema de Modernización Administrativa Pública. El primer intento serio se inicio con la aprobación de la Modificación de Gestión, la Reforma del Poder Ejecutivo en 1993, y continuó con la Reforma de la Ley de Pensiones, los nuevos sistemas informáticos como ser el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA).

En este sentido, se ha constatado que en la Superintendencia Agraria no existen Reglamentos Específicos y Manuales Administrativos actualizados, debido a un recorte presupuestario y cambio en la estructura orgánica, que ocasiona que su organización administrativa no permita un desempeño eficiente de sus funcionarios en la realización de sus tareas y actividades haciendo complejo el logro de objetivos institucionales.

2.4. Objetivo General

Actualizar los Reglamentos Específicos de los sistemas de Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Presupuesto, Administración de Personal, Contabilidad Integrada y Manuales Administrativos de acuerdo a la nueva estructura orgánica y Normas Básicas que regulan cada uno de los sistemas.



2.4.1. Objetivos Específicos

- Analizar y evaluar el cumplimiento de las Normas Básicas y la reglamentación específica de los sistemas de Organización Administrativa, Administración de Personal, Programación de Operaciones, Presupuestos y Contabilidad Integrada, en base al estatuto de la Superintendencia Agraria y en función a los organigramas, reglamentos y otros documentos propios de la entidad para elaborar los Reglamentos Específicos de cada uno de los Sistemas de acuerdo a las características y naturaleza de la Superintendencia Agraria.
- Actualizar Manuales de Descripción de Puestos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos, conforme a una estructura administrativa dinámica y de acuerdo a variantes de demanda de las unidades y Áreas de la Superintendencia Agraria
- Analizar la situación actual de los diferentes procedimientos en la Superintendencia Agraria.

2.5. Alcance

El alcance del presente trabajo estará enmarcado dentro los Reglamentos Específicos y Manuales Administrativos propuestos y cubrirá todas las áreas y unidades organizacionales de la Superintendencia Agraria, concentrando los esfuerzos en el marco de los principios que rigen en la vida institucional de la Superintendencia Agraria.



3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las entidades públicas son sistemas abiertos, a los cuales se pueden aplicar varias metodologías de acuerdo a las características de las mismas, esto hace que se utilice el Método Deductivo, para el análisis de la Superintendencia Agraria.

3.1. Método de Investigación

El Método a utilizarse en el presente trabajo es el Método Deductivo ya que este método parte de un razonamiento general no específico a lo particular específico, que permitirá desarrollar el trabajo, enmarcado en los lineamientos de las disposiciones legales vigentes, de los objetivos y metas establecidos en su Programa de Operaciones, los cuales no se llegan a cumplir en su totalidad.

3.2. Tipos de Investigación

El tipo de investigación que se utilizara en el presente trabajo es la investigación descriptiva, que permite evaluar y describir las condiciones en que se encuentra actualmente la Superintendencia Agraria y realizar mejoras en los sistemas que se están actualizando.

3.3. Técnicas de Investigación

Para la recopilación de información se utilizara fuentes de información primaria y secundaria de forma que se cumplan con los objetivos planteados.

- **Investigación documental**

Para este trabajo se utilizara el tipo de fuente secundaria como ser:

La investigación documental, consiste en una selección y análisis de los documentos que contienen datos importantes, relacionados ya sea con la estructura de la organización o bien con los procedimientos.



Esta técnica nos permitió recabar todo tipo de documentación y tener conocimiento de los aspectos legales, procedimientos que se realizan, normas, informes, convenios, reglamentos y otros que norman la vida institucional de la Superintendencia Agraria.

- **Investigación de campo**

Para este trabajo se utilizara el tipo de fuente primaria como ser:

- 1) **La observación directa:** mediante el contacto directo con los puestos de trabajo de las diferentes áreas de la Superintendencia Agraria observando y registrando datos necesarios para la actualización de los reglamentos específicos y manuales administrativos.
- 2) **Cuestionario:** dirigidos a los directores de la entidad
- 3) **La entrevista:** se realizo a todo el personal de la Superintendencia Agraria.



4. MARCO CONCEPTUAL

Después de la recopilación de información en la Superintendencia Agraria se procederá a la fundamentación conceptual para la elaboración del presente trabajo dirigido.

4.1. La Administración

La Administración es la conducción racional de las actividades de una organización con o sin fines de lucro, implica planeación, organización (estructura), dirección y control de todas las actividades diferenciales por la división del trabajo, que se ejecutan en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones. (Idalberto Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración 5ta Edición-2000).

4.2. Administración Pública

La Administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan acabo los otros órganos y organismos del Estado.(Administración Publica- Wilburg Jiménez Castro).

4.2.1. Características de la Administración Pública

Según el autor Fernando Fernández se pueden establecer las siguientes características:

- Es una organización de tipo especial.
- Constituye un sistema dentro de otros sistemas.
- Dirige y coordina la actividad del estado para el beneficio del país en cuanto a los servicios públicos.



- Sus fundamentos son la soberanía popular y por eso los empleados deben tener presente el concepto que es servidores públicos cualquiera que sea su jerarquía, el cual dará la verdadera medida de su eficiencia y utilidad.
- Se dirige hacia un fin que trasciende la esfera de los intereses individuales debiendo integrarse en el orden social y comunitario.
- Acumula reservas que le permiten sobrevivir.

4.4. EL Proceso Administrativo

Es una serie de funciones que siguen un orden secuencial, que constituyen un todo dinámico Interdependiente.

4.4.1. Planificación

Es el fundamento del proceso administrativo, pues se constituyen un proceso inicial donde se formulan planes a corto y largo plazo para alcanzar las metas trazadas, tomando en cuenta que, como, donde, porque y con que debe hacerse.

4.4.2. Organización

Es el proceso que dispone y destina las funciones que deben desempeñar las personas, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad reflejados en una estructura orgánica que pueden presentar relaciones horizontales y verticales en forma tal, que puedan lograr lo planificado de manera eficiente

4.4.3. Dirección

La dirección implica guiar, influir y motivar, creando un ambiente adecuado, estimulando así a los empleados ha realizar sus funciones, previstas según los planes de la organización de manera satisfactoria.



4.4.4. Control

Es el proceso que implica obtener la información cualitativa y cuantitativa para medir el desempeño individual y organizacional, asegurándose que la acción dirigida se realiza según los objetivos determinados, sin permitir desviación alguna.

4.5. Teoría General de Sistemas

Las organizaciones públicas se caracterizan por su gran complejidad y su diversidad de operaciones, lo cual a su vez hace que las mismas tengan que interactuar en un ambiente cambiante y dinámico. Por lo tanto, tienen que estar en un constante estado de transformación y adaptación.

El concepto de sistemas nace para ser frente a las crecientes complejidades de las operaciones en las entidades, algunos autores destacan que: “el enfoque sistémico tiene por objeto representar de forma comprensiva y objetiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones ya que esta tarea de decisión, sería mucho más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada (administración Koontz Harold).

4.5.1. Concepto de Sistema

Es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes entre sí para lograr un, objetivo común, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica.

4.5.1.1. Características de los Sistemas

Las características de los sistemas son:

4.5.1.1.1. Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las Unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar siempre un objetivo



4.5.1.1.2. Globalismo o Totalidad.

Todo sistema tiene naturaleza orgánica, por esta razón una acción que produzca cambio o estímulo en una de las unidades del Sistema muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de este debido a la relación existente entre ellas. (Idalberto Chiavenato)

4.5.2. Componentes del sistema

Un sistema se caracteriza por determinados parámetros. Estos son constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo.

Los componentes de los sistemas son:

4.5.2.1. Entrada

La entrada comprende la captura el ensamblaje de elementos que entran al sistema para ser procesados. Por ejemplo, las materias primas, la energía, los datos y el esfuerzo humano asegurarse y organizarse para procedimiento.

4.5.2.2. Proceso

El procesamiento incluye procesos de transformación que convierten las entradas en salidas. Por ejemplo, un proceso de manufactura, o los cálculos matemáticos.

4.5.2.3. Salida

La salida abarca la transferencia de elementos que han sido generados por un proceso de transformación hasta su destino final, Por ejemplo, los productos terminados.

4.5.2.4. Retroalimentación

La Retroalimentación se refiere a los datos sobre el desempeño de ventas, constituye Retroalimentación para un gerente de ventas.



El control comprende el monitoreo y la evaluación de la Retroalimentación para determinar si un sistema se esta desplazando hacia el logro de una meta.

Entonces, la función de control realiza los ajustes necesarios a los componentes de procedimiento y entrada de un sistema para garantizar que este genere la salida apropiada.²

4.6. Misión

La misión expone el ¿Por qué? De la existencia de la organización y el que de hacer. La misión identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de parte de esta.

La misión básica de la Superintendencia Agraria es “Regular el uso y la gestión de la tierra en armonía con los recursos agua, flora y fauna y vigilar el adecuado cumplimiento de la Legislación Agraria”.

4.7. Visión

El término hace referencia a la visión que tiene como numero uno la organización, es decir, que visión tiene del futuro de la misma, que administración quiere que la empresa sea en el futuro, en otras palabras como quiere verse así mismo en el futuro.

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos se puede elaborar el plan estratégico.

4.8. Estrategia

El origen del termino estrategia sin lugar a dudas ha sido un aporte significativo de la jerga militar para la administración. Por esta estrategia la administración entiende “como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno

² *James Brien Sistemas de Información Gerencial)*



cambiante aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”.

4.9. Organigrama

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objetivo de su creación.

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es la representación de las formas en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

4.10. Recursos Humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y el nivel operativo (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea)

Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización y es quien decide el manejo de los demás recursos, que son inherentes y estáticos por si mismos. Además constituye un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.³

Las personas aportan a la Superintendencia Agraria sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen (intendente, director, funcionario o técnico) y cumplen papeles diversos.

³ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Chiavenato Idalberto Edición Colombia Mc Graw Hill 1997 Pag. 110



4.11. 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 pública de personal.⁴

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.⁵

Este sistema define las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal, necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales de la Superintendencia Agraria lo que nos permitirá elaborar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la entidad.

4.11.1. Componentes del Sistema de Administración de Personal

El SAP se estructura basándose en los siguientes subsistemas: Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación de Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva y Subsistema de Registro.⁶

4.11.1.1. Subsistema de Dotación de Personal

Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente, a partir de la Planificación de Personal; en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios. Los Procesos que conforman el

⁴ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA NBSAP D.S. 26115 La Paz – Bolivia marzo 2001 Art. 7

⁵ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental La Paz-Bolivia 20 de Julio de 1990 Art. 9°



Subsistema de Dotación son: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal; Análisis de la Oferta Interna de Personal; Formulación del Plan de Personal; Programación Operativa Anual Individual; Reclutamiento y Selección de Personal; Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.

4.11.1.2. Subsistema de Evaluación de Desempeño

Es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público con relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado. Consta de dos procesos: programación y ejecución de la evaluación del desempeño.

4.11.1.3. 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, ala capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

4.11.1.4. Subsistema de Capacitación Productiva

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

⁶ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA NBSAP D.S. 26115. La Paz – Bolivia marzo 2001 Art. 8



procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y evaluación de la Capacitación y de los resultados de la Capacitación.

4.11.1.5. Subsistema de Registro

La Información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad. El subsistema de registro comprende los procesos de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

4.12. Sistema de Organización Administrativa

Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, de 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.⁷

4.12.1. Objetivos del Sistema de Organización Administrativa

- **Objetivo General**

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.

- **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del SOA son:

⁷ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA NBSOA Resolución Suprema 217055 Art. 1°



- Lograr la satisfacción de las necesidades de 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.
- 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.

4.12.1.1. Componentes del SOA

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tiene como componentes los procesos de:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño Organizacional.⁸

Mediante el proceso de análisis se realizarán los análisis retrospectivo y prospectivo y la construcción de un resultado final. A partir de éste se diseñara una estructura administrativa a partir de identificar los ciudadanos a quienes se sirve, el tipo de producto (bienes y servicios) que se brinda, el proceso de producción de los mismos, las unidades responsables del desarrollo de dicho proceso.

Se establecerán las relaciones horizontales y verticales de autoridad, coordinación y comunicación y se desarrollaran los manuales y demás instrumentos de organización, como instrumento formales del diseño. Aprobada ésta, luego se

⁸ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA NBSOA Resolución Suprema 217055 Art. 8°



desarrollaran el proceso de implantación, a partir del desarrollo de un plan, proceso de difusión y capacitación, evaluación y ajuste.⁹

4.13. Administración Financiera

La Administración Financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

- La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen el mayor rendimiento posible.
- El financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible; determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
- La administración de los activos de la organización.

Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor, y minimizar el riesgo de resultados desfavorables.¹⁰

El autor James Van Horne define a la administración financiera como: “a la Adquisición, el financiamiento y la administración de los activos. Con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales; las decisiones de inversión. Las de financiamiento y las de administración de activos.

⁹ *GOVERNANCE Simbiosis de la Política y el Management Aliendre España Freddy Ediciones Stigma, La Paz-Bolivia, 2003*

¹⁰ *SANDI, Rubín de Celis Franklin Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz - Bolivia*



4.14. Contabilidad

Daniel Ayaviri Garcia define a la contabilidad como: la ciencia y técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad.

