



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ACADÉMICA LA PAZ**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN
“GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO”**

**TRABAJO DE GRADO:
“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA EMPRESA
SIDERÚRGICA DEL MUTÚN”**

Maestrante:

Ing. Annel Montaña Claros

Tutor:

Ing. Héctor Córdova Eguívar

La Paz, Octubre de 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

1.2 ANTECEDENTES

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Técnica

1.4.2 Justificación Social

1.4.3 Justificación Económica

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

1.5.2 Objetivos Específicos

1.6 OPERATIVIZACION DE OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.7 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

1.7.1 Definición Conceptual de las Variables

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Alcance Temático

1.9.2 Alcance Geográfico

1.9.3 Alcance Institucional

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. Control Interno (Informe COSO)

2.1.2. Estructura de Control Interno

2.1.3. Métodos de Evaluación

2.1.3.1. Evaluación Previa

2.1.3.2. Evaluación Clave

2.1.3.3. Evaluación Posterior

2.2. MARCO JURÍDICO

2.2.1. Ley N° 1178 SAFCO

2.2.2. Ley N° 1777 Código de Minería

2.2.3. Ley N° 004 Marcelo Quiroga Santa Cruz

2.3. MARCO HISTÓRICO

2.3.1. Decretos Supremos Relacionados

2.3.2. Decreto Supremo N° 3198, 30 de septiembre de 2005

2.3.3. Decreto Supremo N° 28473, 2 de diciembre de 2005

2.3.4. Decreto Supremo N° 3790, 24 de noviembre de 2007

CAPÍTULO III

3. MARCO PRÁCTICO

3.1. Diagnóstico de la Empresa Siderúrgica del Mutún

3.1.1. Diagnóstico Interno

3.1.1.1. Situaciones Favorables

3.1.1.2. Situaciones en Contra

3.1.2. Diagnóstico Externo

3.1.2.1. Situaciones Favorables

3.1.2.2. Situaciones en Contra

3.1.3. Evaluación Previa

3.1.4. Evaluación Posterior

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Organigrama

4.2. Manual Organizacional y de Funciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

La minería ha sido uno de los sectores que más ha impulsado el desarrollo de la economía boliviana desde tiempos coloniales. Según información del Instituto Nacional de Estadísticas y del Ministerio de Minería y Metalurgia, desde el año 1990 hasta el 2010, la actividad minera ha aportado en promedio con el 5% al PIB.

El mayor aporte del sector minero al PIB¹ fue en la gestión 2008 con 6.15%, y el menor de 2,71% el año 2003, como se puede observar en el siguiente gráfico. Desde 1990 a la fecha, el valor de las exportaciones mineras ha representado en promedio 28.5% de las exportaciones totales y han generado más de 50.000 empleos directos.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Se resalta que durante los últimos años la participación estatal en el sector minero se ha incrementado de forma sustancial. Convirtiéndose a la gestión 2010, la política de mayor importancia, la suscripción del contrato para la explotación del Cerro del Mutún.

¹Página web www.ine.gob.bo

El Mutún se ubica en un área de 65km² en la provincia Germán Busch, departamento de Santa Cruz y cuenta con aproximadamente 40.205 millones de toneladas de reservas de hierro².

Se estimaba que el proyecto demande una inversión de 2.100 millones de dólares en el periodo de ocho años para el desarrollo del yacimiento y la construcción de una planta que produciría aproximadamente 10Mt/a de concentrado de hierro y 1,73Mt/a de acero.³

Entendiendo la magnitud del proyecto se creó la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) para ejercer la dirección y administración de la exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de minerales y productos derivados de los yacimientos del Mutún, teniendo facultad para suscribir, en representación del Estado Boliviano, contratos de acuerdo a Ley y diseñar e implementar emprendimientos productivos propios.

En este contexto, la Empresa Siderúrgica del Mutún debe contar con una estructura institucional eficiente, que permita el desarrollo de sus actividades cotidianas siguiendo normas establecidas y asegurando el control interno de la empresa.

En general, todo control interno está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. No obstante, se enfatiza que los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no solamente "añadidos"⁴.

Por tal razón, se efectuará un análisis interno de la Empresa Siderúrgica del Mutún para conocer el desarrollo de sus operaciones y plantear un procedimiento eficiente que se encuentre enmarcado en las normas gubernamentales, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento administrativo para alcanzar sostenibilidad en la empresa.

1.2. ANTECEDENTES

El Mutún es una colina que contiene uno de los yacimientos de hierro y manganeso más grandes

² Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario

³ Memoria Anual 2012, Ministerio de Minería y Metalurgia

⁴ Control Interno, estructura Conceptual Integrada (COSO)

del mundo. Se encuentra ubicado en la provincia Germán Busch, del departamento de Santa Cruz, a 27 Km. del municipio de Puerto Suárez.

En la gestión 2005, después de 50 años de deseos postergados en Bolivia, se dio la apertura a la era de la siderúrgica mediante el Decreto Supremo N° 28473, que permite la explotación e industrialización del 50 por ciento del yacimiento del Mutún a través de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

La Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) fue creada mediante el artículo 2 del Decreto Supremo N° 28473 de 2 de diciembre de 2005 y refrendada mediante Ley N° 3790 del 24 de noviembre de 2007, como empresa pública estratégica con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, administrativa, económica, financiera y legal, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia.

La República de Bolivia, actualmente el Estado Plurinacional de Bolivia, creó la ESM para firmar junto con la Corporación Minera de Bolivia (Comibol), el contrato de riesgo compartido con la empresa India Jindal Steel por el desarrollo industrial de El Mutún.

La ESM tiene bajo su cargo la dirección y administración de la exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de minerales y productos derivados de los yacimientos del 50% del Mutún. Asimismo, identifica, promueve, coordina, apoya, y gestiona con las instancias correspondientes el diseño, planificación, ejecución y seguimiento de todas las obras complementarias para la concreción del desarrollo del Mutún.

Los objetivos estratégicos de la entidad son⁵:

- Cumplir y hacer cumplir lo estipulado en el contrato de Riesgo Compartido en lo relacionado a los derechos y obligaciones emergentes de sus actividades en el marco normativo de sus estatutos, para llevar adelante y con éxito la ejecución del proyecto, para contribuir al desarrollo económico y social del país, en el marco de la soberanía y el interés nacional.
- Diseñar y gestionar en representación del Estado, la política del hierro y del acero en beneficio del pueblo de Bolivia.
- Promover y difundir el potencial mineralógico del yacimiento del Mutún para su

⁵ Programa Operativo Anual 2011, Información Institucional, Empresa Siderúrgica del Mutún,

exploración, explotación, industrialización y transporte, para buscar nuevos inversionistas en la cadena productiva, llevando al país a la industrialización y a la competitividad con valor agregado.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder realizar un estudio apropiado, mi persona realizó un trabajo de campo de aproximadamente un año en la Empresa Siderúrgica del Mutún, con base en la ciudad de Puerto Suárez.

Por tal motivo, se puede afirmar que la Empresa Siderúrgica del Mutún es una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, observándose que tiene deficiencias en el desarrollo diario de sus operaciones, lo cual refleja un funcionamiento de empresa ineficaz.

El problema surge, entre otras cosas, debido al procedimiento moroso de las operaciones que se realizan, donde se pudo observar que las solicitudes de información son ignoradas o atendidas a destiempo.

Por otro lado, la presentación final de documentación generalmente es inoportuna, rechazada y/o debe ser corregida varias veces, según la continua interacción que se tiene con el Ministerio de Minería y Metalurgia, esta situación que deteriora la credibilidad y estabilidad de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

Debido a las deficiencias que arrastraba la ESM, los Estados Financieros de la gestión 2010 no se presentaron en la fecha establecida, postergándose en varias oportunidades durante la gestión 2011, situación que causó el cierre de las cuentas fiscales y dando lugar a malas interpretaciones sobre el funcionamiento establecido dentro de una empresa estatal.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Técnica

La entrega inoportuna de información, el error en la presentación de documentos y la falta de seriedad en el desarrollo de sus operaciones hace, entre otras cosas, que la Empresa Siderúrgica del Mutún vaya perdiendo poco a poco la credibilidad, tanto interna como

externamente. Por tal motivo, debido a la situación por la que atravesaba la Empresa Siderúrgica del Mutún durante la gestión 2011, se vio por conveniente reflexionar sobre su estabilidad institucional en mediano y largo plazo.

Sobre la base de este contexto, realizar un análisis se justifica para encontrar una solución que llegue a mejorar el rendimiento administrativo, y así prevenir una nueva interrupción del funcionamiento o peor aún la quiebra y/o el cierre de la ESM.

1.4.2 Justificación Social

Mejorando el rendimiento administrativo de la Empresa Siderúrgica del Mutún se conseguirá proporcionar estabilidad laboral al personal contratado, tanto directo como indirecto, esta situación promoverá la mejora en su calidad de vida, el progreso y desarrollo de la provincia German Bush y del país.

1.4.3 Justificación Económica

Contar con procedimientos internos óptimos en la Empresa Siderúrgica del Mutún permitirá, entre otras cosas, generar mayores utilidades para la empresa y así la economía del país se verá favorecida, ya que se distribuirán regalías para todos los departamentos en porcentajes definidos según el siguiente detalle⁶:

Puerto Suárez	15%
Puerto Quijarro y Carmen Rivero Torrez	10%
Departamento de Santa Cruz	10%
Otros departamentos	8%
Empresa Siderúrgica del Mutún	5%
COMIBOL	14%
Tesoro General de la Nación	38%

⁶Memoria Anual 2012, Ministerio de Minería y Metalurgia

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de fortalecimiento interno para la Empresa Siderúrgica del Mutún para conseguir estabilidad y mejorar el rendimiento administrativo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las deficiencias del control interno de la Empresa Siderúrgica del Mutún.
- Determinar la estructura y los métodos de evaluación del sistema de Control Interno.
- Diseñar una metodología de Control Interno definiendo las características específicas de la ESM.

1.6 OPERATIVIZACION DE OBJETIVOS DE ESTUDIO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ACTIVIDADES
Realizar un diagnóstico de la Empresa Siderúrgica del Mutún	Desarrollo de Operaciones Administrativas	✓ INTERNA Situaciones que favorecen a la empresa. Acciones que contravienen a la empresa. ✓ EXTERNA Situaciones a favor o en contra para alcanzar su misión.	<ul style="list-style-type: none">▪ Situación Financiera.▪ Existencia de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrevista estructurada.▪ Trabajo de gabinete.<ul style="list-style-type: none">▪ Investigación documental.▪ Análisis Institucional de las estrategias y políticas.
Determinar la estructura y los métodos de evaluación del sistema de Control Interno.	Estructura y métodos de evaluación de Control Interno	<ul style="list-style-type: none">✓ Evaluación Previa.✓ Evaluación Posterior.	<ul style="list-style-type: none">▪ Existencia de Procedimientos y Documentación Contable.	<ul style="list-style-type: none">▪ Investigación documental.▪ Realización de una investigación de métodos.▪ Revisión del Plan estratégico y operativo.