4.14.1. Objetivo de la Contabilidad

Su objetivo es el de obtener y comunicar información económica y financiera a usuarios internos y externos respecto de una unidad económica.

Según Fernández el objetivo de la contabilidad es: “Buscar el conocimiento y poder ofrecer a los propietarios del negocio, al fisco y a terceras personas la siguiente información:

- Situación del negocio.
- Los resultados económicos de la gestión.

4.14.2. Estructura de la Contabilidad en el Sector Público

La estructura esta compuesta por el Sistema de Contabilidad de la Administración Central y los Sistemas de contabilidad de las instituciones descentralizadas, municipios, universidades y prefecturas.

4.15. Contabilidad Integrada

La contabilidad integrada es un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático y único de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales derivadas de los procesos de gestión pública, en un sistema común, oportuno y confiable.



Permite que un mismo hecho o transacción pueda ser analizada desde el punto de vista del presupuesto, la tesorería y la contabilidad y busca generar información útil y beneficiosa, para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del estado.

4.16. Sistema de Contabilidad Integrada

El Sistema de Contabilidad Integrada incorpora las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generara información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades, asegurando que:

- a) El sistema contable específico para cada entidad o conjunto de entidades similares, responda a la naturaleza de las mismas y a sus requerimientos operativos y gerenciales respetando los principios y normas de aplicación general;
- b) La contabilidad Integrada identifique, cuando sea relevante, el costo de las acciones del Estado y mida los resultados obtenidos. (Art. 12º Ley N° 1178).

4.16.1. Forma de operación del SCGI

El proceso de operación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Opera como un sistema único común y uniforme, integrador de los registros presupuestarios, patrimoniales y de tesorería en el ámbito del sector publico.
- Aplica los preceptos de la teoría contable, tales como: los principios de contabilidad, el registro base devengado y la partida doble.



- Registra todas las transacciones que genera la gestión pública, produciendo de manera simultánea, e integral información presupuestaria, patrimonial y de tesorería.
- Captura información a partir de las Direcciones Administrativas y las unidades Ejecutoras, que son centros de registro donde se produce el gasto y el recurso.
- Registra las transacciones en la etapa del preventivo y los momentos perfectamente definidos para la gestión de recursos y gastos.
- Utiliza un plan de cuentas y clasificadores presupuestarios únicos y uniformes para uso de todo el sector publico.
- Las transacciones de naturaleza presupuestarias, patrimonial y de tesorería, se registran una sola vez y a través de las matrices de conversión se generan los asientos de partida doble.

4.16.2. Subsistemas del SCGI

Son componentes del SCGI, los subsistemas de Registro Presupuestario, Registro Patrimonial y Registro de Tesorería, los que hacen un solo sistema integrado y que se identifican separadamente solo para efectos de una mejor comprensión.

4.16.3. Forma de operación del SCGI

El proceso de operación del Sistema de Contabilidad Integrada toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Opera como un sistema único común y uniforme, integrador de los registros presupuestarios, patrimoniales y de tesorería en el ámbito del sector publico.
- Aplica los preceptos de la teoría contable, tales como: los principios de contabilidad, el registro base devengado y la partida doble.



- Registra todas las transacciones que genera la gestión pública, produciendo de manera simultánea, e integral información presupuestaria, patrimonial y de tesorería.
- Captura información a partir de las Direcciones Administrativas y las unidades Ejecutoras, que son centros de registro donde se produce el gasto y el recurso.
- Registra las transacciones en la etapa del preventivo y los momentos perfectamente definidos para la gestión de recursos y gastos.
- Utiliza un plan de cuentas y clasificadores presupuestarios únicos y uniformes para uso de todo el sector publico.
- Las transacciones de naturaleza presupuestarias, patrimonial y de tesorería, se registran una sola vez y a través de las matrices de conversión se generan los asientos de partida doble.

4.16.4. Instrumentos del SCGI

Los instrumentos técnicos que utiliza el Sistema de Contabilidad Integrada, bajo la metodología del sistema integrado de gestión y registro, para la contabilización de la ejecución de los recursos y los gastos y que tienen por objeto para facilitar la anotación de las transacciones derivadas de los procesos de gestión pública son:

- Momentos de registro de las transacciones
- Formularios predefinidos para el registro de la ejecución
- Registros auxiliares de ejecución presupuestaria
- Clasificadores presupuestarios
- Plan único de cuentas de la contabilidad
- Manuales de contabilidad y de ejecución de recursos y gastos.



El proceso contable en la metodología del sistema de gestión y registro, se lleva a cabo de registrando las transacciones en la contabilidad previo cumplimiento de tres requisitos importantes:

- Presupuesto aprobado y cargado en el sistema.
- Cuota de compromiso asignada por la tesorería a través de la programación financiera.
- Balance inicial o asiento de apertura incorporado al sistema.

4.17. Programa

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad.

4.18. Programa de Operaciones (PO)

El programa de operaciones es un el conjunto de actividades y operaciones que las unidades funcionales han previsto ejecutar en el mediano plazo para el logro de los objetivos institucionales y de gestión en el marco del plan estratégico de la Superintendencia Agraria.¹¹

4.19. Programa de Operaciones Anual (POA)

El Programa de Operaciones Anual es el conjunto de actividades y tareas que se han previsto ejecutar en el corto plazo (1 gestión) para el logro de los objetivos e gestión aprobados por la dirección superior. La ejecución de cada una de las actividades del POA compromete a las diferentes unidades funcionales en el ámbito de su competencia. El Programa de Operaciones Anual es un instrumento de gerencia y de cumplimiento obligatorio, constituye también un instrumento base para la evaluación del desempeño de la Superintendencia Agraria y para la rendición de cuentas de los servidores públicos que trabajan en la institución.¹²

¹¹ *CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA*

¹² *ALIENDRE España Freddy "Governance Simbiosis de la Política y el Management Ediciones Stigma Editores La Paz-Bolivia, 2003*



La Programación de Operaciones Anual implica la elaboración del programa de operaciones base presupuesto que es el que se emite a medio año para ser ejecutado en la próxima gestión y sirve como base para formular el presupuesto de la institución y el programa de operaciones base evaluación que es el programa que se emite a fin de año, sobre la base del programa de operaciones anual base presupuesto aprobado para ser ejecutado en la próxima gestión.

Constituye un instrumento de gerencia y es la base para evaluar el desempeño de la institución

4.20. Sistema de Programación de Operaciones

Es el conjunto de normas y procesos que en el marco de la planificación estratégica y sobre la base de los objetivos institucionales y de gestión de que ella se desprende permite establecer actividades y operaciones, estimar recursos, asignar retribuciones y tiempos, establecer estándares de medición fijar procedimientos y evaluar periódicamente el cumplimiento del programa de operaciones de mediano y corto plazo. Implica un proceso continuo, sistemático de mediano plazo, a través del cual la Superintendencia Agraria formula el programa de operaciones para el logro de sus objetivos institucionales y la utilización eficaz y eficiente y económica de sus recursos.

4.21. Presupuesto

El presupuesto es un instrumento económico – financiero de corto plazo en el que se expresan en términos monetarios los objetivos y metas de la Superintendencia Agraria que están traducidos en los programas operativos anuales, destinados a prestar bienes y servicios públicos, mediante la combinación adecuada y eficiente de sus recursos.

4.22. Sistema de Presupuesto

El Sistema de Presupuesto preverá, en función a prioridades de política gubernamental, las fuentes de recursos financieros para cada gestión anual y su



asignación de los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la organización administrativa adoptada. Se sujetara a los siguientes preceptos generales:

- a) Las entidades gubernamentales que cuentan con recursos provenientes de tributación, aportes de seguridad social y otros aportes, regalías o transferencias de los tesoros del Estado, sujetaran sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a funcionamiento.
- b) Las entidades con autonomía de gestión y de patrimonio cuyos ingresos prevengan exclusivamente por venta de bienes o por prestación de servicios, financiaran con tales ingresos su costo de funcionamiento, el aporte propio del financiamiento para sus inversiones y el servicio de su deuda. Sus presupuestos de gastos son indicativos de sus operaciones de funcionamiento e inversión.
- c) Los presupuestos de gastos del Banco Central y de las entidades públicas de intermediación financiera sometidas al programa monetario del gobierno y a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, son indicativos de sus operaciones de funcionamiento y de inversión no financiera.

La ejecución de los presupuestos de gastos de las entidades señaladas en los incisos b) y c) de este artículo, esta sujeta, según reglamentación, al cumplimiento de políticas y normas gubernamentales relacionadas con la naturaleza de sus actividades, incluyendo las referidas a modificaciones, trasposos y transferencias dentro de sus presupuestos. Así como a la disponibilidad de sus ingresos efectivos después de atender y proveer el cumplimiento de sus obligaciones, reservas, aumentos de capital, rédito de patrimonio neto y otras contribuciones obligatorias. No



se permitirá la transferencia de gastos de inversión o excedentes de ingresos presupuestados a gastos de funcionamiento.¹³

4.23. Reglamento

Un reglamento es toda instrucción escrita a rige a una institución para organizar un servicio o actividad. Mediante el cual la Superintendencia Agraria llevara a cabo el control de todas sus acciones que realice de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Hacienda.

4.24. Reglamento Específico

Establece las regulaciones generales bajo las cuales los sistemas que integran las Normas Básicas de control gubernamental que rige a la Superintendencia Agraria, señalando las responsabilidades de operación, control revisión y formalización para su funcionamiento. De manera global el contenido del reglamento debe fundamentalmente responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Quiénes? Ejecutaran las tareas relacionadas con los procesos establecidos en la Normas Básicas.¹⁴

Su elaboración, deberá ser de carácter participativo y contar con el consenso de las unidades involucradas, además, deberá tener como característica la flexibilidad, de manera de permitir ajustes ante posibles contingencias.

4.24.1. Aspectos Generales

Los aspectos generales que deben incorporarse en el reglamento deben concentrarse en los siguientes puntos:

- **Objetivo del reglamento específico**

Corresponderá efectuar una descripción de lo que se pretende en la entidad con la vigencia de l reglamento, tomando en cuenta la Ley 1178.

¹³ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental La Paz – Bolivia

¹⁴ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA Guía para la Elaboración de Reglamentos Específicos de las Normas Básicas de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, La Paz – Bolivia, 1997.



La redacción del objetivo u objetivos, así como todo el contenido del reglamento específico, es responsabilidad de la unidad de planificación, unidad de desarrollo organizacional y / o equivalente. El proceso de elaboración del reglamento debe ser de permanente consulta y discusión de la unidad encargada con la máxima autoridad ejecutiva.

Una vez terminado el reglamento este debe ser aprobado por la máxima autoridad luego ser enviado al DONPA para su compatibilización.

- **Alcance del reglamento específico**

Debe señalarse al ámbito de aplicación del reglamento mencionado todos los involucrados en el proceso de ejecución del mismo.

- **Revisión y actualización del reglamento**

La finalidad de incluir en el reglamento la revisión y actualización del mismo es la de prever futuros cambios que puedan originarse en la propia entidad, como resultado de la experiencia de su aplicación, lo que deberán sujetarse a la normativa básica o a modificaciones efectuadas en las normas básicas.

- **Definición del sistema para el cual se está realizando el reglamento**

Deberá registrarse una definición del sistema adecuado a la entidad respectiva sobre la base del Art. 1 de la R.S. 216784.

- **Responsables**

En esta parte de debe identificar claramente a los servidores públicos encargados de concretar la implantación y funcionamiento del sistema y subsistemas relativos los sistemas con la finalidad de tener claramente establecido los responsables del proceso que ello amerita.



- **Cláusula especial de previsión**

Se deberá incorporar en el reglamento la siguiente cláusula:

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del reglamento específico de la entidad, estas serán solucionadas en los alcances y previsiones de la Normas Básicas.¹⁵

4.25. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.¹⁶

Los manuales administrativos tienen como finalidad u objetivo hacer conocer a los miembros de la Superintendencia Agraria las funciones, los cargos, las políticas, los procedimientos, los procesos y objetivos que ayudaran al óptimo funcionamiento de la Superintendencia Agraria.

Para el presente trabajo se utilizaran los siguientes manuales.

4.25.1. Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones es un documento de control administrativo elaborado con la finalidad de normar la estructura organizacional, de tal forma que nos permita la optimización de los recursos, la coordinación de acciones y esfuerzos y el logro de los objetivos establecidos.¹⁷

¹⁵ *GACETA OFICIAL DE BOLIVIA Guía para la Elaboración de Reglamentos Específicos de las Normas Básicas de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, La Paz – Bolivia, 1997.*

¹⁶ *FRANKLIN Enrique Benjamín “ Organización de Empresas” Ediciones McGraw Hill, México DF, 2001.*

¹⁷ *SANDI, Rubin de Celis Franklin Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz - Bolivia*



Este documento contiene los criterios de organización, detallando de manera explícita las funciones de cada uno de las unidades administrativas que integran a la Superintendencia Agraria, y esta dirigido tanto para el personal que la conforma como para aquellos ajenos a la misma con interés de conocer su funcionamiento organizacional.

4.25.2. Manual de Procesos

Refleja en forma metódica los procedimientos y las tareas que deben seguirse por la ejecución de los procesos de departamento y unidades.