Diseñar una metodología de Control Interno definiendo las características específicas de la ESM.	Metodología del Manual de Control Interno con base en la realidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normativa: Normas Gubernamentales de Control Interno. ✓ Relación con los objetivos estratégicos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de Procedimientos, Manuales y Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación Documental. ▪ Propuesta.
--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

1.7 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El fortalecimiento del control interno permitirá a la Empresa Siderúrgica del Mutún conseguir estabilidad y mejorar su rendimiento administrativo.

1.7.1 Definición Conceptual de las Variables

Variable Independiente

CONTROL INTERNO

El control interno representa el pilar fundamental para salvaguardar los recursos de una empresa, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, técnica y administrativa, promover eficacia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas.

Variable Dependiente

RENDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y ESTABILIDAD

Estabilidad y rendimiento administrativo, son los factores que se requieren para lograr el desarrollo óptimo en las operaciones de una empresa. Mejorar el rendimiento administrativo y conseguir estabilidad, significa realizar actividades de manera sólida, equilibrada y constante, siguiendo las normas establecidas para desarrollar las acciones diarias con eficiencia en la Empresa Siderúrgica del Mutún.

Variable Moderante

EMPRESA SIDERÚRGICA DEL MUTÚN

La Empresa Siderúrgica del Mutún es una empresa pública estratégica con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, administrativa, económica, financiera y legal, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia. Fue creada para firmar el contrato de riesgo compartido como empresa contraparte, por el desarrollo industrial de El Mutún y para explotar la otra mitad del cerro.

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Primeramente se efectuará un análisis para interpretar y comprender la realidad, se quiere conocer el estado actual de la empresa mediante este diagnóstico. Para esto se realizará un trabajo de campo, mediante entrevistas estructuradas, trabajo de gabinete con el personal responsable de las diferentes áreas de la empresa como ser Recursos Humanos, Minería, Bienes y Servicios y Contabilidad. Asimismo, se realizará la revisión de sus objetivos anuales y del porcentaje de ejecución de los mismos. El objetivo de esta primera fase es cuantificar las deficiencias de la empresa, para ver si la causa es la forma de control interno actual.

Inmediatamente después, se realizará una investigación documental para conocer en qué consiste el método de Control Interno y los métodos de evaluación que existen.

Finalmente, basándonos en la investigación realizada sobre el método de Control Interno y en función de las normas gubernamentales, se empleará el método deductivo complementando con las características que resultaron del diagnóstico previo de la empresa y se propondrá un procedimiento óptimo para la Empresa Siderúrgica del Mutún, que se encuentre conforme a la realidad que atraviesa.

1.9 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Alcance Temático

El trabajo se elaboró siguiendo los métodos de Control Interno COSO enfocado a normas gubernamentales.

1.9.2 Alcance Geográfico

El desarrollo del Manual se realizó tomando en cuenta la realidad de la región de la Provincia Germán Bush, donde se encuentra la localidad de Puerto Suárez, la ESM y el cerro Mutún.

1.9.3 Alcance Institucional

La elaboración del Manual Control Interno basó su enfoque en la Empresa Siderúrgica del Mutún.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Marco Teórico comprende elementos que se encuentran estrechamente relacionados con los alcances de la investigación y con el desarrollo de la Propuesta de Fortalecimiento Interno para la Empresa Siderúrgica del Mutún, estos elementos son: Marco Conceptual, Marco Jurídico y Marco Histórico.

2.1. MARCO CONCEPTUAL

En este punto se desarrolla la definición de Control Interno como base del Marco Conceptual de la Propuesta de Fortalecimiento Interno para la Empresa Siderúrgica del Mutún.

2.1.1. Control Interno (Informe COSO)

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común, el cual es documentado bajo el denominado Informe COSO.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías⁷:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
 - b. Confiabilidad de la información financiera.
 - c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
-
- a. La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.
 - b. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios, y datos financieros

⁷ Control Interno Estructura Conceptual Integrada, ECOE Ediciones, Traducción Samuel Alberto Mantilla Blanco.

seleccionados de derivados de los estados financieros, tales como ganancias realizadas informadas públicamente.

- c. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, políticas y procedimientos, información y comunicación y finalmente el monitoreo y la supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas colectivas de la Empresa Siderúrgica del Mutún y de la población de Puerto Suárez.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

2.1.2. Estructura del Control Interno

La Estructura del Control Interno es el conjunto de planes, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una Empresa. Además es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adaptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades operaciones y actuaciones; así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las prácticas trazadas por la dirección y en atención de las metas u objetivos previstos.

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir⁸:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización.
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funcione.

Un elemento importante en cualquier plan de organización es la independencia de funciones de operación, custodia, contabilización y auditoría interna. Esta independencia requiere la separación de deberes en tal forma que existan registros fuera de un departamento que sirva de control sobre sus actividades.

Aunque estas separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos debe integrarse y coordinarse para obtener un flujo regular de trabajo y eficiencia de operación en general. Además de una apropiada división de deberes y funciones debe establecerse la responsabilidad dentro de cada división para con la adhesión a los requerimientos de la política de la empresa. Junto con esto debe ir la delegación de autoridad para afrontar tales responsabilidades.

Esta responsabilidad y la delegación de autoridad deben estar claramente establecidas y definidas en el manual de organizacional y de funciones, evitándose la igualdad de responsabilidades, pero esta puede dividirse en fases; cuando el trabajo de las divisiones es

⁸ Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, Estructura del Control Interno.

complementario. Con esta división se provee una comprobación auxiliar de la corrección del trabajo y la probabilidad de detección de errores se aumenta. Como se explica bajo plan de organización, esta división de responsabilidad es aplicable tanto a los departamentos como a individuos y debe ejercerse en la organización total y a todos los niveles de autoridad.

Un sistema de control interno que funcione satisfactoriamente depende no solamente de la planeación de una organización efectiva y lo adecuado de sus prácticas y procedimientos, sino también, de la competencia de los funcionarios, jefes de departamento y otros empleados claves para llevar a cabo lo prescrito en una manera eficiente y económica.

Es por tal motivo que el primer paso para que el sistema de control interno funcione en la Empresa Siderúrgica del Mutún, es elaborar un Manual Organizacional y de Funciones, a partir del cual se podrá realizar continuamente los controles adecuados y correspondientes.

2.1.3. Métodos de Evaluación del Control Interno

2.1.3.1. Evaluación Previa

La ejecución de la evaluación previa, debe ser realizada al momento de efectuar cada una de las actividades, así el personal debe obtener evidencia acerca de la respectividad de los controles internos para poder formarse una opinión sobre las aseveraciones de la ganancia acerca de la efectividad de los Controles Internos del periodo, también se quiere evaluar el riesgo de Control y de la actividad de los contratos de cumplimiento.

Para una buena operatividad y ofrecer seguridad razonable, los objetivos del Control Interno se deben lograr por cinco elementos que se requiere que sean implementados e interrelacionados en el proceso administrativo, y estos elementos son ambiente de control, sistema de contabilidad, procedimiento de control, función de auditoría interna, ambiente de sistema de información computarizada⁹.

En la Empresa Siderúrgica del Mutún no se desarrolla un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas, con respecto al control de sus actividades, por lo que constituye

⁹ Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO) – Coopers & Lybard

el punto fundamental para el personal de la empresa no desarrolle las acciones que debe, actitud que se ve reflejada y asumida por la alta dirección en relación con la influencia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y los resultados.

El Ambiente de Control fija el tono de la Organización al influir en la consecuencia del personal, este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno. Para obtener un ambiente de control dentro de la Empresa Siderúrgica del Mutún, el personal debe conocer cuáles son sus funciones, responsabilidades y deberes. Por lo tanto es considerado como paso inicial la elaboración de un Manual Organizacional y de Funciones para que todas las disposiciones, políticas y regulaciones sean implantadas obteniendo un desarrollo exitoso.

2.1.3.2. Evaluaciones Clave

Las evaluaciones clave son aquellas que, al controlarse, proporcionan el respaldo para una conclusión razonable sobre la capacidad global del sistema de control, para alcanzar los objetivos. Pueden aplicarse para uno o los cinco componentes de COSO.

Los controles clave a menudo poseen al menos una de las siguientes características¹⁰:

- Su incumplimiento podrá afectar de manera significativa los objetivos de la entidad , salvo que, otros controles puedan prevenir ésta situación de forma oportuna
- Su aplicación podría prevenir posibles debilidades en los controles (no claves) o detectarlas antes de que puedan afectar sustancialmente los objetivos de la Empresa.

Es así que la base para el Control Interno es el entorno de control, ya que establece el tono de la Empresa al ejercer su influencia sobre la concienciación de su personal. Representa el pilar para todos los demás componentes del control interno al proporcionar disciplina y estructura. Los factores del entorno de control comprenden:

- La integridad, valores éticos y capacidad del personal de la Empresa
- La filosofía directiva y su estilo de gestión

¹⁰ Metodología para el Diseño de la Implementación del Sistema de Control Interno – Corporación FONAFE.

- La manera en que la Dirección asigna su autoridad y responsabilidad, y la forma que organiza y desarrolla sus recursos humanos
- La atención e indicaciones proporcionadas por la de Administración.

2.1.3.3. Evaluación Posterior

La Evaluación Posterior es referente a la auditoría interna o externa, que se realiza una vez que fueron ejecutadas las actividades, esta revisión puede ser a inicio, mitad y/o a final de gestión.

Se deben practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y todo lo que se considere necesario en los distintos sectores de la entidad, ya que son funciones y actividades que deben mantenerse desligadas de las operaciones y las áreas sujetas a examen.

El Sistema de Control Interno comprende todas las políticas y procedimientos para ayudar a lograr el objetivo de la administración de una entidad, asegurando la factibilidad, la conducción ordenada y eficiente de la empresa, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la evaluación de activos, la prevención y detención de fraudes y error, la prevención e integridad de los registros Contables cumpliendo con las Leyes y regulaciones aplicables y la oportuna preparación de Información Financiera Contable.