El Manual de Procesos debe contener la siguiente información: nombre de la unidad, nombre del proceso, objetivo del proceso, número y nombre de los procedimientos que componen el proceso, insumos que alimentan el proceso,

Departamento, y unidades que intervienen en el proceso, registro de formularios impresos y tiempo de duración del proceso.¹⁸

El Manual de Procesos permitirá conocer las tareas que se deben ejecutar en cada una de las unidades de la Superintendencia Agraria.

4.25.2.1. Proceso.

Es un conjunto de operaciones secuenciales que deberá ejecutarse para alcanzarlos objetivos de la entidad...

4.25.2.2. Procedimiento

Es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella. (Gaceta oficial guía de reglamentos)

¹⁸ FRANKLIN Enrique Benjamín “Organización de Empresas” Ediciones McGraw Hill, México DF, 2001.



4.25.3. Manual de Puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, que precisa la identificación de las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

El Manual de Descripción de Puestos debe contener la siguiente información: Identificación del Puesto, Relaciones de autoridad, Funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente y las especificaciones del Puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.¹⁹

El Manual de puestos permitirá conocer las funciones generales y específicas de los funcionarios de la organización; además se establecerá las especificaciones de los puestos en cuanto a sus conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

¹⁹ FRANKLIN Enrique Benjamín “Organización de Empresas” Ediciones McGraw Hill, México DF, 2001.



5. MARCO LEGAL

El presente Trabajo Dirigido tomara en cuenta el siguiente marco legal.

5.1. Ley N° 1178 (SAFCO)

Ley de Administración y Control Gubernamental, que regula los sistemas de administración y control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública.

Constituye un mandato para lograr la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, así como que todo servidor público y los particulares asuman la plena responsabilidad por el uso de recursos públicos y el desarrollo de sus funciones inherentes a la gestión pública.

La misma no abarca los procesos de formulación de los planes y políticas, se limitan a establecer los mecanismos administrativos para la ejecución de estas decisiones de gobierno por la burocracia profesional.

La Ley 1178 establece instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de Gobierno; no define estrategias, planes o políticas gubernamentales que se derivan de los sistemas de adopción de decisiones que varían con la concepción política de los gobiernos. Encomienda a cada institución la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control acordes con las actividades que se realiza, en el límite de las Normas Básicas que dictan los Órganos Rectores. Define y delimita los alcances de la actividad financiera del Estado, el área de control y de la actividad monetaria asignada al Banco Central de Bolivia bajo la vigilancia de la Superintendencia de Bancos.

5.1.1. Características de la Ley 1178 (SAFCO)

La presente Ley cuenta con las siguientes características:



a) Ley Marco

Es una ley principista, que solo define conceptos y criterios técnicos para el funcionamiento integrado de sistemas de administración y control gubernamentales constituye el marco jurídico que define el ámbito de aplicación de los sistemas de administración y control y sus alcances, estableciendo los preceptos básicos para el desarrollo de dichos sistemas.

b) Ley Especial

La Ley 1178 por estar referida exclusivamente a los sistemas de administración y control gubernamentales, es de carácter especial, sus normas tienen aplicación preferente sobre cualquier otra disposición. Solo la Constitución Política del Estado prevalece sobre la Ley 1178.

c) Ley Instrumental

La Ley 1178 no define estrategias, planes o políticas de desarrollo económico y social a ningún nivel, ni nacional, ni regional, ni municipal, ni universitario. La ley 1178 no interfiere ni modifica los Sistemas Nacionales de Planificación y de Inversión Pública pero se delimita el campo donde termina la toma de decisiones (política) y donde empieza la ejecución administrativa y operativa (técnica).

Los sistemas que establece la Ley 1178, son instrumentos para las políticas gubernamentales y procuran, exclusivamente, la eficiencia de su ejecución.

d) Ley Sistémica

Por último, el ordenamiento de las reglas para administrar y controlar la gestión, debía tener en cuenta la naturaleza compleja del Sector Público; la necesidad de desarrollar la función gerencial, su autoridad y responsabilidad en el ámbito de cada entidad; el objetivo de propender a una descentralización y



desconcentración de la Función Pública; y la constante evolución de la tecnología administrativa y control.

Estos requisitos solo podían ser satisfechos con un enfoque sistémico en las normas legales para fijar en ellas principios rectores, a partir de los cuales la propia Administración fuese desarrollando y actualizando los mecanismos reglamentarios y procedimentales propios de la competencia gerencial.²⁰

5.1.2. Objetivos de la Ley 1178

Los objetivos que tiene la Ley 1178 son:

- 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, las prestaciones de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando la posibilidad de los informes y estados financieros
- c) Que todo servidor público asuma plena responsabilidad de sus actos, rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos, sino también la forma y el resultado de su aplicación.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar en manejo incorrecto de los recursos del estado.²¹

5.1.3. Ámbito de aplicación

Los artículos 3º, 4º y 5º de la ley 1178 establecen su aplicación a todas las entidades del sector público o Administración Pública; a las unidades administrativas de los

²⁰ GOVERNANCE *Simbiosis de la Política y el Management Aliendre España Freddy Ediciones Stigma, La Paz-Bolivia, 2003*

²¹ GOVERNANCE *Simbiosis de la Política y el Management Aliendre España Freddy Ediciones Stigma, La Paz-Bolivia, 2003*



Poderes Legislativo y Judicial y a toda persona, natural o jurídica privada “que reciba recursos del Estado, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas y excepciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia”.

Los sistemas que comprenden la Ley 1178 son:

TIPO	SISTEMA	ORGANO RECTOR
Para programar y organizar	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de programación de Operaciones• Sistema de Organización Administrativa• Sistema de Presupuestos	Ministerio de Hacienda
Para ejecutar	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de administración de personal• Sistema de administración de Bienes y Servicios• Sistema de Contabilidad Integrada• Sistema de Tesorería y Crédito Público	Ministerio de Hacienda
Para controlar	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de Control Gubernamental	Contraloría General de la Republica

Fuente: Elaboración Propia

Los sistemas que nos interesan son los siguientes:



5.2. Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), aprobada por Resolución Suprema N° 216784 del 16 de agosto de 1996, que establece las normas y procesos para formular el programa de operaciones anual, según los subsistemas de elaboración del POA y de seguimiento y evaluación a la ejecución del POA.²²

La Norma Básica del SPO es la fuente principal para la elaboración del reglamento específico del mismo debido a que en esta resolución están todos los pasos que se deben seguir para la elaboración de dicho reglamento.

5.3. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), aprobada por resolución Suprema del 20 de mayo de 1997, que 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, regula el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales, contempla los procesos de análisis organizacional, diseño organizacional e implantación.

5.3.1 Objetivos del sistema de organización administración

Los objetivos generales y específicos del Sistema de Organización Administrativa son los siguientes:

5.3.1.1. Objetivo General

El objetivo general del SOA, 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 aparato económico, político, social y tecnológico.

²² *GOVERNANCE Simbiosis de la Política y el Management Aliendre España Freddy Ediciones Stigma, La Paz-Bolivia, 2003*



5.3.1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del SOA son:

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

5.3.1.3. Principios

Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del SOA son: la estructuración técnica, la flexibilidad, la formalización y el servicio a los usuarios.

5.3.1.4. Ámbito de Aplicación

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público.

Esto implica que debe ser aplicada en:

- La Administración Nacional
- La Administración Departamental, y
- El Gobierno Municipal



Mediante la norma básica del SOA tendremos los lineamientos necesarios para la elaboración del reglamento específico del mismo.²³

5.4. Normas Básicas del Sistema de Presupuesto (SP), aprobada por la Resolución Suprema N° 217095 del 4 de julio de 1997, que establece los aspectos conceptuales, niveles de organización, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de los subsistemas presupuestarios en la Superintendencia Agraria.²⁴

Las presentes normas básicas tienen por objeto prever los montos, fuentes de recursos según los requerimientos de los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública de los Sistemas de administración para cada ejercicio presupuestario de la Superintendencia Agraria.

5.5. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP), aprobada por el Decreto Supremo N° 26115 del 23 de marzo del 2001, que establece las normas, principios, procesos, métodos y técnicas que regulan la función pública y la gestión de recursos humanos.

Las presentes normas básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la carrera administrativa, operativizar el Sistema de Administración de Personal en función de sus necesidades y requerimientos procurando eficiencia y eficacia en el ejercicio de la función pública.

Su implementación es obligatoria para todas las entidades del sector público, bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la entidad y de quienes participan en los diferentes procesos, debiendo cada entidad elaborar y actualizar un reglamento específico del SAP, en el marco de las disposiciones del Órgano Rector, de manera que se logre una gestión eficiente y eficaz de personal.

El Sistema de Administración de Personal está estructurado por 5 subsistemas:

²³ SANDI, Rubín de Celis Franklin *Gestión Pública Descentralizada en Bolivia*, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz - Bolivia

²⁴ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, *Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental*, La Paz – Bolivia, 20 de Julio de 1990.



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

Cada uno de los subsistemas, es un conjunto de procesos que comprenden procedimientos administrativos donde intervienen dos elementos: uno es lo jurídico de los actos y el otro es el aspecto técnico que significa acción práctica y la realización de dichos actos.²⁵

5.6. Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI), aprobada por la resolución suprema N° 218040 del 29 de julio de 1997, que establece las normas y los principios de contabilidad integrada.

Constituye un conjunto de normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales de las entidades del Sector Publico en un sistema común, oportuno y confiable con el objeto de satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo del proceso de toma de decisiones de los administradores, cumplir normas legales y brindar información a terceros interesados en la gestión publica.²⁶

5.8. Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1999, modificatoria a la ley 2104 que aprueba el Estatuto del Funcionario Publico.

Se debe considerar la Ley N° 2027 por que establece en su Artículo 18° de la carrera administrativa, con el objeto de promover la eficiencia de los servidores públicos, el desarrollo laboral de los funcionarios y la permanencia de estos condicionada a su

²⁵ *GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. NBSAP. D.S 26115, Marzo 2001*



desempeño. El estatuto del funcionario publico introduce una oportunidad para que el funcionario o servidor publico aspire a obtener un cargo mayor para el cual postulo en su ingreso a la entidad ya sea esta autónoma, autárquica y descentralizada.²⁷

5.7. Decreto Supremo N° 23318-A del 3 de noviembre de 1992, reglamento de la responsabilidad por la Función Pública, la cual define la responsabilidad del servidor publico, reglamenta la responsabilidad administrativa ejecutiva, civil y penal.

5.8. Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), Decreto Supremo N° 25875 de 15 de agosto del 2000.

El Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa como instrumento de la administración pública, es un conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos, técnicos, herramientas informáticas, otros medios y/o recursos y, organismos que intervienen en la planificación, gestión y control de fondos públicos.

Integra los Sistemas de presupuestos, Tesorería y Crédito Publico, Compras y Contrataciones y, administración de personal, que operan en una plataforma informática actualizada y produce información a tiempo real.

Constituye en un sistema de gestión orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada.²⁸

5.9. Ley 1715 del 18 de Octubre de 1996, que aprueba la Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria.

La Superintendencia Agraria fue creada mediante el artículo 24º de la presente ley el 18 de octubre de 1996, con el objetivo de que el país pueda contar con una instancia independiente y calificada que regule el proceso agrario, velando por el manejo sostenible del recurso tierra, otorgando transparencia al proceso agrario, libre

²⁶ *GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada. NBSCGI. R.S. 218040.*

²⁷ *GACETA OFICIAL DE BOLIVIA*

²⁸ *MINISTERIO DE HACIENDA, Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa-SIGMA.*



de presiones coyunturales y no ser una entidad ejecutora, con posibilidad de actuar sin conflicto de intereses.

5.9.1. Atribuciones de la Superintendencia Agraria

Las atribuciones se detallan a continuación:

- Regular y controlar el uso y gestión del recurso tierra en armonía con los recursos agua, flora y fauna.
- Hacer cumplir y controlar la aplicación de leyes, políticas públicas y normas técnicas en materia agraria.
- Otorgar concesiones de tierras fiscales para la conservación y protección de la biodiversidad, investigación y ecoturismo, previa certificación del Instituto Nacional de reforma agraria acerca de los derechos propiedad.
- Velar por la adecuada administración de las tierras destinadas a la conservación de la biodiversidad y otros usos no consecutivos.
- Denunciar la expropiación de tierras.
- Fijar el valor de mercado de tierras.
- Crear y mantener actualizado un registro informático acerca del uso actual y potencial del suelo.
- Representar los intereses de la sociedad en materia agraria ante las entidades e instancias públicas componentes y las personas privadas que correspondan.

5.9.2. Intendencias, Regionales o funcionales

La Superintendencia Agraria establecerá intendencias regionales o funcionales, tomando en cuenta sus necesidades de desconcentración territorial de funciones y designará a los Intendentes, previa consulta al Superintendente General del SIRENARE.



Los Intendentes dictaminarán en los asuntos que le sean encomendados por el Superintendente.

5.10. D.S. 24855, Ministerio de Desarrollo Sostenible,

En el artículo 45 del D.S. No. 24855 del Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo establece la tuición de la Superintendencia Agraria y hacia las instituciones públicas descentralizadas, desconcentradas que se encuentran dentro del ámbito de su competencia, con el propósito de optimizar los servicios prestados por todas y cada una de las instituciones.

En el artículo 34 del D.S. No.24855 que aprueba el reglamento a la ley de Organización del Poder Ejecutivo señala las funciones del Ministerio de desarrollo sostenible de acuerdo al siguiente detalle:

- Formular, ejecutar y coordinar la planificación estratégica del Desarrollo Sostenible y del ordenamiento territorial, tanto en el ámbito nacional, regional como municipal.
- Promover el desarrollo Sostenible, articulando armónicamente el crecimiento económico, social y tecnológico, con la preservación del medio ambiente y biodiversidad.
- Preservar, conservar y restaurar los recursos naturales renovables.
- Formular Políticas y estrategias, así como supervisar programas y proyectos relacionados con los asuntos indígenas y pueblos originarios.
- Ejercer tuición sobre el Sistema de Regulación de Recursos Naturales Renovables (SIRENARE)



5.11. Ley 1700, Sistema de Regulación de Recursos Naturales Renovables (SIRENARE)

La Superintendencia Agraria se conforma como entidad pública autárquica, con jurisdicción nacional, integrada al Sistema de Regulación de Recursos Naturales Renovables (SIRENARE).

El SIRENARE, se crea mediante el artículo 21 de la Ley No. 1700 que aprueba la Ley Forestal, bajo la tuición del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio ambiente con el objetivo de regular, controlar y supervisar la utilización sostenible de los recursos naturales renovables y esta regido por la Superintendencia General e integrada por Superintendencias Sectoriales, de acuerdo a lo establecido en la presente ley.



6. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

6.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Las instituciones del sector público establecen modernizar sus estructuras organizacionales, a través de disposiciones legales normativas con el propósito de mejorar la calidad del servicio a los usuarios tomando en cuenta sus necesidades reales en este ámbito se encuentra la Superintendencia Agraria como objeto del presente trabajo.

La Superintendencia Agraria es una entidad Autárquica creada por la Ley 1715 el 18 de octubre de 1996 para regular el uso sostenible del recurso tierra, que durante las ultimas gestiones se ha visto en la necesidad de cambiar su estructura orgánica para adecuarse a la reducción del presupuesto que ha sufrido esta entidad de acuerdo a disposiciones legales de austeridad emanadas por el Poder Ejecutivo.

La misma cuenta con tres categorías las mismas que están conformadas por unidades funcionales:

NIVEL SUPERIOR

- 01) Superintendente Agrario, como titular y representante de la Superintendencia Agraria

NIVEL EJECUTIVO

- 01) Intendencia General
- 02) Direcciones y Representaciones Regionales, Responsables de Área y unidad

NIVEL OPERATIVO

- 01) Áreas de Trabajo que en función a las necesidades operativas podrán constituirse en Unidades Funcionales.



Documentación identificada

Dentro de la documentación identificada en esta entidad se encuentra:

- Ley 1715 del Servicio Nacional de Reforma Agraria (INRA), en la que se encuentra la creación de la Superintendencia Agraria y sus diferentes unidades funcionales.
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), en la cual se encuentran los Sistemas de Regulación y Control Gubernamental como ser: Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Presupuestos, Sistema de Administración de Personal, Sistema de Contabilidad Integrada, Sistema de Control Gubernamental, Sistema de Administración de Bienes y Servicios y el Sistema de Tesorería y Crédito Público en estos sistemas contienen normas y conceptos que rigen el actual desenvolvimiento Institucional, así mismo cuenta con los manuales de organización y funciones, de procesos, de procedimientos, de cuentas y el manual de puestos y cargos.

6.4. ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN

El análisis de dirección se realiza mediante cuestionarios analíticos dirigidos a los directores para determinar principalmente el estilo de dirección, y conocer el grado de participación con la que cuenta el personal respecto a la Superintendencia Agraria.

En la Superintendencia Agraria existe centralización en la dirección sobre las decisiones de la Entidad. Las decisiones administrativas y operacionales están establecidas de acuerdo a la responsabilidad y autoridad, la cual es compartida en extenso.

La dirección de la entidad esta regida por una sola persona que toma las decisiones relevantes, la actitud tomada sobre los estados financieros de la entidad es conservadora o tradicionalista que no cambia y esta basada en costumbre, no existe



un incentivo psicosocial al personal para cumplir con los objetivos, pero se presiona para que se llegue a las metas fijadas con la finalidad de cumplir con los objetivos de la entidad. El personal con el que cuenta la Superintendencia Agraria se encuentra capacitado en materia agraria, administrativa y logística, en los cursos realizados por el CENCAP; el grado de participación de los funcionarios de esta entidad en la toma de decisiones es poco participativo.

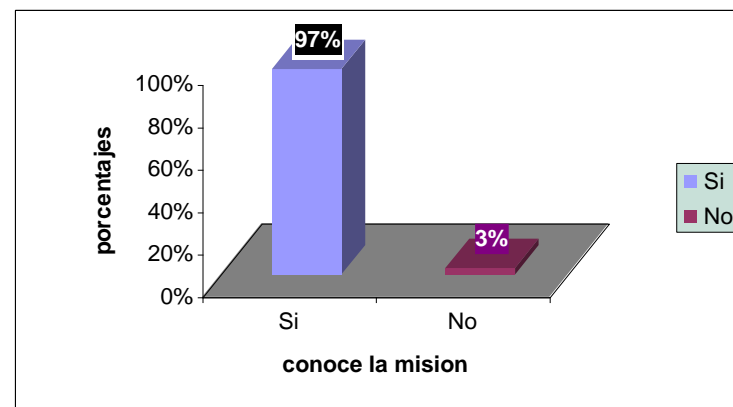
6.4.1. Interpretación de resultados

Dentro del mismo análisis se efectuó un cuestionario a todo el personal con el fin de constatar el conocimiento de los funcionarios de los diferentes instrumentos administrativos.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

GRAFICO Nº 1

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL



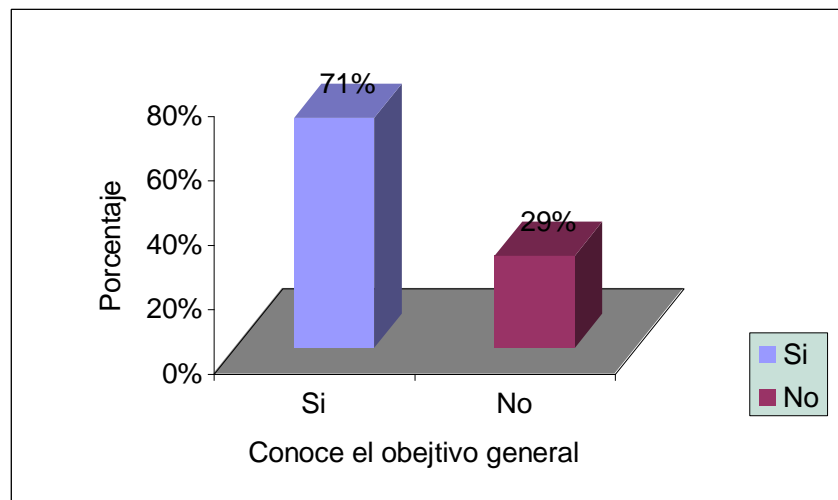
En la Superintendencia Agraria el 97% del personal afirma tener conocimiento acerca de la misión, mientras que el restante 3%, no recuerda o no tiene conocimiento de la misión institucional, según se puede apreciar en el gráfico.



Con este resultado podemos constatar que los funcionarios de la institución saben cual es su misión y es la adecuada ya que esta se constituye en la razón de para el cual fue creada la entidad.

GRAFICO Nº 2

CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA



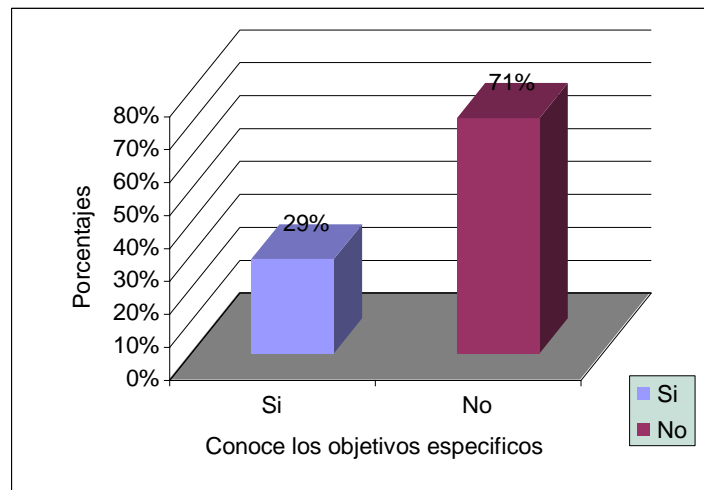
Como se observa en el grafico el 71% del personal conoce el objetivo que tiene la Superintendencia Agraria, y el 29% no tiene conocimiento del mismo.

El desconocimiento del objetivo general del 29% del personal hace que no se cumpla con los objetivos trazados con la eficiencia y eficacia que la entidad requiere de acuerdo a sus necesidades.



GRAFICO N° 3

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA SI-A



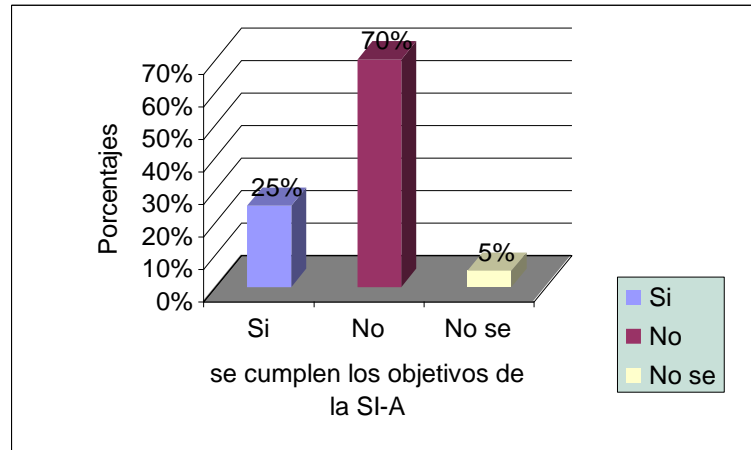
De acuerdo con el gráfico presente, el 71% del personal de la Superintendencia Agraria no conoce exactamente cuales son los objetivos específicos que esta persigue y que solo un 29% de los entrevistados afirma conocer estos objetivos.

El desconocimiento de los objetivos específicos, hace que no se cumpla con la razón de ser de la entidad de manera eficiente y eficaz que la entidad requiere de acuerdo a sus necesidades.



GRAFICO N ° 4

ALCANCE DE LOS OBJETIVOS

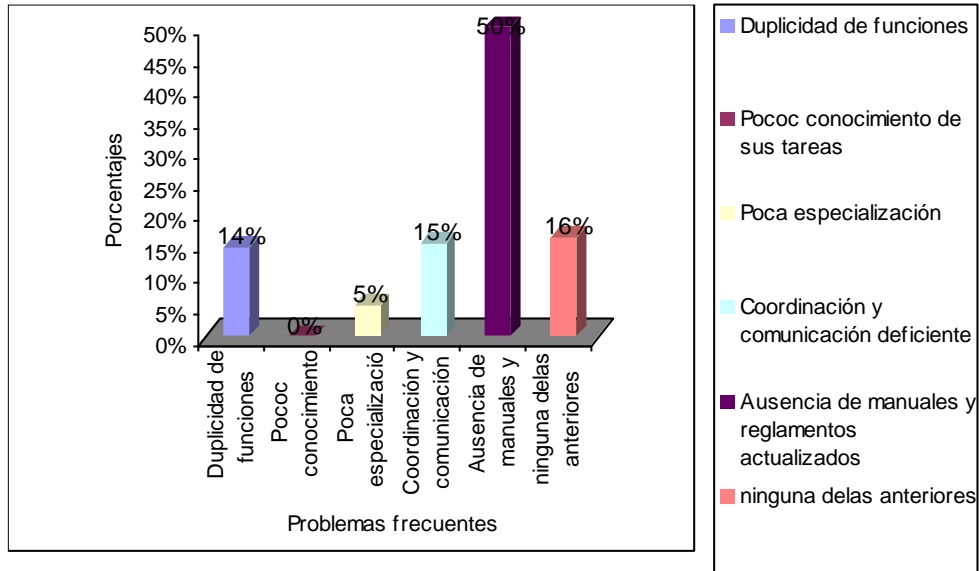


Como se observa en el gráfico el 70% de los entrevistados afirman que los objetivos que son de su conocimiento, no se alcanzaron o cumplieron, en un determinado periodo, mientras que el 25% afirman lo contrario y un 5% no lo saben. Debido a este incumplimiento de objetivos, no se puede dar cumplimiento a la misión de la entidad, que es tan importante por ser su razón de ser. Ni tampoco se ha logrado alcanzar la consecución de sus objetivos por el cambio de estructura organizacional y la reducción de presupuesto que sufrió; además que ha causado que sus instrumentos administrativos como son los reglamentos específicos del SOA, SAP, SPO, SP, SCGI y manuales administrativos no estén de acuerdo a la realidad de la entidad.