2.2. MARCO JURÍDICO

El marco jurídico, denominado también marco legal, expresa todo el contenido normativo y legal que debe ser considerado en la investigación referente a la propuesta de fortalecimiento interno de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

2.2.1. Ley N° 1178 SAFCO

La Ley de Administración Gubernamental, Ley 1178 SAFCO, es un instrumento marco que establece un modelo de gestión pública basada en la legalidad y sustentada en el mandato político, orientada al logro de resultados eficientes de manera transparente. La presente ley

regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de¹¹:

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

El sistema establece responsabilidades por el destino de los recursos públicos y por la forma y resultado de su aplicación. Todo personal del sector público y toda persona natural o jurídica que reciba recursos del Estado, están sujetos a esta Ley, no basta haber seguido fielmente los procedimientos, sino que el Estado no sufra daño económico por las acciones u omisiones de los servidores públicos.

La Ley 1178 regula siete sistemas de administración y uno de control. Los siete sistemas que corresponden a los de programación, organización, presupuesto, administración de personal, administración de bienes y servicios, tesorería y crédito público y contabilidad integrada, tienen como órgano rector al Ministerio de Economía y Finanzas. El sistema de control gubernamental tiene como órgano rector a la Contraloría General del Estado.

¹¹ Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental - SAFCO, promulgada el veinte de julio de mil novecientos noventa y nueve.

Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia del estado plurinacional, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General y del Tribunal Supremo Electoral; el Banco Central de Bolivia, las Autoridades Jurisdiccionales de Bancos y de Seguros y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio¹².

Por lo que se detallan a continuación los conceptos más importantes de la Ley SAFCO, mismos que deben ser tomados en cuenta al momento de relacionarse con empresas estatales:

- Buena Administración de recursos públicos, de acuerdo a lo presupuestado.
- Una gestión transparente con todos los gastos y actividades bien documentados.
- Los funcionarios públicos y cualquier persona o empresa que manejen recursos del Estado tienen plena responsabilidad sobre su utilización y resultados obtenidos.
- Evitar corrupción en los funcionarios públicos.

2.2.2. Ley N° 1777 Código de Minería

La Empresa Siderúrgica del Mutún se constituyó para realizar actividades mineras dentro de la Provincia Germán Busch del departamento de Santa Cruz; todas las actividades mineras forman parte de proyectos que son de interés nacional, mismos que están regidos por las normas de la Ley N°1777 Código de Minería y tienen carácter de utilidad pública cuando se constituyen parte integrada del proceso de producción.

Todas las sustancias minerales en estado natural pertenecen al pueblo boliviano y el Estado está encargado de su administración, cualquiera sea su procedencia y forma de

¹² Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental - SAFCO, promulgada el veinte de julio de mil novecientos noventa y nueve.

presentación, hállese en el interior o en la superficie de la tierra, como es el caso del mineral de hierro del cerro del Mutún. Tal y como indica la Constitución Política del Estado en su Artículo 351¹³:

“El Estado, asumirá el control y la dirección sobre la exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización de los recursos naturales estratégicos a través de entidades públicas, cooperativas o comunitarias, las que podrán a su vez contratar a empresas privadas y constituir empresas mixtas”.

Las actividades mineras detalladas en el Código de Minería se clasifican en¹⁴:

- a) Prospección y exploración;
- b) Explotación;
- c) Concentración;
- d) Fundición y refinación;
- e) Comercialización de minerales y metales.

La concentración, fundición, refinación y comercialización de minerales y metales se consideran actividades mineras únicamente cuando se realizan como parte integrada del proceso de producción del concesionario u operador minero.

Contrato de Riesgo Compartido¹⁵

Las personas individuales o colectivas extranjeras que suscriban contratos mineros de riesgo compartido se rigen por las leyes nacionales; deben constituir domicilio en Bolivia y cumplir los demás requisitos establecidos en la legislación nacional. El contrato de riesgo compartido no constituye sociedad ni establece personalidad jurídica. Los derechos y obligaciones asumidos por las partes y la forma de cubrir la responsabilidad hacia terceros se rigen por lo acordado en el respectivo contrato, el mismo debe celebrarse mediante escritura pública. El contrato de riesgo compartido contendrá, además de todo aquello que las partes convengan:

¹³ Constitución Política del Estado, Artículo N 351.

¹⁴ Título II De las actividades mineras, Ley N° 1777 Código de Minería, promulgada el diecisiete de marzo de mil novecientos noventa y siete.

¹⁵ Capítulo IV Ley N° 1777 Código de Minería, promulgada el diecisiete de marzo de mil novecientos noventa y siete.

- a) Objeto, con especificación de las actividades a realizar y de los medios acordados para su ejecución;
- b) Plazo, que podrá ser fijo o determinado por la duración del proyecto que constituya el objeto;
- c) Denominación, que deberá estar seguida de la expresión Riesgo Compartido “R.C.”;
- d) Nombre o denominación, nacionalidad, domicilio y datos de inscripción en el Registro de Comercio, en su caso, de cada una de las partes. Tratándose de sociedades debe insertarse en la escritura la resolución del órgano societario que aprobó la celebración del contrato de riesgo compartido;
- e) Obligaciones asumidas por las partes, las contribuciones o aportes comprometidos y los modos de financiar las actividades comunes;
- f) Designación de los representantes y administradores con especificación del nombre o denominación, domicilio y facultades. En el contrato se estipulará la forma de reemplazarlos en caso de muerte, incapacidad, impedimento, renuncia u otros que correspondan;
- g) Sistema o forma convenidos para la participación de los contratantes en la distribución de los resultados, ingresos y gastos;
- h) Causales de separación y exclusión alguna de las partes, así como las condiciones de admisión de nuevas partes;
- i) Sanciones por incumplimiento de obligaciones;
- j) Obligatoriedad de establecer un sistema de contabilidad y preparación de estados financieros y balances de acuerdo con la legislación nacional;
- k) Causas de resolución y extinción del contrato y forma de designación del o los liquidadores; y
- l) Régimen de solución de controversias.

Los representantes y administradores del riesgo compartido deben tener poderes suficientes de todas las partes para ejercer los derechos y contraer las obligaciones relativas al desarrollo y ejecución del contrato. Salvo estipulación expresa en contrario, no se presume la solidaridad ni la responsabilidad ilimitada de las partes en los contratos de riesgo compartido por los actos y operaciones de éste, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros. La quiebra de cualquiera de las partes o la incapacidad o muerte de los contratantes individuales no causa la extinción del contrato de riesgo compartido, salvo pacto en contrario.

Los contratos de riesgo compartido que involucren la explotación de recursos naturales no renovables deben ser aprobados por la Asamblea Legislativa.

2.2.3. Ley N° 004 Marcelo Quiroga Santa Cruz

La Ley de Lucha Contra la Corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”, N° 004, tiene por finalidad la prevención, acabar con la impunidad en hechos de corrupción y la efectiva lucha contra la corrupción, recuperación y protección del patrimonio del Estado actual, y de años anteriores.

Para poder entender qué es corrupción, según la Ley N°004, es el requerimiento o la aceptación, el ofrecimiento u otorgamiento directo o indirecto, de un servidor público, de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad, a cambio de la acción u omisión de cualquier acto que afecte los intereses del Estado.

Esta ley se aplicará a los servidores y ex servidores en el ejercicio de sus funciones, instituciones nacionales, departamentales, y personas naturales o jurídicas y representantes legales de personas jurídicas, la presente ley tiene por objeto establecer mecanismos, y procedimientos en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes, tratados y convenciones internacionales, destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción.

Los principios que rigen la presente Ley son¹⁶:

- ✓ Suma Qamaña (Vivir bien).
- ✓ Ama Suwa (No seas ladrón), Uhua’na machapi’tya (No robar).
- ✓ Ética.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Gratuidad.

¹⁶ Artículo N° 3, Ley N° 004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, promulgada a los treinta y un días del mes de marzo del dos mil diez.

- ✓ Celeridad.
- ✓ Defensa del Patrimonio del Estado.
- ✓ Cooperación Amplia.
- ✓ Imparcialidad en la Administración de Justicia.

Asimismo, se establece el Sistema de Protección de Denunciantes y Testigos, que estarán a cargo del Ministerio de Gobierno, el sistema brindará protección adecuada contra toda amenaza, agresión, represalia o intimidación a denunciantes y testigos.

El Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, guardará reserva de la identidad de las personas particulares y servidoras o servidores públicos que denuncien hechos y/o delitos de corrupción y guardará en reserva la documentación presentada.

2.3. MARCO HISTÓRICO

En el marco histórico describimos la trayectoria de la Empresa Siderúrgica del Mutún, la evolución histórica desde el momento de su creación a la fecha.

2.3.1. Decretos Supremos Relacionados

2.3.1.1. Decreto Supremo N° 3198, 30 de septiembre de 2005¹⁷

Declárese de urgente necesidad la Licitación del Proyecto Siderúrgico del Mutún por su gran relevancia en el desarrollo regional y nacional.

El Poder Ejecutivo a través de los Ministerios pertinentes, efectuará todas las gestiones necesarias, ante las instancias que correspondan, para garantizar y concretar la ejecución de este proyecto.

¹⁷ Decreto Supremo N° 3198, promulgado el treinta de septiembre de dos mil cinco.

2.3.1.2. Decreto Supremo N° 28473, 2 de diciembre de 2005¹⁸

El presente Decreto Supremo tiene por objeto ordenar en un texto único las disposiciones legales relativas al desarrollo del Polo del Sud Este Boliviano y de los yacimientos mineralógicos del Mutún, a través de la implementación de una Industria Siderúrgica.

Se crea la “Empresa Siderúrgica del Mutún”, encargada de la Dirección y Administración de la exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de los minerales de los yacimientos del Mutún y circundantes cuya titularidad concesionaria ejerce la Corporación Minera de Bolivia, suscribir, en representación del Estado Boliviano, el Contrato de Riesgo Compartido que deberá ser suscrito con el inversionista extranjero, adjudicado en base al proceso de Licitación Pública Internacional, a ser efectuado por el Ministerio de Desarrollo Económico. Asimismo, podrá realizar otras actividades según su naturaleza en estricta sujeción a disposiciones legales y sus estatutos.

La “Empresa Siderúrgica del Mutún”, es una empresa pública, con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, administrativa, económica, financiera y legal domiciliada en la ciudad de Puerto Suárez, Provincia Germán Busch del Departamento de Santa Cruz; bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia.

De conformidad a lo dispuesto por el Artículo 92 del Código de Minería, la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL, cederá a la “Empresa Siderúrgica del Mutún” los derechos de exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte y cualquier otro derecho reconocido por el Código de Minería, así como los derechos complementarios e inherentes (uso de toda la documentación de carácter técnico y cualquier otro estudio relacionado) usos y costumbres sobre las concesiones mineras: Mutún I, Mutún II, San Miguel y San Tadeo, cuya titularidad concesionaria ejerce.

La COMIBOL además, transferirá todos los activos existentes en las concesiones mineras señaladas en el Artículo anterior, manteniendo subsistente su titularidad concesionaria, de acuerdo a normas vigentes.

¹⁸ Decreto Supremo N° 28473, promulgado el dos de diciembre de dos mil cinco.

Por la cesión de derechos y activos a que se refieren los Artículos precedentes, la COMIBOL percibirá el 35% de los ingresos netos anuales que perciba la Empresa Siderúrgica del Mutún en el marco del Contrato de Riesgo Compartido a suscribirse con inversionistas y operadores extranjeros.

En caso que, por cualquier causa, dicha participación no fuera pagada o se declarara desierta la licitación o fuera resuelto o extinguido el Contrato de Riesgo Compartido, todos los derechos cedidos por la COMIBOL sobre las concesiones señaladas en el Artículo 4 del presente Decreto Supremo, así como la cesión de los activos a que alude el Artículo anterior, quedarán sin efecto ni eficacia alguna y retornarán al patrimonio de la COMIBOL, sin indemnización alguna.

Los ingresos que hubiera percibido la COMIBOL durante la vigencia del contrato de riesgo compartido por cualquier concepto, se consolidarán a su favor, sin derecho a reclamo alguno por parte de la Empresa Siderúrgica del Mutún ni de terceros.

Los activos y derechos señalados en los Artículos 4 y 5 del presente Decreto Supremo, constituyen en el Patrimonio Inicial de la “Empresa Siderúrgica del Mutún”, al igual que los derechos que emerjan de su participación en el Contrato de Riesgo Compartido, que deberá suscribir de conformidad con el Artículo 2 del presente Decreto Supremo. A efecto del inicio de actividades de la Empresa Siderúrgica del Mutún, se autoriza a su Presidente Ejecutivo, llevar adelante el proceso público de venta para la monetización de los concentrados de mineral existentes actualmente en las concesiones mineras señaladas en el Artículo 4 del presente Decreto Supremo, a fin de no demandar recursos del Tesoro General de la Nación.

Las funciones y atribuciones que tendrá la “Empresa Siderúrgica del Mutún”, se determinarán mediante su estatuto orgánico, que deberá ser elaborado por el Ministerio de Minería y Metalurgia, el Ministerio de Desarrollo Económico, y la COMIBOL, el mismo que será aprobado mediante Decreto Supremo.

A efecto del inicio de sus actividades la “Empresa Siderúrgica del Mutún” tendrá como función: La suscripción del Contrato de Riesgo Compartido que deviene como consecuencia del referido proceso de Licitación Internacional realizado y adjudicado por el Ministerio de Desarrollo Económico, debidamente homologado por Decreto Supremo.

La Empresa Siderúrgica del Mutún, estará dirigida y legalmente representada por un Presidente Ejecutivo designado por el Presidente de la República, de terna elevada por la Honorable Cámara de Diputados y contará con un Directorio compuesto por representantes de las siguientes Instituciones:

- a. Dos (2) Representantes del Ministerio de Minería y Metalurgia.
- b. Cuatro (4) Representantes de la Corporación Minera de Bolivia.
- c. Un (1) Representante del Ministerio de Desarrollo Económico.
- d. Un (1) Representante de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz.
- e. El (1) Consejero Departamental de la Provincia Germán Busch
- f. Un (1) Representante del Consejo Municipal de Puerto Suárez

Los ingresos netos (ingresos netos = ingresos brutos por cualquier concepto, menos todos los costos de funcionamiento incurridos por la Empresa Siderúrgica del Mutún en el control, supervisión y fiscalización del Contrato de Riesgo Compartido) anualmente percibidos y que serán distribuidos de la siguiente manera:

- a. Para el Municipio de Puerto Suárez, un treinta por ciento (30%), estos recursos deberán ser invertidos en obras de mejoramiento de infraestructura básica para el asentamiento humano.
- b. Para la Prefectura de Santa Cruz, un quince por ciento (15%), estos recursos deberán ser invertidos como contraparte, a fin de realizar obras de infraestructura caminera y desarrollo humano en la provincia Germán Busch.
- c. Para la COMIBOL, un treinta y cinco por ciento (35%), como participación por los aportes realizados consistentes en la cesión de todos los derechos sobre las concesiones mineras: Mutún I, Mutún II. San Miguel, San Tadeo y otros activos. El Ministerio de Minería y Metalurgia y la Empresa Siderúrgica Mutún un veinte por ciento (20%) distribuidos en partes iguales, recursos que deberán ser invertidos en el desarrollo de la minería en Bolivia.

Se instruyó al Instituto Nacional de Reforma Agraria - INRA concluir los procesos de saneamiento de los terrenos en los que se encuentran ubicadas las concesiones mineras: Mutún I, Mutún II. San Miguel, San Tadeo y sus áreas circundantes, situación que no fue cumplida.

2.3.1.3. Ley N° 3790, 24 de noviembre de 2007¹⁹

Se refrenda la creación de la “Empresa Siderúrgica del Mutún” (ESM), efectuada mediante el artículo N° 2 del Decreto Supremo N° 28473 de 2 de diciembre de 2005, como empresa pública con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, administrativa, económica, financiera y legal, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia.

- I. Estará domiciliada en Puerto Suárez, capital de la Provincia Germán Busch del Departamento de Santa Cruz.
- II. Tendrá a su cargo la dirección y administración de la exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de minerales y productos derivados de los yacimientos del Mutún, para lo que podrá suscribir, en representación del Estado Boliviano, contratos de acuerdo a Ley y diseñar e implementar emprendimientos productivos propios.
- III. Identificará, promoverá, coordinará, apoyará y gestionará con las instancias correspondientes el diseño, planificación, ejecución y seguimiento de todas las obras complementarias para la concreción del Polo de Desarrollo del Mutún.

Aportes de COMIBOL

- I. Se refrenda la cesión de los derechos realizada por COMIBOL a favor de la ESM mediante el artículo 4 del Decreto Supremo N° 28473 de 2 de diciembre de 2005.
- II. De conformidad a lo dispuesto por el artículo 92 del Código de Minería, para la implementación de los emprendimientos productivos, la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL), promulgada la presente Ley, cederá a la “Empresa Siderúrgica del Mutún”.
 - a. Los derechos de exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de los minerales de los yacimientos del Mutún;
 - b. Los derechos complementarios e inherentes, tales como la utilización de la documentación de carácter técnico y de cualquier otro estudio relacionado con el proyecto;
 - c. Las servidumbres, usos y costumbres vinculados con la explotación de los yacimientos del Mutún;

¹⁹ Decreto Supremo N° 3790, promulgado el veinte y cuatro de noviembre de dos mil siete.

- d. Cualquier otro derecho reconocido por el Código de Minería, y
- e. Toda la infraestructura, los edificios y activos existentes en el Mutún. La transferencia abarcará todos los derechos sobre las concesiones mineras Mutún I, Mutún II, San Miguel, San Tadeo y todas las otras áreas del yacimiento del Mutún, cuya titularidad concesionaria ejerce la COMIBOL.

En compensación por la cesión de derechos, COMIBOL participará en los ingresos que perciba la “Empresa Siderúrgica del Mutan”, según lo dispuesto en el AR TÍTULO 6 de esta Ley.

La Empresa Siderúrgica del Mutún estará dirigida y legalmente representada por un Presidente Ejecutivo, designado por el Presidente de la República de una terna elevada por 2/3 de votos de la Honorable Cámara de Diputados y contará con un Directorio compuesto por el Presidente Ejecutivo y siete representantes:

- Tres (3) Representantes del Poder Ejecutivo, designados mediante Decreto Supremo.
- Un (1) Representante de la Corporación Minera de Bolivia.
- Un (1) Representante de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz.
- Un (1) Consejero Departamental de la Provincia Germán Busch.
- Un (1) Representante del Gobierno Municipal de Puerto Suárez. Las resoluciones y decisiones adoptadas por el Directorio deberán ser aprobadas por la mayoría absoluta de sus miembros. El Presidente votará solo en caso de empate.

En el marco de lo establecido en las cláusulas 7.2, 34.1.2 y 45 del Contrato de Riesgo Compartido del Mutún RC, se ratifica que durante todos y cada uno de los años de vigencia del Contrato, la explotación y comercialización del mineral de hierro deberá mantener la proporcionalidad de setenta por ciento (70%) de mineral primario y treinta por ciento (30%) de mineral secundario.

En el Directorio de los Contratos de Riesgo Compartido suscritos por el Estado Boliviano con inversionistas privados para la explotación de minerales, se constituyen Comités de Auditoria, integrados por dos directores representantes del Estado y uno por el inversionista, los mismos que tendrán las siguientes atribuciones:

- a. Examinar y evaluar los contratos y operaciones suscritos con empresas y personal vinculados con el socio administrador del Contrato de Riesgo Compartido.
- b. Fiscalizar el proceso de contratación de los Auditores Externos, que necesariamente deberá realizarse mediante convocatoria pública.
- c. Examinar los Estados Financieros y pronunciarse ante el Directorio sobre el dictamen de la auditoría externa

Los Contratos de Riesgo Compartido que se encontraban en vigencia constituyeron el Comité hasta el 1 de abril del 2008.

Los ingresos percibidos por la Empresa Siderúrgica del Mutún por concepto de participación en el Contrato de Riesgo Compartido serán distribuidos conforme se detalla a continuación:

- a. Para el Municipio de Puerto Suárez, un quince por ciento (15%); recursos que deberán ser íntegramente invertidos en la ejecución de obras de infraestructura básica, caminera y productiva del municipio.
- b. Para los Municipios de Puerto Quijarro y Carmen Rivero Torres, un diez por ciento (10%), que será distribuido de la siguiente manera:
 - 50% en partes iguales, y
 - 50% mediante el procedimiento establecido en los párrafos II, III, IV y V del Artículo 12° de la Ley del Diálogo Nacional 2000, N° 2235 de fecha 31 de julio de 2001, debidamente adecuado a la existencia de solo dos municipios beneficiarios. Estos Recursos deberán ser invertidos de acuerdo a lo dispuesto en el inciso anterior.
- c. Para la Prefectura de Santa Cruz, un diez por ciento (10%); recursos que deberán ser invertidos para la ejecución de proyectos de desarrollo humano y obras de infraestructura caminera y productiva del departamento.
- d. Para los restantes ocho departamentos del país se crea un Fondo Solidario con el 8%, los que serán distribuidos del siguiente modo:
 - 35% dividido en ocho partes iguales para cada departamento, y
 - 65% en función de la población recalculada con criterios de pobreza conforme al procedimiento previsto en los párrafos II, III, IV y V del Artículo 12 de la Ley N° 2235

del Diálogo Nacional 2000, debidamente adecuado a la existencia de solo ocho departamentos beneficiarios. Estos recursos serán destinados a promover proyectos de desarrollo productivo departamental a través de las Prefecturas de Departamento.