GRAFICO Nº 5

PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN SUS FUNCIONES



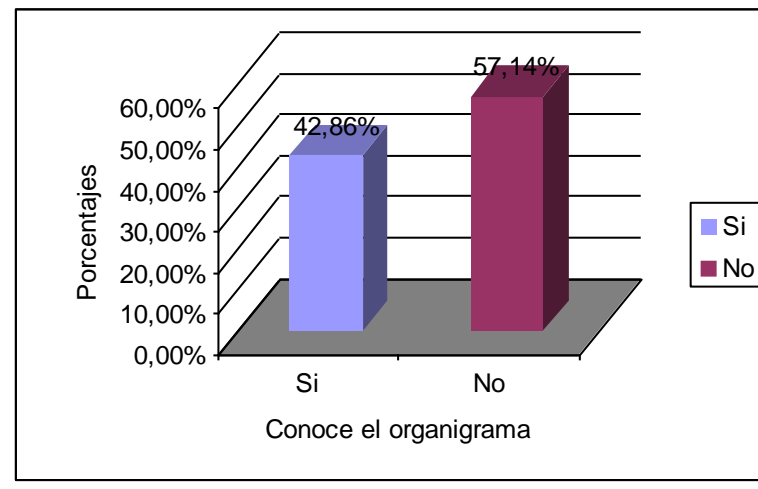
De acuerdo con el gráfico, entre los problemas mas frecuentes dentro la Superintendencia Agraria es la ausencia de los Reglamentos Específicos del Sistema de Administración de Personal, Organización Administrativa, Presupuestos, Contabilidad Integrada, Programación de Operaciones y manuales administrativos actualizados, según afirmaron el 50% de los entrevistados.

El desconocimiento de la normativa vigente causa que la entidad no este cumpliendo con lo que especifica la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y lo establecido en las Normas Básicas que rigen los sistemas que son tema de estudio en el presente trabajo.



GRAFICO Nº 6

CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA

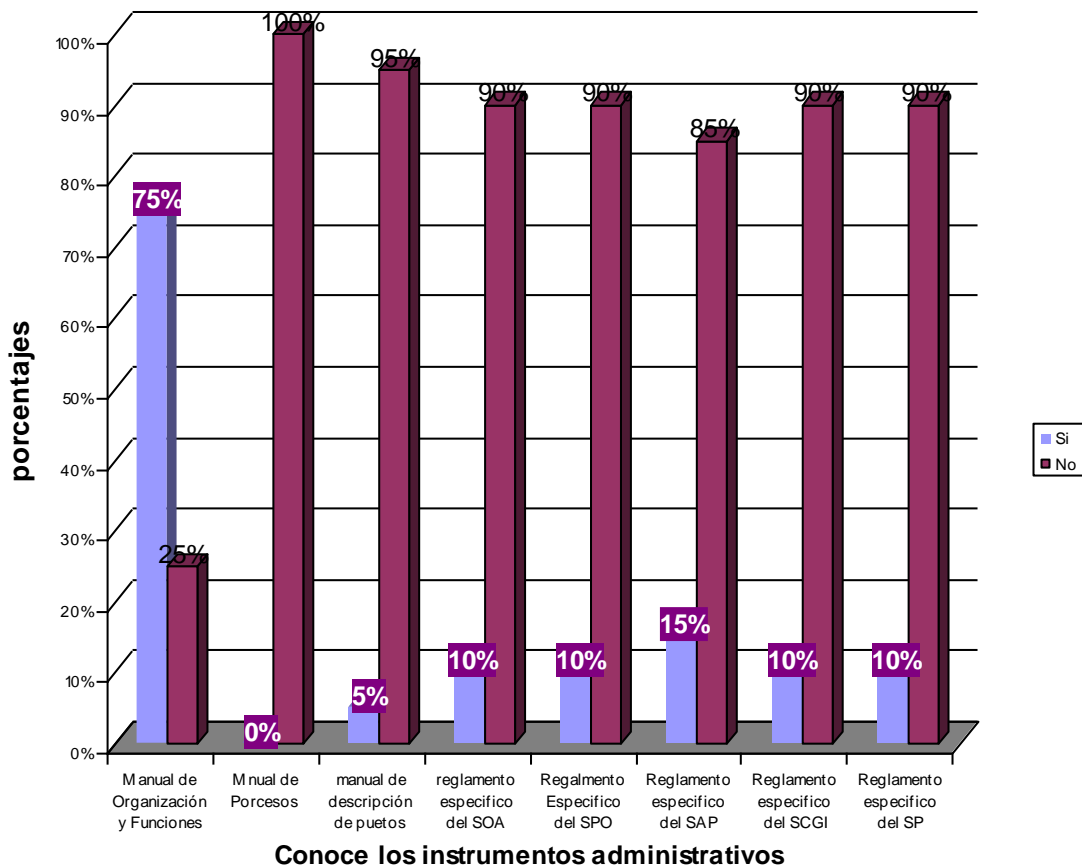


El gráfico anterior evidencia que el 57.14% de los entrevistados no conocen el organigrama de la Superintendencia Agraria, mientras que el restante 42.86% si lo conoce, debido a ello surge estos problemas: duplicidad de funciones, interrupción de la cadena de mando, con relación al desempeño eficiente de sus funciones.



GRAFICO Nº 7

CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS



El gráfico se evidencia que respecto a los reglamentos específicos un 90% de los entrevistados afirman no tener conocimiento de los mismos, y el restante 10% si conocen estos instrumentos administrativos (Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración de Personal, Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Contabilidad Integrada, presupuestos, Manuales de Organización y Funciones, Puestos y Procesos). Debido a este desconocimiento se ocasiona retraso y confusión en el cumplimiento de sus funciones ya que solo se cuenta con instrumentos administrativos desactualizados que contiene funciones y



procedimientos no acordes a la actual Estructura Organizacional ni a las disposiciones legales vigentes

5. Análisis FODA de la Superintendencia Agraria

El análisis FODA es un diagnostico que permite establecer la situación actual de la organización, identificando aspectos positivos y negativos traducidos en un análisis, mediante el cual se buscara soluciones a través de las estrategias FODA.

La matriz FODA es un proceso sistemático de investigación con el propósito de señalar las fortalezas y debilidades de la organización, así como también identificar las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente exterior. En el presente trabajo se realizo el análisis FODA a toda la institución.



6.5.1. ANÁLISIS FODA DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de sus propios recursos• Ser una entidad autárquica• Agilidad, para absorber jurídicamente consultas sobre la existencia de mala administración de las tierras• Personal calificado en la Área Técnica.• Desarrollo de las actividades sin interrupciones• Cuenta con resolución de creación	<ul style="list-style-type: none">• Cambio de Estructura Orgánica constante• Desactualización de los reglamentos específicos.• Falta de personal• Falta de capacitación en el ámbito protocolar y en el ámbito personal• Poco material de escritorio• Modificaciones a la normativa• Personal nuevo no especializado• Reducido presupuesto para el cumplimiento adecuado de las tareas y actividades que realiza la institución.• Falta de presupuesto para equipar adecuadamente la Superintendencia Agraria.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Cambios en las normas regulatorias.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de nuevas regionales para mejorar el control y uso de la tierra• Convenios de cooperación interinstitucionales para la planificación de curso y seminarios acerca del uso y gestión de la tierra.• Desarrollo de capacitación en tareas relacionadas a sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia



6.5.2. Análisis Prospectivo según el F.O.D.A.

El Análisis Prospectivo debe determinar la necesidad de efectuar ajustes, cambios o innovaciones en la estructura organizacional, para lograr los objetivos propuestos en el Programa de Operación Anual. Con base en el análisis FODA se plantea las siguientes estrategias, para la Superintendencia Agraria.

ESTRATEGIAS FODA EN LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

ESTRATEGIAS (F.O.)	ESTRATEGIAS (D.O.)
<ul style="list-style-type: none">• Expansión por medio de la creación de regionales en todo el país para una mayor cobertura del servicio.•	<ul style="list-style-type: none">• Constante capacitación del personal de la Superintendencia Agraria en tareas relacionadas con sus funciones.• Realizar la revisión y actualización de los reglamentos específicos y manuales administrativos de la Superintendencia Agraria.• Ampliar convenios de cooperación con organismos internacionales.
ESTRATEGIAS (F.A.)	ESTRATEGIAS (D.A.)
<ul style="list-style-type: none">• Buscar financiamiento externo para equipar la Superintendencia Agraria y potenciar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none">• Normar la actualización de los reglamentos específicos de los sistemas de Organización Administrativa, administración de Personal, Contabilidad Integrada, Programación de Operaciones, Presupuestos y manuales administrativos.• Creación de oficinas regionales en todo el país en mejora de la misión de la Superintendencia Agraria.

Fuente: Elaboración Propia



6.6. Análisis funcional

Se ha constatado que la Entidad ha elaborado su Plan Estratégico Institucional, el cual establece los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo mediante los cuales las áreas, unidades funcionales y representaciones regionales deben elaborar sus Planes Operativos Anuales.

Se puede decir que se dotara de instrumentos administrativos a la Superintendencia Agraria en cuanto la administración de sus recursos financieros y humanos una vez que se cuente con todos los reglamentos específicos y manuales administrativos actualizados.

Para la elaboración del POA la Superintendencia Agraria toma en cuenta el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones el cual debe ser actualizado de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

La Dirección de Administración y Finanzas, tiende a cumplir con los objetivos y metas de la Superintendencia Agraria a través de una programación financiera que esta sustentada por los POA's y los estados financieros reales de la Superintendencia Agraria, cuya estructura programática se basa en la inversión, los mismos que se ejecutan a través de los POAI's, en estricto cumplimiento de las directrices emanadas por el Ministerio de Hacienda.

La Dirección de Administración y Finanzas, es una unidad que tiene la función de desarrollar actividades relacionadas con el proceso administrativo, presupuestario, contable, de Tesorería, de almacenes y recursos humanos de la Superintendencia Agraria. Asimismo, para una adecuada administración y un eficiente manejo de sus recursos financieros coordina con el nivel jerárquico y asiste a todas las unidades en la ejecución de sus programas para que puedan alcanzar metas trazadas en su POA's.



6.7. Análisis de los reglamentos

Para el análisis causa - efecto se utilizo la investigación documental que se muestra a continuación:

6.7.1. Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
No se difunde el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal	No se actualizó el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal. de acuerdo a las disposiciones legales vigentes	El hecho de no cumplir con lo que establece las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, ocasiona desconocimiento de los procesos e incumplimiento a la normativa del RE- SAP.	Actualizar el RE-SAP, para dar cumplimiento a la normatividad vigente, difundir el mismo mediante circulares; para lograr que el personal conozca a cabalidad los procesos que tiene el mismo

Problema identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
No se aplica en su totalidad las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal	En su artículo 2 de las normas vigentes se establece que toda entidad pública tiene la obligación de aplicar las Normas Básicas del SAP.	No se actualizó el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal. de acuerdo a las disposiciones legales vigentes	El hecho de no cumplir con lo que establece las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, ocasiona incumplimiento a la Norma Básica del SAP, a la Ley 1178 y al Estatuto del Funcionario Público.	Actualizar el RE-SAP, para dar cumplimiento a la normatividad vigente, y lograr eficiencia laboral

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
Los formularios del RE-SAP se aplican parcialmente en la Superintendencia Agraria	Todos los formularios de los subsistemas que conforman el RE_SAP, deben ser aplicables en su totalidad en la Superintendencia Agraria.	Inexistencia de formularios actualizados para algunos de los procesos de los subsistemas del RE-SAP.	No cumplir con los procesos de algunos de los subsistemas que compone el RE-SAP.	Revisar y Actualizar los formularios de cada subsistema del RE-SAP, y definir un proceso claro para su aplicabilidad.



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
El proceso de Clasificación de Puestos no esta actualizado de acuerdo las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal vigentes.	De acuerdo al artículo 13 de las actuales Normas Básicas del Sistema de Administración de personal se debe actualizar la Clasificación de Puesto de la Superintendencia Agraria.	No existe un proceso definido para llevar a cabo la clasificación de puestos.	Afecta al proceso de Valoración de puestos, ya que es un insumo del mismo.	Determinar un proceso para la clasificación de Puestos y de esta manera cumplir con lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
Inexistencia de un proceso definido y reglamentado para la elaboración del P.O.A.I.	En él artículo 17 de las Normas Básicas del SAP se establece y define los objetivos de cada puesto sus funciones, requisitos para cubrir dicho puesto y los resultados que se esperan de su desempeño	No cuenta con el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal; ni con los Manuales de Organización y funciones, Manual de Procesos y Manual de Descripción de Puestos actualizados. que son insumos del mismo.	Al no tener información adecuada de los P.O.A.I.'s; no se puede medir el desempeño de los funcionarios.	Actualizar el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal y los insumos que forman parte del mismo, y definir los procesos claros para la elaboración y aplicación de los P.O.A.I.'s.

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
No se ha definido en su totalidad los procesos y tareas para integrar al Personal en la entidad.	En la actual normativa establece que el Jefe Inmediato Superior debe hacer conocer al servidor público la misión, los objetivos, y actividades que debe cumplir en la unidad que se incorpora.	Falta de actualización del RE-SAP y del manual de Descripción de puestos que es un insumo que forma parte del mismo.	No se puede reducir el tiempo en la realización de sus actividades lo que ocasiona duplicidad defunciones y sobrecarga de trabajo.	Estos procesos deben definirse claramente en la actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la entidad.