- e. Para la Empresa Siderúrgica del Mutún un cinco por ciento (5%); recursos que deberán ser invertidos en la exploración y desarrollo productivo de la totalidad de las concesiones mineras del Mutún, así como en gastos operativos y administrativos de la empresa.
- f. Para la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL) un catorce por ciento (14%), que será destinado en un ochenta y cinco por ciento (85%) como mínimo a gasto de inversión y hasta quince por ciento (15%) a gasto corriente.
- g. Para el Tesoro General de la Nación el treinta y ocho por ciento (38%). El TGN asume la obligación de financiar íntegramente la construcción de la ferrovía Motacucito - Puerto Busch; de la carretera Puerto Suárez - Puerto Busch y las obras de Puerto Busch. Los ingresos que corresponden a los Municipios, Prefecturas, Fondo Solidario, COMIBOL, Empresa Siderúrgica del Mutún y Tesoro General de la Nación serán abonados directa y automáticamente, a través del Sistema Bancario, a las respectivas cuentas fiscales designadas para tal efecto.

Los ingresos provenientes de las operaciones de otros Contratos Mineros de Riesgo Compartido vigentes en los demás departamentos, se distribuirán con participación de las Prefecturas, Municipios y entidades productivas involucradas, en las proporciones que el Poder Ejecutivo establezca mediante decreto reglamentario, adecuando las disposiciones del artículo anterior a las condiciones y realidades imperantes en cada caso concreto.

En el marco de las cláusulas 59.2 y 59.3 del Contrato de Riesgo Compartido del Mutún, se autoriza a la Fuerza Naval Boliviana y a las Prefecturas de Departamento a constituir empresas para el transporte fluvial de los productos del Mutún, dándole prioridad al Departamento que provea el mayor volumen de gas para el proyecto siderúrgico. Estas empresas podrán asociarse entre sí y/o con emprendimientos privados conforme a Ley.

3. MARCO PRÁCTICO

El Marco Práctico comienza con la elaboración de la planificación del trabajo de campo, es decir en este punto se establecen los medios e instrumentos por medio de los cuales se llevará a cabo la investigación del Fortalecimiento Interno de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SIDERÚRGICA DEL MUTÚN

Se realizó un diagnóstico de forma integral, es decir un análisis sobre factores internos y factores externos, para determinar situaciones tanto positivas como negativas. Mediante este análisis se logró precisar las deficiencias y las fortalezas de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

3.1.1. Diagnóstico Interno

El análisis interno se efectuó mediante la elaboración de encuestas y entrevistas al personal responsable de cada área de la Empresa Siderúrgica del Mutún, se conoció así la percepción de la realidad de las actividades diarias de la ESM.

Durante la gestión 2011, la Empresa Siderúrgica del Mutún carecía de procedimientos internos, manual de funciones, y además no contaba con organigrama establecido. Las áreas existentes que operaban dentro de la empresa eran las siguientes: Minería, Recursos Humanos, Contabilidad y Bienes y Servicios.

A continuación detallamos un resumen de las entrevistas realizadas al personal seleccionado, describiendo las situaciones favorables y las situaciones en contra desde una perspectiva interna.

3.1.1.1. Situaciones Favorables

El personal seleccionado de la Empresa Siderúrgica del Mutún convino en que las situaciones favorables de la empresa serían las siguientes:

✓ Sueldos y Salarios

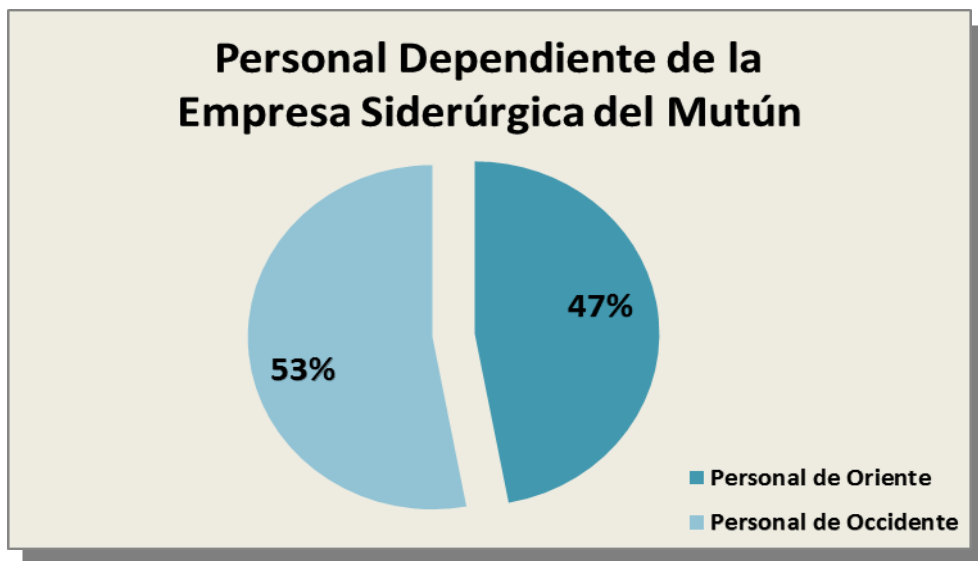
La remuneración mensual que recibe el personal que trabaja en la Empresa Siderúrgica del Mutún es considerado uno de los más altos de la región de Puerto Suárez, situación

que se debe además a que el personal recibe un 20% adicional de su salario, como bono frontera, debido a la realidad geográfica de la entidad.

Este contexto hace que los dependientes de la empresa, sean personas fieles y que se encuentran comprometidos con la entidad, obedeciendo a las instrucciones de Presidencia de manera confiada y hasta a veces interesada.

Es conveniente mencionar que el personal es contratado bajo los términos de confianza como primer requisito, siendo el único filtro de selección el Presidente Ejecutivo a.i. de la ESM.

Adicionalmente, el porcentaje del personal contratado nacido en la Provincia Germán Bush, es decir en el oriente del país corresponde al 47%, siendo el 53% restante, personal contratado que llega desde el occidente del país para trabajar en la Empresa Siderúrgica del Mutún, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia

✓ Operaciones en el Cerro Mutún

La serranía del Mutún, que limita internacionalmente los países de Bolivia y Brasil, posee uno de los más grandes depósitos de hierro del mundo, del que aproximadamente el 90%, se encuentra en territorio boliviano.

Las reservas existentes en el Cerro Mutún son de aproximadamente 40 mil millones de toneladas de hierro y 10 mil toneladas de manganeso. El yacimiento Mutún, de principio, por estar cubierto de una costra enriquecida, está lista como materia prima para cualquier fundición de producción de hierro esponja y aceros.



Fotografía: Cerro Mutún – 2011

El Cerro Mutún constituye uno de los mejores ámbitos productivos de nuestros recursos naturales, en este caso el minero. Esta situación nos podría abrir camino para formar técnicos y obreros nacionales para el desarrollo industrial, y de esta forma nos daría la oportunidad de elevar el nivel de vida de todos los bolivianos, continuando paso a paso con una siderurgia integral.

Es por eso que el mineral existente en el Cerro Mutún, y la explotación del proyecto representa una situación favorable para la Empresa Siderúrgica del Mutún.



Fotografía: Personal evaluando el Cerro Mutún - Gestión 2011

3.1.1.2. Situaciones Adversas

De la misma manera, en función de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la Empresa Siderúrgica del Mutún, se realizó un resumen de las situaciones adversas dentro de la entidad. A continuación se realiza la descripción en función de las áreas afectadas:

✓ Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos de la Empresa Siderúrgica del Mutún se tienen diferentes irregularidades, sin embargo, sobresale la referente a la estabilidad laboral del personal respecto a la modalidad de su contratación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, de aproximadamente 20 personas trabajando durante la gestión 2011, solamente 3 de ellas se encontraban en planillas de la empresa. Es decir, 17 personas se encuentran o encontraban trabajando bajo la modalidad de contrato.

La modalidad de contrato mencionado, representaba un acuerdo de palabra, debido a que en ningún caso de las 17 personas, existía algún documento que respalde el acuerdo entre partes.

Asimismo, es necesario mencionar que, en algunos casos, el tiempo que las personas trabajan sin contrato es mayor a los seis meses, esta situación hace que el personal se encuentre altamente desmotivado y con dudas sobre su estabilidad laboral.

✓ **Bienes y Servicios**

El área de Bienes y Servicios de la Empresa Siderúrgica del Mutún también cuenta con deficiencias. Para comenzar, durante la gestión 2011, existieron irregularidades en el pago de servicios básicos, eso causó que cortaran la electricidad, el agua y el servicio de internet de las oficinas, y, para que se restauren rápidamente los servicios básicos, personal de la misma empresa prestó de sus recursos para realizar el pago correspondiente.

Respecto a la infraestructura de las oficinas de la ESM, es necesario mencionar que no existe espacio físico, ni escritorios para cada uno de sus trabajadores, vale decir que hay personal que comparte escritorio; existe casos incluso, donde tres trabajadores comparten el mismo escritorio. Asimismo, cabe resaltar que las máquinas computadoras no abastecen para todos los trabajadores. Esta situación origina que el personal de la empresa no ocupe su tiempo en actividades productivas, debido a que no se les otorga material mínimo para que puedan realizar su trabajo.

En cuanto a la dotación de Ropa de Trabajo (RT), y Equipo de Protección Personal (EPP), es decir: protección auditiva, protección respiratoria, protección visual, protección para la cabeza, protección para las manos, protección para los pies y ropa de protección para el personal del área de minería, trabajadores que su fuente laboral se encuentra en el cerro mutún, se observó que no existe. Estos trabajadores no cuentan con la indumentaria adecuada ni con los implementos necesarios para resguardar su seguridad física.

A continuación detallamos gráficamente los implementos necesarios para la seguridad física de los trabajadores que ingresan al cerro mutún.



Fuente: Página de Internet www.3mseguridadindustrial.com, Equipos de Protección Personal. Fecha 20/09/13.

✓ **Administración**

La administración en general de la Empresa Siderúrgica del Mutún, según las encuestas realizadas a los trabajadores, coincide en que la falta de un Gerente Administrativo Financiero y los básicos conocimientos en el área administrativa del Presidente Ejecutivo a.i., hacen que la administración de la ESM sea desordenada e ineficiente.

Mencionar que los trabajadores de la empresa no conocen sus funciones, es decir no se cuenta con un Manual de Funciones, inclusive, en muchos casos no conoce ni siquiera el cargo para el cual fueron contratados. La situación mencionada causa que los trabajadores se encuentren desorientados y sin actividades claras y específicas a realizar.

Por otro lado, el nombramiento de personal en comisión a la Ciudad de Santa Cruz no es regular, es decir, la instrucción es transmitida verbalmente y los trabajadores tienen la obligación de dirigirse con destino a la ciudad designada en el tiempo indicado; en la

mayoría de los casos (el 90%) sin recibir los viáticos correspondientes, teniendo los trabajadores que cubrir de sus recursos personales, los cuales son repuestos en algunas ocasiones hasta seis meses.

✓ **Contabilidad**

La Empresa Siderúrgica del Mutún durante la gestión 2011, se vio envuelta en momentos insólitos, en dos oportunidades, cuando las cuentas fiscales fueron cerradas. Por comentarios vertidos de trabajadores de la empresa se puede dirigir la causa a la desorganizada administración.

Debido a esta situación, a mediados de la gestión 2011, en los meses de agosto y septiembre, los trabajadores no pudieron cobrar su sueldo correspondiente. Aspecto que genera inestabilidad en los trabajadores haciendo que los mismos se encuentren desmotivados al momento de cumplir con sus obligaciones.

Asimismo, cabe resaltar que durante el mismo periodo, por causa de conflictos sociales en la región de Puerto Suárez, con agresiones dirigidas al Presidente de la ESM, la empresa tuvo que ser cerrada, suspendiéndose las operaciones y actividades por completo.

3.1.2. Diagnóstico Externo

En el diagnóstico externo se identificaron las principales oportunidades y amenazas del entorno inmediato, mediano y lejano en los diferentes sistemas con los cuales interactúa la Empresa Siderúrgica del Mutún.

3.1.2.1. Situaciones Favorables

Respecto al análisis externo realizado de la Empresa Siderúrgica el Mutún, se puede concluir que la situación favorable principal es el apoyo del Gobierno Nacional, realidad que se ve reflejada en las ventas de hierro que la ESM realizó hasta la fecha.

Las ventas mencionadas, no representan una fuente de sostenibilidad independiente para la ESM, es por eso que hasta la fecha el Gobierno Nacional colabora a la empresa con

recursos monetarios anuales, incluidos en el POA de cada gestión para los gastos y las actividades correspondientes, incluyendo los gastos y actividades administrativas.

3.1.2.2. Situaciones Adversas

La principal situación adversa, en función del análisis externo realizado, es que la población de Puerto Suárez y la población de la región en general, es decir Puerto Quijarro y El Carmen Rivero Torrez, reclaman progreso y fuentes laborales en la región.

La población asegura que a partir del ingreso de la Empresa Siderúrgica del Mutún a la región, no existió desarrollo alguno. Situación que se vio reflejada en la gestión 2011, donde solicitaban la renuncia del Presidente Ejecutivo a.i. de la ESM, haciendo incluso que el mismo tenga que huir en más de una oportunidad, desde las oficinas de la ESM de Puerto Suárez hacia la ciudad de Santa Cruz.

3.1.3. Evaluación Previa

En función a lo descrito en el capítulo del Marco Teórico, la ejecución de la evaluación previa, debe ser realizada al momento de efectuar cada una de las actividades, así el personal debe obtener evidencia acerca de la respectividad de los controles internos para poder formarse una opinión sobre las aseveraciones de la ganancia acerca de la efectividad de los Controles Internos del periodo, también se quiere evaluar el riesgo de Control y de la actividad de los contratos de cumplimiento.

Dentro de la Empresa Siderúrgica del Mutún no se desarrolla un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas, con respecto al control de sus actividades, por lo que constituye el punto fundamental para el personal de la empresa no desarrolle las acciones que debe, actitud que se ve reflejada por la alta dirección, en relación con la influencia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y los resultados.

Por ejemplo, en la Empresa Siderúrgica del Mutún, el personal contable procesa la información financiera como un ente independiente, sin tener relación con las demás áreas, solamente recibe instrucciones de Presidencia. Situación donde se puede observar que no se cuenta con un buen canal de comunicación.

3.1.4. Evaluación Posterior

La Empresa Siderúrgica del Mutún, cuenta con personal encargado del área de auditoría, es decir auditoría interna, sin embargo, debido a que el personal no tiene claro las funciones a realizar, no se pueden efectuar las evaluaciones correspondientes, ya que no existe documentación de respaldo ni la cultura de las personas al momento de involucrar a otros en las actividades diarias que se realizan.

Por lo tanto, no se practican los análisis, inspecciones ni verificaciones respecto a todo lo que se considere necesario en los distintos sectores de la entidad, ya que son funciones y actividades que no se encuentran enmarcadas bajo procedimientos establecidos.

Para concluir lo descrito a lo largo del documento, un sistema de control interno que funcione satisfactoriamente depende no solamente de la planeación de una organización efectiva y lo adecuado de sus prácticas y procedimientos, sino también y principalmente, de la competencia de los funcionarios, jefes de departamento y otros empleados claves para llevar a cabo lo prescrito en una manera eficiente y económica.

En el caso de la Empresa Siderúrgica del Mutún, la elaboración de un Manual Organizacional y de Funciones es clave para que el desarrollo de las operaciones del personal se encuentren enmarcados, organizados, pero sobre todo delimitados entre las diferentes áreas que conforman la ESM.

4. PROPUESTA

La propuesta para el Fortalecimiento Interno de la Empresa Siderúrgica del Mutún, basa su análisis en la implementación de un “Manual Organizacional y de Funciones”, que deberá ser aplicado por la Empresa Siderúrgica del Mutún porque su uso interno y diario en las diferentes áreas minimizará los conflictos, delimitará las responsabilidades, dividirá apropiadamente el trabajo y sobre todo fomentará el orden.

Esta situación permitirá un continuo y correspondiente Control Interno de la Empresa Siderúrgica para de esta manera poder desarrollar sus actividades organizadamente y así enfrentar el crecimiento que se avecina en su futuro.

Ha de destacarse que el “Manual Organizacional y de Funciones” es parte elemental para la aplicación de los planes, es fundamental que cada uno de los trabajadores, a nivel operativo y a nivel ejecutivo, conozca y ejecuten correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la institución.

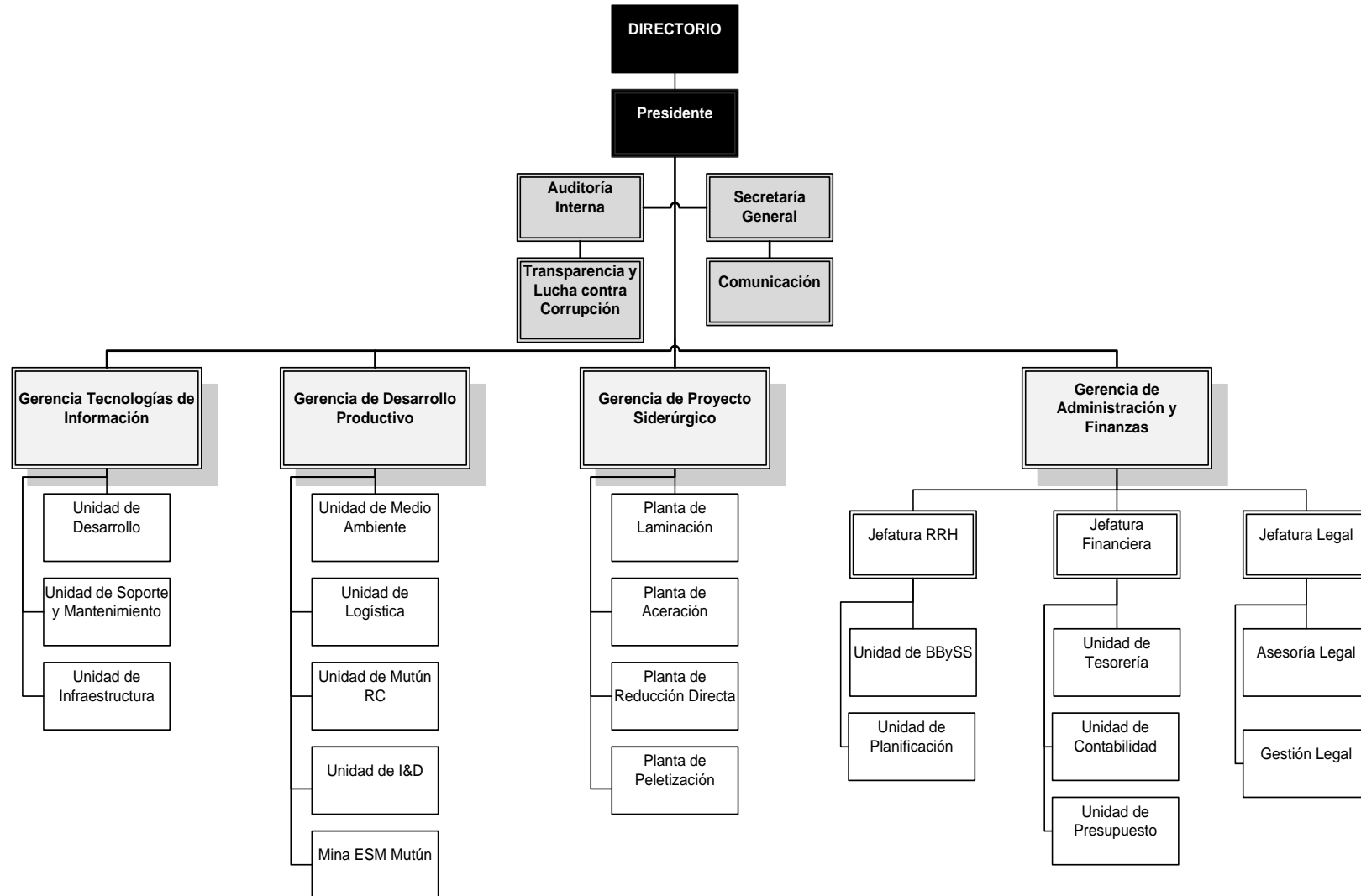
Se considera al Manual Organizacional y de Funciones como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas y sobre todo para proporcionar un ambiente de Control Interno correcto.