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
No existen procesos establecidos de detección de necesidades ni un programa de capacitación.	De acuerdo a la normativa actual se establecerá un proceso de detección de necesidades de capacitación y un programa anual de capacitación en función a la detección de necesidades.	Desconocimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y la falta de actualización del RE_SAP.	No se corrigen las deficiencias laborales del personal de la Superintendencia Agraria.	Actualizar el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal mediante la reglamentación de detección de necesidades y la programación de Personal de la entidad.

6.7.2. Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
No se difunde el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto	De acuerdo a lo establecido en el artículo 4 se debe difundir el RESP al personal de las entidades para adquirir conocimiento del mismo.	No se actualizó el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto. De acuerdo a las disposiciones legales vigentes, y a la estructura orgánica actual.	El hecho de no cumplir con lo que establece las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, ocasiona la aplicación de procedimientos inadecuados en lo concerniente al presupuesto institucional.	Actualizar el RE-SP, para dar cumplimiento a la normatividad vigente; a la actual estructura orgánica y. Seguidamente difundir el mismo mediante circulares; para su posterior aplicación de este instrumento Administrativo, que permita realizar sus procesos y procedimientos adecuados.

Problema Identificado	Norma	Causa	Efecto	Recomendaciones
Se aplica parcialmente el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto.	En su artículo 2 de las normas vigentes se establece que toda entidad pública tiene la obligación de aplicar las Normas Básicas del S.P.	No se actualizó el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto. De acuerdo a las disposiciones legales vigentes	El hecho de no cumplir con lo que establece el Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, ocasiona ineficiencia en la aplicación de las Normas Básicas del SP, a la Ley 1178 y el incumplimiento de estas normas vigentes	Actualizar el RE-SP, para dar cumplimiento a la normatividad vigente, y lograr eficiencia laboral en los subsistemas que conforman el Sistema de presupuesto.



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
No existe un cronograma de actividades.	No se actualizó el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto. de acuerdo a las disposiciones legales vigentes	El hecho de no cumplir con lo que establece las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, ocasiona realizar procedimientos inadecuados, provocando retraso en las actividades.	Se debe plantear un cronograma que contenga actividades y el tiempo en que se ejecutara el presupuesto institucional, para no incurrir en el retraso de sus actividades.

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
Incumplimiento parcial de los procedimientos que forman parte del subsistema de seguimiento y evaluación presupuestaria.	No contemplaba este articulo en el anterior Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto por esa razón se incurre en el incumplimiento del mismo, debido a la falta de actualización del RE-SP.	Genera desvíos entre lo programado y lo ejecutado, ocasionando desconocimiento de la información y retraso en el desarrollo del procedimiento que conforma el Sistema de Presupuesto.	Estos procesos deben definirse claramente en la actualización del Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto con la finalidad de evitar desvíos entre los programado y lo ejecutado en el Presupuesto.

6.7.3. Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
Reglamento específico del sistema de organización administrativa se encuentra desactualizado y no se tiene conocimiento del mismo.	Cambio de la estructura organizacional de la Superintendencia Agraria.	Dispersión de funciones, mala comunicación y coordinación, además de no poder alcanzar los objetivos trazados por la entidad.	Actualizar el RESOA de acuerdo a las necesidades de la Superintendencia Agraria, y de esta forma dar cumplimiento a las Normas Básicas del SOA y su nueva estructura orgánica.



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El RESOA no se encuentra de acuerdo a las normas básicas.	Cambio de la estructura organizacional y reducción del presupuesto de la Superintendencia Agraria.	Dispersión de funciones, mala comunicación y coordinación, además de no poder alcanzar los objetivos trazados por la entidad.	Actualizar el RESOA de acuerdo a las necesidades de la Superintendencia Agraria, y de esta forma dar cumplimiento a las Normas Básicas del SOA y su nueva estructura orgánica.

6.7.4. Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El Reglamento específico del Sistema de Contabilidad Integrada no está actualizado al uso del SIGMA.	Por cambio de software contable que se paso del SISCOP al SIGMA.	Retraso en las tareas y procesos contables.	Agilizar las tareas de actualización y transcripción de la documentación contable.

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El reglamento específico del SCGI no está actualizado desde el año de 1997.	El reglamento no está sujeto a actualizaciones constantes.	Reglamento obsoleto que no se ajusta a las necesidades actuales de la entidad.	Actualizar el RE de acuerdo a las necesidades de la Superintendencia Agraria.

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
No toma en cuenta las reglas específicas sobre los fondos de avance, fondo rotativo y caja chica normados por las resoluciones administrativas.	El RE no está actualizado de acuerdo a las necesidades de la entidad.	Confusión en las tareas realizadas por el personal que lleva a cabo la contabilidad de la entidad	Incorporar las reglas específicas aprobadas por resolución administrativas como son el manejo de caja chica, fondos de avance y fondo rotativo.



6.7.5. Reglamento Específico del Sistema Programación de Operaciones

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El reglamento específico no está de acuerdo a los cambios de la estructura orgánica de la Superintendencia Agraria.	El RE de SPO no ha sido actualizado desde el año de 1997.	Reglamento obsoleto que no se adecua a las necesidades de la entidad.	Actualizar el reglamento específico de la acuerdo a las necesidades de la entidad.

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
No existen formularios del POA actualizados.	Desconocimiento del RESPO.	Retraso en la elaboración del Plan Operativo Anual.	Actualizar los formularios para la elaboración del POA.

6.7.6. Análisis del Manual de Organización y funciones

Problema identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El actual Manual de Organización y funciones considera cargos que ya no existen en la nueva estructura orgánica.	Reducción del presupuesto de la Superintendencia Agraria.	Retraso en actividades por acumulación de tareas	Actualización del Manual de Organización y Funciones considerando los cargos reales.

Problema identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
Los funcionarios no tiene claro que funciones precisan de coordinación con otros funcionarios.	Existe poca comunicación entre funcionarios y/o poco conocimiento del Manual de Funciones.	Retraso en actividades por falta de coordinación de funciones entre funcionarios.	Actualización el Manual de Funciones donde explique en forma clara las funciones que necesitan coordinación y con quienes.

6.7.7. Análisis del Manual de Procesos

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El actual Manual de Procesos considera cargos que ya no existen en la nueva estructura orgánica.	Reducción del presupuesto de la Superintendencia Agraria.	Confusión en los procesos.	Actualización del Manual de procesos considerando los cargos reales.



Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
Los procesos son registrados sobre la base del SISCOM.	La inclusión del SIGMA por el SISCOM genera confusión ante las actividades de cada proceso.	Confusión en los procesos.	Registrar los procesos sobre la base del SIGMA.

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El Manual de Procesos no esta de acuerdo a los procesos existentes en la Superintendencia Agraria.	Desactualización del Manual de Procesos de acuerdo a los cambios que ha realizado la Superintendencia Agraria.	Confusión en cuanto a los procesos y tareas.	Actualización del Manual de Procesos de acuerdo a los procesos existentes en la Superintendencia Agraria.

6.7.8. Análisis del Manual de Puestos

Problema Identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El Manual de Puestos considera cargos que ya no existen en la nueva estructura orgánica.	Reducción del presupuesto y cambio en la estructura orgánica de la Superintendencia Agraria.	Poco conocimiento de sus funciones, confusión en el desarrollo de sus funciones generales y específicas. e ineficiencia laboral.	Actualización del Manual de Puestos en el que explique en forma clara la funciones generales y específicas actuales que deben cumplir

Problema identificado	Causa	Efecto	Recomendaciones
El Manual de descripción de puestos no toma en cuenta las especificaciones o requisitos para cubrir dicho puesto.	Falta de apoyo de normativa actual para realizar correctamente sus procesos y procedimientos.	Falta de credibilidad referente a los requisitos que deben cumplir para ocupar dicho puesto	Actualización de Manual de Descripción de Puestos tomando en cuenta los requisitos necesarios para cubrir un puesto vacante



6.8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El Análisis Organizacional ha permitido identificar los siguientes aspectos que se consideran de mayor trascendencia.

- Existe una inadecuada disposición de ambientes que dificulta el desarrollo pleno de todas las actividades a realizarse.
- El personal no cuenta con un conocimiento preciso de todas las funciones que debe cumplir de acuerdo a su puesto de trabajo e incurre en la dispersión de funciones.
- Actualmente la Superintendencia Agraria cuenta con los reglamentos específicos los cuales no han sido actualizados de acuerdo a la actual estructura de la Superintendencia Agraria y nueva normativa que el Gobierno ha implantado.

Se pudo constatar que gran parte de las funciones que realizan los servidores públicos los hacen de acuerdo al conocimiento de cada uno, por la falta de actualizar los manuales administrativos.

Además se observó que los instrumentos administrativos con los que cuenta la Superintendencia Agraria no están en función a la nueva normativa vigente ni de acuerdo a la nueva estructura que tiene la misma.

Después de haber efectuado una presentación detallada de los resultados y haber realizado un análisis causa - efecto se llega a las siguientes conclusiones:

En la institución actualmente no se aplica en su totalidad las Normas Básicas del los Sistemas de Administración de Personal, Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Contabilidad Gubernamental Integrada y Presupuesto.

Los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración de Personal. Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Contabilidad



Gubernamental Integrada y Presupuesto no se actualizaron hasta el momento, por los cambios en la estructura organizacional y en las disposiciones legales vigentes.

El desconocimiento de la normativa vigente causa que la entidad no este cumpliendo con lo establecido en la ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y en las Normas Básicas que rigen los sistemas que son tema de estudio en el presente trabajo.

No se difunde los Reglamentos Específicos de los sistemas de estudio, debido a que no se actualizo de acuerdo a las disposiciones vigentes y a la estructura orgánica actual.

Los formularios referentes al Subsistema de Dotación de Personal y Capacitación Productiva no se aplican en su totalidad por falta de actualización de los Reglamentos Específicos que son tema de estudio.

En el proceso de Dotación de Personal referente a la clasificación de puestos, a la Programación Operativa Anual Individual y la Inducción de Personal no esta actualizado de acuerdo a las normas vigentes del Sistema de Administración de Personal, debido a que no existe un proceso establecido y definido como son los formularios que forman parte del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.

Se requiere de procesos claros para la detección de necesidades y la programación de capacitación del personal en la Superintendencia Agraria.

No existe un cronograma de actividades para el procedimiento del Subsistema de Coordinación de la Ejecución Presupuestaria, debido a que no se actualizo el Reglamento Especifico del Sistema de Presupuesto.

Se requiere de un procedimiento definido claramente para el Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria de la Superintendencia Agraria.



Debido a que no existe un Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa actualizado se incurre en la duplicidad de funciones, dispersión de funciones y mala comunicación y coordinación, afectando a logro de objetivos trazados.

El Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada no esta actualizado al uso del Sigma por cambio del Software Contable que paso del Siscom al Sigma.

Se requiere de un proceso que tome en cuenta las reglas específicas sobre fondos de avance, fondo rotativo y caja chica normada por resoluciones administrativas.

No existen formularios del P.O.A actualizados, debido al desconocimiento del Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.

Los manuales de organización y funciones, procesos y de puestos consideran cargos que ya no existen en la nueva estructura orgánica, debido a que no se encuentran actualizados.

Se requiere de un Manual de Organización y Funciones que explique en forma clara las funciones que necesitan coordinación y con quienes deben coordinar.

Los procesos del manual de procesos son registrados sobre la base del Siscom, la cual se cambio por el Sigma, ocasionado confusión en las actividades de cada proceso.

El Manual de Procesos no esta actualizado de acuerdo a procesos existentes en la Superintendencia Agraria.

Se requiere que el Manual de Descripción de Puestos que tome en cuenta los requisitos necesarios para cubrir un puesto vacante.



CAPITULO VII

PROPUESTA

La ciencia administrativa ha hecho posible el desarrollo de ciertos instrumentos que han permitido la efectiva sistematización de ciertas actividades administrativas y operativas que surgen al interior de toda organización.

Estos instrumentos que en el presente trabajo son denominados reglamentos específicos y manuales administrativos que tienen como propósito formalizar las relaciones que se dan dentro de la organización constituyéndose en documentos de apoyo para alcanzar la eficiencia y la eficacia de la entidad en el logro de sus objetivos.

La necesidad de contar con reglamentos específicos y manuales administrativos en las organizaciones es importante, debido a la complejidad de subestructuras, volumen de operaciones, demanda de productos y/o servicios por parte de clientes o usuarios y la dinámica organizacional. Estas circunstancias hacen imperativas el usos de instrumentos que apoyen el que hacer cotidiano.

Los reglamentos específicos son instrumentos que establecen las regulaciones generales bajo las cuales, los sistemas que integran la Ley de Administración y Control Gubernamental, tienen como objetivo señalar las responsabilidades de control, revisión y formalización de todas aquellas actividades y funciones que la Superintendencia Agraria realiza.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o procedimientos sobre una determinada organización facilitando la comunicación y difusión sobre la estructura organizacional adoptada. Que permite principalmente conocer funciones, relaciones de autoridad y unidades de



competencia, además de otros necesarios para el logro eficaz y eficiente de los objetivos y actividades que se desarrollan en la entidad.