En el Manual Organizacional y de Funciones se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible como base para el fortalecimiento de la Empresa Siderúrgica del Mutún, para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, en relación con los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional, cumpliendo así el Control Interno que debe ser efectuado dentro de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

4.1. Organigrama Empresa Siderúrgica del Mutún



4.2. Manual Organizacional y de Funciones



MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES

EMPRESA SIDERÚRGICA DEL MUTÚN

Octubre 2013

GLOSARIO

El presente Manual, aclara algunos conceptos básicos:

Manual de Organización y Funciones

Es un cuerpo sistémico que indica las funciones asignadas de acuerdo a la normativa vigente a cada una de las unidades organizacionales que conforman la estructura de la ESM, en el marco de su misión, visión y objetivos institucionales.

División Organizacional

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de procesos, canales de comunicación, e instancias de coordinación interna establecidas por la entidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.

Funciones

Son el conjunto de deberes y facultades concedidas a los funcionarios de la empresa en sus diferentes áreas y unidades para desarrollar su misión y objetivos institucionales.

Categoría Superior

Es el nivel de la organización donde se establecen objetivos institucionales, políticas y estrategias de la entidad.

Categoría Ejecutivo

Es el nivel de la organización donde se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los objetivos y estrategias definidas en el nivel superior.

Categoría Operativo

Es el nivel de la organización donde se ejecutan las operaciones de la entidad y se transforman las decisiones en bienes y/o servicios.

Unidad organizacional

Es una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos institucionales, y funciones homogéneas y especializadas.

Grado Remunerativo.

Es la escala numérica ascendente que representa el nivel de salario percibido en función del cargo.

LA EMPRESA SIDERURGICA DEL MUTUN**Misión**

Ejercer la función de contraparte nacional en el contrato de riesgo Compartido “Mutún RC”; encargarse de la Dirección y Administración de la exploración, explotación, fundición, industrialización, comercialización y transporte de los minerales de los yacimientos del Mutún y circundantes.

Visión

La empresa siderúrgica del Mutún, siendo una empresa estratégica del Estado Plurinacional, pretende ser el referente de la siderurgia regional, considerando como pilares angulares la producción a escala, la preservación del medio ambiente y el crecimiento socio económico de la región.

Objetivos del Manual

El presente Manual de Organización y Funciones pretende lograr:

- Precisar las funciones asignadas al personal, para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Ser un instrumento de gestión, sistémico y homogéneo donde se sustente el desarrollo y cumplimiento de las funciones enmarcadas en las leyes, normas y toda disposición vigente.
- Conformar el medio de organización administrativa que permita formalizar la nueva estructura organizacional.
- Formalizar documentalmente la estructura organizacional de la ESM en función de la utilidad como medio de comunicación y coordinación.
- Coadyuvar a la correcta ejecución de las tareas encomendadas al personal y propiciar la uniformidad de trabajo.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen la organización.

Alcance

El Manual de Funciones describe cada una de las funciones asignadas a las áreas y unidades organizacionales que conforman la estructura actual de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

El presente Manual es un instrumento dinámico que al devenir de las necesidades requiere ajustes continuos de acuerdo a cambios en la normativa, atribuciones, funciones, en la estructura organizacional.

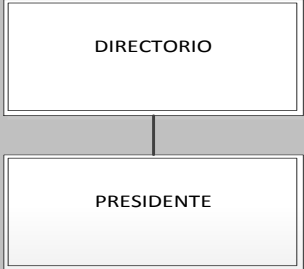
Aprobación y Remisión

Corresponde al Presidente Ejecutivo de la ESM, la elaboración del Manual De Organización, Descripción de Cargos y Funciones. El Directorio lo analizará y aprobará, mediante resolución, luego, el mismo deberá ser remitido a la instancia que así corresponda.

Actualización

Previa aprobación del Presidente y del Directorio, y conservando los protocolos y hermenéutica para su modificación, el presente manual organizacional y de funciones pudiere sufrir modificaciones cada vez que la Norma Básica sea modificada o de acuerdo a necesidades de eficiente y eficaz ejecución del Programa de Operaciones Anual u otras circunstancias que lo ameriten. El Presidente y el Directorio serán las autoridades competentes para aprobar y/o rechazar las modificaciones propuestas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TITULO DEL CARGO:	<u>PRESIDENTE EJECUTIVO</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:	DIRECTORIO	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: PRESIDENCIA		
<i>Categoría: SUPERIOR</i>	<i>Grado remunerativo: 1</i>	<i>Código: XXXX</i>
<i>División Organizacional</i>		
 <pre>graph TD; A[DIRECTORIO] --- B[PRESIDENTE];</pre>		

OBJETIVO GENERAL

Dirigir, crear, modificar y administrar estrategias y políticas para el desarrollo de la empresa, del sector y de la región, siguiendo el Plan Nacional de Desarrollo y toda normativa vigente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dirigir la ESM mediante políticas trazadas en coordinación con el Directorio.
- Mantener el buen nombre de la Empresa ante los empleados y ante el Estado Plurinacional, con una conducta decorosa e intachable.
- Ejercer plena y suprema autoridad sobre sus dependientes, siendo el único investido de la representación legal de la Empresa Siderúrgica del Mutún E.S.M.
- Mantener al Consejo Consultivo en constante dinámica laboral para el desarrollo ascendente y común de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Desarrollar planes estratégicos con información fidedigna, veraz y oportuna para facilitar la toma de decisiones ante el Directorio.
- Ejercer la representación de la empresa ante los organismos públicos y privados, de carácter nacional o internacional.
- Participar mensualmente y cuando fuere señalado, de las reuniones con el Directorio para interiorizarlos del funcionamiento de la Empresa a través del control de la gestión.

- Convocar a reuniones de Directorio a iniciativa suya, con una anticipación no menor a siete (7) días de la fecha de su celebración.
- Participar eventualmente en cursos de capacitación referentes a temas que son propios a la rama de minería.
- Efectuar toda función en materia de Administración, referente a lo informado por el consejo consultivo.
- Ejercer, eventualmente, derechos y obligaciones asignados por el Directorio, aun cuando estos no estén detallados en el manual de funciones respectivo a su cargo, siempre y cuando éstos sean enmarcados en el ordenamiento jurídico, puntuales y objetivos.
- Controlar, supervisar y realizar el seguimiento del contrato de Riesgo Compartido.
- Dictar los reglamentos de administración con control y funcionamiento del personal, en observancia con la legislación nacional.
- Celebrar contratos de prestación de servicios cumpliendo las disposiciones legales pertinentes.
- Administrar y preservar los derechos de explotación cedidos por COMIBOL, durante la vigencia del o los contratos
- Realizar actividades legales, técnicas y/o administrativas en cumplimiento a lo establecido por el Decreto Supremo N° 28473, conforme a la naturaleza y fines específicos de la Empresa.
- Gestionar financiamientos de recursos económicos para incrementar su capital de giro y ampliar sus instalaciones
- Realizar cualquier otro tipo de actividades legales, técnicas Administrativas y económicas, conforme a la naturaleza y fines específicos de la Empresa.
- Conducir la Administración General de E.S.M. adecuando sus actos con los Estatutos, Reglamentos y Resoluciones internas de la Empresa.
- Presentar a consideración del directorio los estados financieros del a Empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de recursos humanos de la empresa con base a los reglamentos respectivos.
- Suscribir todo tipo de contratos y convenios, previa autorización del Directorio.
- Presentar a consideración del Directorio el Plan Operativo Anual (POA)
- Sus atribuciones generales están dadas en el Capítulo VII por el artículo 30 del Estatuto No. 29320 de la E.S.M.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

Nombramiento.- El Presidente Ejecutivo, será designado por el Presidente del Estado Plurinacional de una terna elevada por 2/3 de votos de la Honorable Cámara de Diputados y

contará con un Directorio compuesto por el Presidente Ejecutivo, 10 Directores y un Vicepresidente como miembros, quienes conforman el Directorio de la E.S.M.

Requisitos Generales.- Ser boliviano, mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Tener más de diez años de experiencia mínima en dirigir empresas mineras y, al menos 10 años de trabajos en el área de Minería y ramas anexas o trabajos similares y sus equivalencias.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Interesado en el desarrollo humano y profesional.

Conocimientos Mínimos:

- ✓ Plan Nacional de Desarrollo
- ✓ Ley 1178
- ✓ Ley general del trabajo
- ✓ Ley de autonomías
- ✓ Ley de medio ambiente
- ✓ Plan del Sector minero
- ✓ Estatutos de la ESM

TITULO DEL CARGO:	<u>SECRETARIO GENERAL</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:	PRESIDENCIA	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: PRESIDENCIA		
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 2	Código: XXXX
División Organizacional	<pre> graph TD A[Presidencia 1 Presidente] --- B[Secretaría General 1 Secretario General 1 Secretaria Ejecutiva] </pre>	

OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar hacia los objetivos delineados por el Presidente y Directorio, sugiriendo ideas y políticas que beneficien al Estado Plurinacional y a la Empresa Siderúrgica del Mutún dentro del marco legal vigente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Gestionar las disposiciones del Presidente y Directorio, con honestidad, transparencia y lealtad.
- Guardar un estricto control y seguimiento de la documentación relacionada a las actuaciones de presidencia y del Directorio.
- Coordinar con las distintas Gerencias y unidades con que cuenta la empresa, a objeto de alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar y sugerir respecto a la adecuación legal de las disposiciones y métodos evacuados por el Presidente y el Directorio.
- Ser el interlocutor entre cualquier funcionario y el presidente ante la ausencia de éste.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Transcribir en Actas las reuniones del Directorio ordinarias y extraordinarias.
- Gestionar el seguimiento de la documentación concerniente a Presidencia en función de lo dispuesto por el Presidente y Directorio.

- Coordinar con las distintas unidades con que cuenta la E.S.M respecto a tópicos a ser dispuestos por Presidencia y el directorio.
- Cumplir a cabalidad las disposiciones del Presidente y Directorio enmarcadas al ordenamiento jurídico vigente.
- Trasladarse a los distintos departamentos y provincias cuando así lo disponga el Presidente y Directorio a objeto de cumplir funciones atribuibles al cargo.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- El Secretario General será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320

Requisitos Generales.- Ser boliviano, mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (3) años

Formación Académica:

- ✓ Título de licenciatura en Ciencias Económicas, Administrativas o ramas afines.
- ✓ Título de Licenciatura en Ciencias Jurídicas
- ✓ Título de traductor e interprete en Idioma Ingles Fluente
- ✓ Amplios conocimientos de ofimática

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.