Los manuales administrativos son esencialmente un instrumento de comunicación y difusión de la estructura organizacional adoptada para que todas las personas que trabajan en la organización conozcan sus funciones, relación de autoridad y áreas de competencia en las que debe desarrollar sus actividades.

La propuesta en el presente trabajo tiene como objeto la actualización de los reglamentos específicos y manuales administrativos (Manual de Descripción de Puestos, Organización y Funciones y Procesos) de los Sistemas de Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Administración de Personal, Presupuesto y Contabilidad Integrada de la Superintendencia Agraria.

Concluido el análisis organizacional se pudo establecer ciertas falencias organizacionales y funcionales, que deben ser resueltas, por lo tanto en el presente capítulo se propondrá una alternativa de solución a los mismos a la falta de actualización de sus instrumentos administrativos.

7.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

En este sentido el objetivo general del presente trabajo es dotar al personal de la Superintendencia Agraria de instrumentos técnicos de funcionamiento administrativo actualizados, que se adecue a la realidad de la entidad, como ser los Sistemas de Administración de Personal, Organización Administrativa, Presupuesto, Programa de Operaciones, Contabilidad Gubernamental Integrada y Manuales Administrativos de la Superintendencia Agraria; dando a conocer claramente por escrito la estructura organizacional, relaciones de autoridad, dependencia, descripción de funciones, de procesos, además de los requisitos mínimos que exige cada puesto a sus ocupantes; los cuales permitan normar, reglamentar y guiar el funcionamiento de la institución, acorde a la ley 1178 para



el adecuado desempeño del personal en las actividades que realizan al servicio del país.

7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA

- Constituirse en instrumentos normativos que regulen los Sistemas de Administración de Personal, Organización Administrativa, Presupuesto, Programa de Operaciones, Contabilidad Gubernamental Integrada y Manuales Administrativos de la Superintendencia Agraria; de acuerdo a lo estipulado en la Ley No. 1178 y las Normas Básicas de los sistemas a actualizar, los cuales reflejen un adecuado funcionamiento de la Superintendencia Agraria, cuya aplicación y cumplimiento es de carácter obligatorio.
- Cumplir con los principios y normas básicas de cada uno de los sistemas de estudio, aprobados por el Organo Rector (Ministerio de Hacienda)



7.4. Análisis Comparativo de los Reglamentos Específico

7.4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

REGLAMENTO ESPECÍFICO 1997	REGLAMENTO ESPECÍFICO 2005
<p>Marco Legal</p> <ul style="list-style-type: none">• No tenía una base legal que rija a este reglamento• Ley 1715 del Servicio Nacional de Reforma Agraria de fecha 18 de octubre de 1996• Estatuto de la Superintendencia Agraria. Aprobado mediante Decreto Supremo No.24658 de fecha 21 de junio de 1997 y modificado por Decreto Supremo No.25777 de fecha 19 de mayo de 2000	<p>Base legal constituyéndose en:</p> <ul style="list-style-type: none">• 3 y 27 de la ley No. 1178 de administración y control gubernamental.• Resolución Suprema 217055. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.• Ley 1715 del Servicio Nacional de Reforma Agraria de fecha 18 de octubre de 1996• Estatuto de la Superintendencia Agraria. Aprobado mediante Decreto Supremo No.24658 de fecha 21 de junio de 1997 y modificado por Decreto Supremo No.25777 de fecha 19 de mayo de 2000
INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS	INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS
<p>El Reglamento se interrelacionaba con los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Programación de Operaciones• Sistema de Administración de Personal• Sistema de Control Gubernamental	<p>Este artículo se eliminó pues en la compatibilización de este reglamento ante el Órgano Rector que es el Ministerio de Hacienda, se dijo que es algo repetitivo ya que en las normas básicas del SOA ya estaban considerada esta interrelación.</p>
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN
<p>La revisión y actualización la realiza:</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretario General• Asesor General	<p>La revisión y actualización la realiza:</p> <ul style="list-style-type: none">• Director de Administración y Finanzas
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de una metodología para realizar el proceso de análisis organizacional	<p>Metodología para realizar el proceso de análisis organizacional que se divide en 2 etapas:</p> <p>Primera etapa</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis retrospectivo <p>Segunda etapa</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis prospectivo



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

CONFORMACIÓN DE INTENDENCIAS	CONFORMACIÓN DE INTENDENCIAS
La Superintendencia estará conformada por: <ul style="list-style-type: none">• Nivel Directivo• Nivel Ejecutivo• Nivel Operativo• Nivel de asesoramiento y apoyo gerencial• Nivel Operativo Desconcentrado	La Superintendencia está conformada por tres niveles: según el Art. 33 del D.S. No. 24658 <ul style="list-style-type: none">• Nivel Ejecutivo• Nivel Operativo• Nivel de apoyo y control interno
SERVICIO AL USUARIO	SERVICIO AL USUARIO
La Superintendencia tiene el siguiente servicio al usuario: <ul style="list-style-type: none">• Sistema Nacional de Denuncias y Reclamos	Mediante Resolución Administrativa 039/2003 se creó los siguientes sistemas para el servicio a los usuarios: <ul style="list-style-type: none">• Sistema de valuación de tierras• Sistema de Certificación de la Capacidad de uso mayor de la tierra (S – CUMAT)• Sistema de Aprobación y Seguimiento del Plan de Ordenamiento Predial (S- POP)• Sistema de Evaluación del uso actual y potencial de la tierra (s- EVA)• Sistema Nacional de tramitación de Denuncias y Reclamos (S- DENUNCIAS)
UNIDAD RESPONSABLE DE LA IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	UNIDAD RESPONSABLE Y PLAZO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL
El responsable es: Secretario General	El responsable de implantar es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la Institución: <ul style="list-style-type: none">• Superintendente Agrario



7.4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRADA

MARCO LEGAL 2000	MARCO JURIDICO 2005
<ul style="list-style-type: none">El anterior reglamento no contaba con un marco legal.	Constituye un marco jurídico: <ul style="list-style-type: none">Constitución Política del EstadoLey 1178 de administración y control Gubernamental del 20 de julio de 1990Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada. Resolución Suprema No. 222957 del 4 de Marzo del 2005.
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">No cuenta con una persona para que realice esta actividad	El responsable es: <ul style="list-style-type: none">La Dirección de Administración y Finanzas
PRINCIPIOS	PRINCIPIOS
Contiene Los siguientes: <ul style="list-style-type: none">EquidadLegalidadUniversalidad, Integridad y UnidadDevengadoEquilibrio PresupuestarioEnteBienes EconómicosEntidad en marchaEjercicioUnidad MonetariaUniformidadObjetividadPrudenciaValuación al costoImportancia relativaExposición	Contiene Los siguientes: <ul style="list-style-type: none">EquidadLegalidadUniversalidadDevengadoEquilibrio PresupuestarioEnteBienes EconómicosEntidad en marchaEjercicioMoneda en CuentaUniformidadObjetividadPrudenciaValuación al costoImportancia relativaExposición
NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD	NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD
Constituyen los siguientes: <ul style="list-style-type: none">Nivel normativo y consultivoEjecutivo y Operativo	Constituyen los siguientes: <ul style="list-style-type: none">Nivel normativo y consultivoNivel de dirección estratégica ejecutiva y Operativa



7.4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

REGLAMENTO ESPECIFICO GESTIÓN 2002	REGLAMENTO ESPECIFICO GESTIÓN 2005
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO
Las unidades encargadas de elaborar el presente reglamento es: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Administración y Finanzas Las Unidades encargadas de revisar y actualizar una vez al año el presente reglamento son: <ul style="list-style-type: none">• Secretario General• Dirección de Administración y Finanzas	La Unidad encargada de revisar y actualizar una vez al año el presente reglamento sobre la base del análisis de la experiencia de aplicación es: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Administración y Finanzas
ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES	ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES
Las Unidades encargadas del Funcionamiento del presente reglamento son: <ul style="list-style-type: none">• Superintendente Agrario• Secretario General• Director de Administración y Finanzas• Responsable de Presupuestos	Las Unidades encargadas del Funcionamiento del presente reglamento son: <ul style="list-style-type: none">• Superintendente Agrario• Director de Administración y Finanzas• Encargado de Presupuestos
NORMAS LEGALES Y TECNICAS	NORMAS LEGALES Y TÉCNICAS
El sistema de Presupuesto tiene como marco normativo: <ul style="list-style-type: none">• Constitución Política del Estado• Ley de Administración Presupuestaria No. 2042 del 21 de diciembre de 1999• Normas Básicas del Sistema de Presupuesto R.S. 217095 del 4 de julio de 1997.• Ley del Presupuesto General de la Nación	El sistema de Presupuesto tiene como marco legal: <ul style="list-style-type: none">• Constitución Política del Estado• Ley de Administración y Control Gubernamental No. 1178, del 20 de julio de 1990.• Ley de Administración Presupuestaria No. 2042 del 21 de diciembre de 1999.• Normas Básicas del Sistema de Presupuesto R.S. 217095 del 4 de julio de 1997.



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

<p>NORMAS LEGALES Y TECNICAS</p>	<p>NORMAS LEGALES Y TÉCNICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Directrices de formulación Presupuestaria • Clasificadores Presupuestarios • Decreto Supremo 26866 del 14 de diciembre del 2002. Reglamento de Modificaciones Presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento para la elaboración y ejecución de los presupuestos R. M. 704/89 del Ministerio de Hacienda. • Directrices de Formulación Presupuestaria • Clasificadores Presupuestarios • D.S. No. 27849, del 12 de diciembre del 2004 Reglamento de Modificaciones Presupuestarias.
<p align="center">SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA</p>	<p align="center">SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA</p>
<p>ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO</p>	<p>ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO</p>
<p>Para la elaboración del anteproyecto de Presupuesto las unidades encargadas de realizar la estimación de recursos en razón de los servicios prestados durante el saneamiento de la propiedad agraria son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Secretaria General a través de la Dirección de Administración y Finanzas 	<p>Para la elaboración del anteproyecto de Presupuesto las unidades encargadas de realizar la estimación de recursos en razón de los servicios prestados durante el saneamiento de la propiedad agraria son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Encargado de Presupuesto a través de la Dirección de Administración y Finanzas
<p>PROYECTO DE PRESUPUESTO</p>	<p>PROYECTO DE PRESUPUESTO</p>
<p>Las Unidades encargadas de ajustar el anteproyecto de presupuesto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Superintendente Agrario • El Secretario General • Intendente Técnico • Intendente Jurídico • Representantes Regionales <p>La unidad encargada de aprobar el Proyecto de Presupuesto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superintendente Agrario 	<p>Las Unidades encargadas de ajustar el anteproyecto de presupuesto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Superintendente Agrario • Dirección de Administración y Finanzas • Intendente General • Representantes Regionales <p>La Unidad encargada de aprobar el Proyecto de Presupuesto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superintendente Agrario



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS	ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS
<p>El Presupuesto de recursos se estructura sobre la base de los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fuente de Financiamiento• Organismo Financiador• Código de la entidad de transferencia• Tipo de Moneda y Naturaleza económica.	<p>El Presupuesto de recursos se estructura sobre la base de los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none">• Código de la entidad• Fuente de Financiamiento• Organismo Financiador• Código de la entidad de transferencia• Código de la Unidad Ejecutiva• Tipo de Moneda y naturaleza económica
<p>El reglamento de presupuesto no contaba con los resultados del subsistema.</p>	<p>El producto y/o resultado concluye con la elaboración del anteproyecto de presupuesto, remitido al Ministerios de Hacienda, para consolidar el proyecto de presupuesto; el cual será remitido al Honorable Congreso Nacional para su aprobación con Ley Financial.</p>
SUBSISTEMA DE COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	SUBSISTEMA DE COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
<p>Las Unidades encargadas de la Programación son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretaria General• Dirección de Administración y Finanzas	<p>Las Unidades encargadas de la Programación son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Encargado de Presupuestos• Dirección de Administración y Finanzas
REGIMEN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	REGIMEN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS
<p>Se utilizo el reglamento de Modificaciones presupuestarias Decreto supremo No.26866 del 14 de diciembre del 2002.</p> <p>Los tipos de Modificaciones presupuestarias son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto Adicional• Traspasos presupuestarios interinstitucionales• Traspasos Presupuestarios Intrainstitucionales	<p>Se utilizo el reglamento de Modificaciones presupuestarias Decreto supremo No.26866 del 14 de diciembre del 2002.</p> <p>Los tipos de Modificaciones presupuestarias son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Adiciones al Presupuesto2. Traspasos presupuestarios <ul style="list-style-type: none">• Entre partidas de una misma categorías Programática• Entre Categorías Programáticas




7.4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PERSONAL

REGLAMENTO ESPECIFICO DE PERSONAL	REGLAMENTO ESPECIFICO DE PERSONAL
MARCO LEGAL	MARCO JURIDICO
<p>El marco Legal del presente reglamento específico esta construido por la siguiente normativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• R.S. N° 21 7064 del 23 de Mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del sistema de Administración de Personal.	<p>El marco Jurídico del presente reglamento específico esta construido por la siguiente normativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990• D.S. N° 26115 del 16 de marzo del 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.• Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público.
COMPOSICIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	COMPOSICIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
<p>El Sistema de Administración de Personal comprende los siguientes subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Subsistema de Programación de Puestos• Dotación de Personal• Evaluación del Desempeño• Capacitación• Retribución• Movilidad Funcionaria• Registro	<p>El Sistema de Administración de Personal comprende los siguientes subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Subsistema de Dotación de Personal• Subsistema de Evaluación del Desempeño• Subsistema de Movilidad de Personal.• Subsistema de Capacitación Productiva• Subsistema de Registro.



ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DE PERSONAL	ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DE PERSONAL
<p>La estructura es la siguiente:</p> <p>El reglamento consta de 96 artículos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Título I. Disposiciones Generales del Sistema y consta de 2 capítulos que son:<ul style="list-style-type: none">I. Aspectos GeneralesII. Recurso de Apelación• Título II. Subsistema de Personal y consta de 7 capítulos que son:<ul style="list-style-type: none">I. Subsistema de Programación de PuestosII. Subsistema de Dotación de PersonalIII. Subsistema de Evaluación del DesempeñoIV. Subsistema de CapacitaciónV. Subsistema de RetribuciónVI. Subsistema de Movilidad FuncionariaVII. Subsistema de Registro	<p>La estructura es la siguiente:</p> <p>El reglamento consta de 36 artículos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Título I. Disposiciones Generales del Sistema y consta de 1 capítulos que son:<ul style="list-style-type: none">I. Aspectos GeneralesII. Recurso de Apelación• Título II. Subsistema de Personal y consta de 6 capítulos que son:<ul style="list-style-type: none">I. Componentes del SistemaII. Subsistema de Dotación de PersonalIII. Subsistema de Evaluación del DesempeñoIV. Subsistema de Movilidad de PersonalV. Subsistema de Capacitación ProductivaVI. Subsistema de Registro• Título III: consta de un capítulo:<ul style="list-style-type: none">I. Carrera Administrativa• Título IV. Consta de un capítulo:<ul style="list-style-type: none">II. Recursos de Revocatoria y Jerárquico



 República de Bolivia Superintendencia Agraria	SUPERINTENDENCIA AGRARIA	CÓDIGO
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Nº PAGINA
NOMBRE DE LA UNIDAD:		
1. NIVEL JERARQUICO	3. UNIDADES DEPENDIENTES	
2. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR		
4. OBJETIVO DE LA UNIDAD		
5. FUNCION PRINCIPAL		
6. FUNCIONES GENERALES		
7. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL		
8. RELACIONES DE COORDINACION INTRAINSTITUCIONAL	9. RELACIONES DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL	



MANUAL DE PROCESOS

PROCESO N° 12:

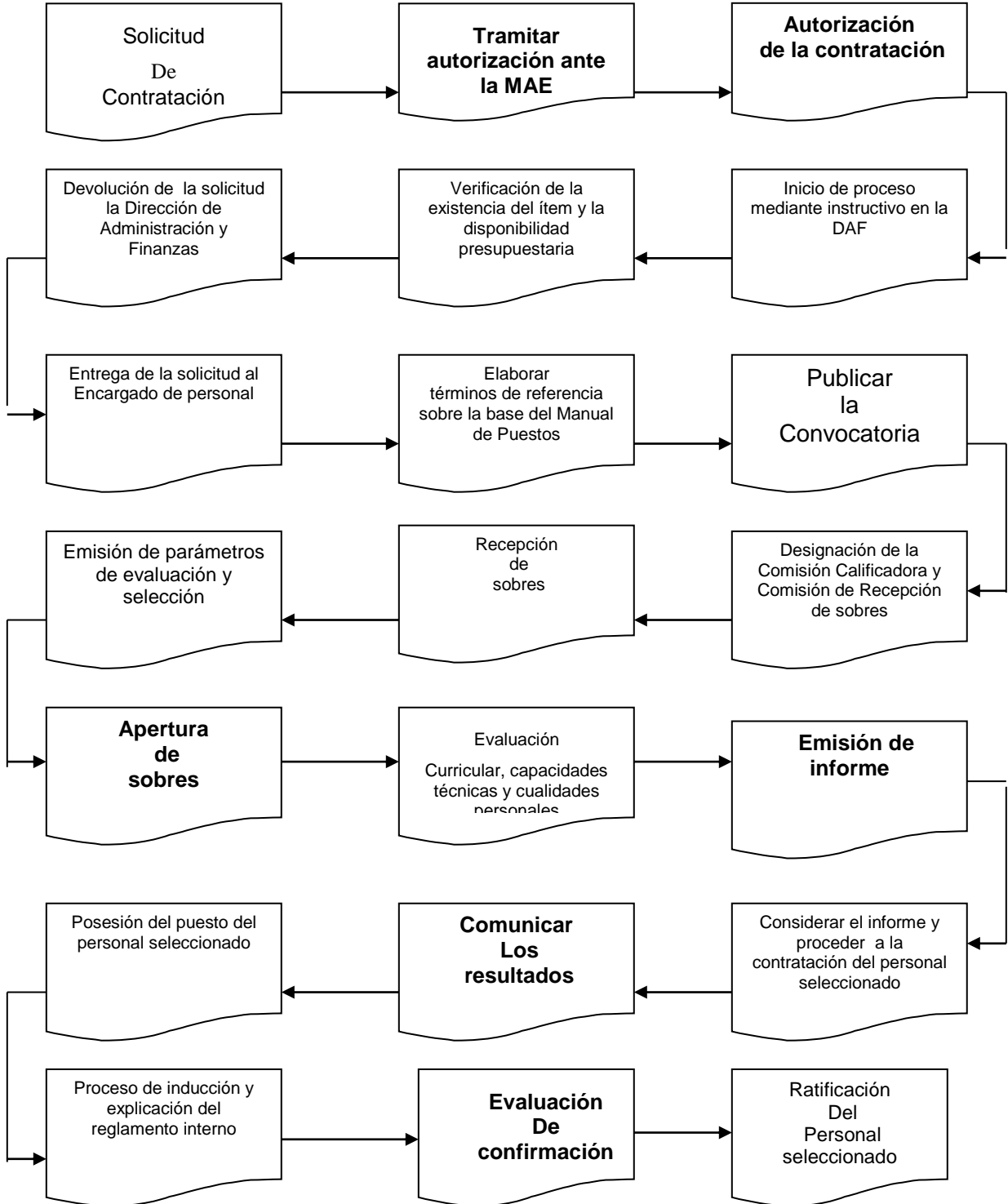
CONTRATAR PERSONAL REGULAR

OPERACIONES	UNIDADES ORGANIZACIONALES RESPONSABLES
Solicitud de contratación por parte de la unidad solicitante, dirigida a la MAE adjuntando el ADQ-5 requerimiento de servicios	Jefe de la unidad solicitante
Con todos los antecedentes tramitar ante el Superintendente Agrario la Autorización para iniciar el proceso de contratación	Dirección de Administración y Finanzas
Autorización de contratación	Superintendente Agrario
Autorizada la contratación iniciar el proceso, remitir a Dirección de Administración y Finanzas los antecedentes y la instrucción para realizar la contratación.	Despacho del Superintendente Agrario
Verificación de la existencia del ítem y la disponibilidad presupuestaria	Encargado de Presupuestos
Devolución de la solicitud a la Dirección de Administración y Finanzas.	Encargado de Presupuestos
Entrega de la solicitud al Encargado de Personal	Dirección de Administración y Finanzas
Preparar la convocatoria con información relativa al puesto, objetivos, requisitos, plazo de presentación, forma y lugar de recepción de postulaciones	Encargado de Personal
Publicar la convocatoria en la Gaceta	Encargado de Personal
Designación de la comisión calificadora y la comisión de recepción de sobres mediante instructivo	Despacho de la Superintendencia Agraria
Recepción de sobres con curriculum	Comisión de Recepción de Sobres
Emisión de parámetros de calificación y selección	Comisión Calificadora
Apertura de sobres	Comisión Calificadora y Comisión de Recepción de Sobres
Realizar evaluación curricular de acuerdo a parámetros.	Comisión Calificadora.
Evaluación de capacidades técnicas	Comisión Calificadora
Evaluación de cualidades personales	Comisión Calificadora
Emitir informe dirigido a la MAE detallado	Comisión Calificadora



PROCESO Nº 12

CONTRATAR PERSONAL REGULAR





MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

I. IDENTIFICACION
UNIDAD ORGANIZACIONAL:
ITEM PRESUPUESTARIO:
CATEGORIA:
CLASE:
NIVEL:
DEPENDE DE:
SUPERVISA A:
II. DESCRIPCION
FUNCION PRINCIPAL
FUNCIONES ESPECÍFICAS
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
EDUCACION
ESPECIALIZACION
Recomendable Post- grado en administración y finanzas.
Cursos de la Ley SAFCO – 1178.
EXPERIENCIA
Contar con una experiencia mínima de cinco años en cargos similares, con preferencia en el sector público .
OTROS REQUISITOS
Idoneidad, honestidad, inteligencia y profesionalismo.
IV. DESIGNACION
Designación mediante memorando del Superintendente Agrario



8. CONCLUSIONES FINALES

Como resultado del trabajo de investigación se apuntó algunas conclusiones relevantes referentes al tema de estudio que ha continuación se detalla:

Para determinar el estado en que se encontraban los sistemas de Personal, organización administrativa, programación de operaciones, contabilidad integrada presupuesto y manuales administrativos de la Superintendencia Agraria se realizó un análisis organizacional, que nos permitió conocer la situación actual de los instrumentos administrativos de los sistemas de estudio.

Se analizó los Reglamentos Específicos que se están actualizando de la gestión 1997, 2000 y 2002, tomando en cuenta las disposiciones legales vigentes y la estructura orgánica actual que interviene en la actualización de los Reglamentos Específicos que son tema de estudio.

La Superintendencia Agraria ahora cuenta con el manual de organización y funciones, procesos y puestos actualizados, donde contempla en forma clara y concreta las funciones, procesos, procedimientos, y las instancias de coordinación.

La Superintendencia Agraria actualmente cuenta con los Reglamentos Específicos de los Sistemas de personal, organización administrativa, programación de operaciones, contabilidad integrada y presupuesto actualizados de acuerdo a las Normas Legales Vigentes que regulan los sistemas, a la actual estructura orgánica y a las necesidades de la entidad, los cuales permiten cumplir con la Ley 1178 y las disposiciones legales vigentes; y realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.



9. RECOMENDACIONES

Como resultado del trabajo de investigación se apuntó algunas recomendaciones relevantes referentes al tema de estudio que a continuación se detalla:

Se recomienda a la Superintendencia Agraria la difusión y revisión periódica de los instrumentos administrativos como ser: Los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración de Personal, Organización Administrativa, Programación de Operaciones, Contabilidad Gubernamental Integrada, Presupuesto y Manuales de Puestos, Organización y Funciones y de Procesos para lograr su aplicabilidad y el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad.

Formular, ejecutar programas de capacitación y motivar constantemente al personal en todas las áreas y unidades de la Superintendencia Agraria sobre los Reglamentos Específicos y Manuales Administrativos actualizados con el fin de lograr un rendimiento eficaz en el cumplimiento de sus funciones y tareas; contribuyendo de esta manera al logro de objetivos.

Para designar puestos se debe tomar en cuenta los requisitos mínimos que exige cada puesto.

Elaborar procesos claros para cada uno de los subsistemas que faltan con el fin de cumplir con lo dispuesto en las normas básicas de los sistemas de estudio.

Finalmente, es importante estar atentos a los cambios que se efectúen en las normas básicas correspondientes a los sistemas de estudio para que los Reglamentos Específicos y Manuales Administrativos se encuentren permanentemente actualizados.



BIBLIOGRAFIA

- Diccionario de Administración y Finanzas
Rosemberg, J. M.
Barcelona Océano / Centrum (1990)
- Administración : Una perspectiva global
Koontz, Harold; Weihrich, Heinz
México McGraw -Hill (1994)
- Metodología de la Investigación
Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos
Colombia McGraw-Hill (1997)
- Administración de Recursos Humanos (segunda edición)
Chiavenato, Idalberto
Colombia McGraw Hill (1997)
- Los Procedimientos, cursogramas, diagramas de proceso y formularios
Folgar, Oscar Francisco
Buenos Aires Macchi (1999)
- Organización de Empresas
Franklin F., Enrique Benjamín
México McGraw Hill (1998)
- Metodología de la Investigación
Zorrilla, Santiago
México McGraw Hill (1997)



- Gestión Pública Descentralizada en Bolivia
Concepto, contexto normativo y modelo
Franklin Sandi Rubin de Celis
- Gobernance
Simbiosis de la Política y el Management
Freddy Aliendre España
- Guías para elaborar los Reglamentos Específicos
Fuente: Ministerio de Hacienda
Ley de Administración y Control Gubernamental
Ley N° 1178, del 20 de julio de 1990
- Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones
Resolución Suprema N° 216784, del 16 de agosto de 1996
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
Resolución Suprema, del 20 de mayo de 1997
- Normas Básicas del Sistema de Presupuesto
Resolución Suprema N° 217095, del 4 de julio de 1997
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal
Decreto Supremo N° 26115, del 23 de Marzo del 2001
- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada
Resolución Suprema 218040, del 4 de marzo de 2005



ACTUALIZACION DE LOS REGLAMENTOS ESPECIFICOS SAP, SOA, SCGI, SPO, SP, Y MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA AGRARIA