TITULO DEL CARGO:	<u>SECRETARIA EJECUTIVA</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:	SECRETARIA GENERAL	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: PRESIDENCIA		
Categoría: OPERATIVO	Grado remunerativo: 6	Código: XXXX
División Organizacional	<pre> graph TD A[Presidencia] --- B[1 Presidente] A --- C[Secretaría General] C --- D[1 Secretario General] C --- E[1 Secretaria Ejecutiva] </pre>	

OBJETIVO GENERAL

Apoyar de manera eficiente al(a) Presidente Ejecutivo y al(a) Secretario(a) General en el cumplimiento de los objetivos, traducidos en la buena gestión de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el tratamiento y razón de la documentación manejada por presidencia.
- Guardar correcta y puntual relación de la Agenda de Presidencia.
- Apoyar en lo que fuere necesario para el cumplimiento de los objetivos trazados y gestionados por Presidencia.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Manejar la correspondencia de la Presidencia.
- Manejar la información de Presidencia.
- Controlar y registrar la correspondencia y archivos generales con que cuenta la Empresa.
- Manejar las comunicaciones de y hacia Presidencia.
- Controlar la emisión y recepción de todas las hojas de ruta recibidas, haciendo seguimiento de las mismas.
- Preparar reuniones de Presidencia.
- Organizar pedidos de materiales y equipos de oficina para Presidencia, Secretaría General y Secretaría de Presidencia.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- La(El) Secretaria(o) Ejecutiva(o) será designada(o) por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano, mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (5) años.

Formación Académica:

- ✓ Título de Secretaria(o) Ejecutiva(o).
- ✓ Conocimientos de ofimática.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Interesado en su desarrollo humano y profesional.
- ✓ Discreción

TITULO DEL CARGO:		<u>AUDITOR INTERNO</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:		PRESIDENCIA	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: PRESIDENCIA			
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 3		Código: XXXX
División Organizacional			
<pre> graph TD A[Presidencia 1 Presidente] --- B[Unidad de Auditoria Interna 1 Auditor 1 Auxiliar Auditor] </pre>			

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del Auditor Interno es el de la ejecución de las labores propias de una unidad de Auditoría realizando análisis e investigaciones del estado financiero de E.S.M., fiscalizando toda aquella información que le competen a su cargo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Velar por el buen funcionamiento administrativo financiero de la ESM.
- Revisar y analizar documentación administrativa/contable de las operaciones realizadas durante la gestión.
- Preservar la integridad del área, mediante un comportamiento respetable.

FUNCIONES PRINCIPALES

Sus deberes específicos del Auditor Interno son:

- ✓ Verificar y registrar documentos contables, notas de remisión, comprobantes de caja, rendición de cuentas, presupuestos y otros.
- ✓ Colaborar en la fiscalización de hojas de trabajo contables, conciliaciones bancarias y levantamiento de inventarios.
- ✓ Revisar y fiscalizar todas las labores contables con el archivo de toda clase de comprobantes que existan en la E.S.M.

- ✓ Analizar y revisar estados financieros y recomendar las modificaciones correspondientes.
- ✓ Velar por la correcta apropiación y distribución de los gastos.
- ✓ Colaborar a los directos encargados con la elaboración del presupuesto de la E.S.M.
- ✓ Puede realizar eventualmente y cuando se crea necesario por sus superiores, inspecciones administrativas.
- ✓ Debe realizar eventualmente deberes asignados por sus superiores aunque no estén en la descripción detallada de su puesto.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- El Auditor Interno será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320

Requisitos Generales.- Ser boliviano, mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

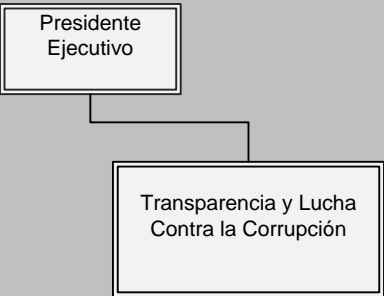
Experiencia.- De tres años mínimo en trabajos similares además con amplia experiencia en el campo de auditoría y supervisión de personal.

Formación Académica:

- ✓ Tener un Título de Licenciatura en Economía, Auditoría o su equivalente.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Interesado en su desarrollo humano y profesional.

TITULO DEL CARGO:		<u>JEFE DE UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION</u>
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:		PRESIDENCIA
UNIDAD ORGANIZACIONAL: PRESIDENCIA		
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 3	Código: XXXX
División Organizacional		
 <pre> graph TD A[Presidente Ejecutivo] --- B[Transparencia y Lucha Contra la Corrupción] </pre>		

OBJETIVO GENERAL

Fiscalizar el desarrollo de la buena gestión por parte de los funcionarios de la empresa en función del estricto apego a la normativa legal vigente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar la honestidad y transparencia en el accionar de los funcionarios de la empresa.
- Constatar que las gestiones realizadas por los funcionarios de la empresa estén apegadas a la Ley 004 del 31 de Marzo de 2010.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación periódicos.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- Será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano o boliviana de origen, ser mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

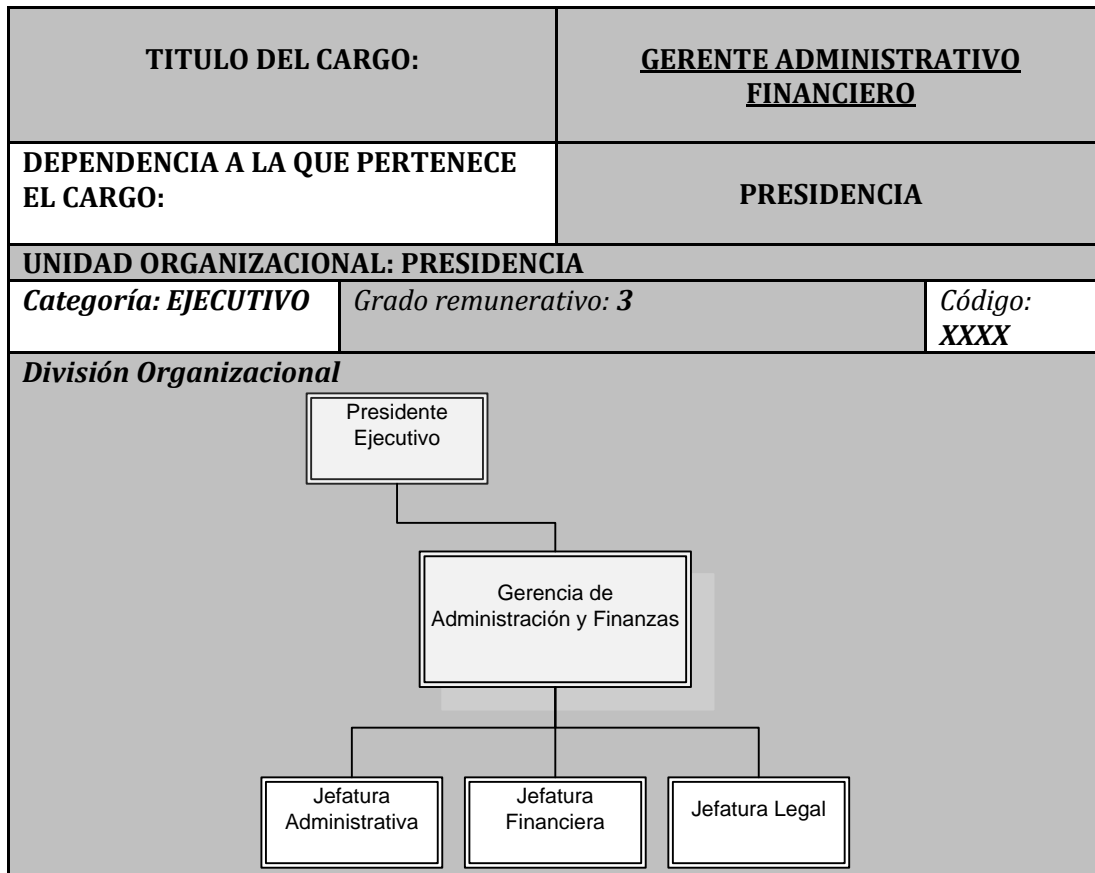
Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (3) años.

Formación Académica

- ✓ Título de Licenciatura en Ciencias Jurídicas o ramas afines.
- ✓ Manejo Fluido del Idioma Ingles
- ✓ Vastos conocimientos de informática

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.



OBJETIVO GENERAL

El Gerente Administrativo Financiero está para planificar, evaluar y dirigir los resultados de las operaciones de la E.S.M en términos matemáticos, desarrollar, administrar políticas y programas para proveer de una eficiente estructura orgánica dentro de los departamentos a su cargo y de toda la Empresa en general.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ La función del Gerente Administrativo y Financiero se relaciona con la conformación de informes financieros y administrativos que el Presidente Ejecutivo tomará como bases de apoyo para la toma de decisiones.
- ✓ También será su función la planificación de políticas estratégicas para la buena relación entre todos los funcionarios de la Empresa.
- ✓ Para el ejercicio de sus funciones es la autoridad máxima de carácter administrativo financiero con plena capacidad para resolver los distintos tipos de problemas que se le presenten en su área.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- Será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano o boliviana de origen, ser mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (3) años.


Formación Académica

Para ocupar la Gerencia Administrativa y Financiera, se necesita tener una educación académica universitaria preferentemente título de Economista, Administrador de Empresas, Auditor Financiero o su equivalente.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.

- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.

TITULO DEL CARGO:		<u>JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:		GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 4		Código: XXXX
División Organizacional	 <pre> graph TD A[Gerencia de Administración y Finanzas] --- B[Jefatura RRHH] </pre>		

OBJETIVO GENERAL

Manejar todo lo referente a los recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa, para que el desempeño de todo el personal sea eficiente y con responsabilidad en sus actos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Controlar las políticas de los Recursos Humanos dentro de la Empresa.
- Planificar,organizar y verificar eficiencia de RR.HH. dentro de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación periodicos.
- Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación y despidos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.

- ✓ Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- ✓ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- ✓ Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- ✓ Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. Calificar y evaluar al personal.
- ✓ Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores.
- ✓ Organizar programas de sugerencias.
- ✓ Organizar reuniones de integración.
- ✓ Diagnóstico de Necesidades
- ✓ Control de asistencia, elaboración de planillas de haberes
- ✓ Tramitar la seguridad del trabajador y el cumplimiento de las obligaciones patronales
- ✓ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- ✓ Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- ✓ Controlar Archivos, Kardex y Reportes del Personal.
- ✓ Mantener actualizado el manual de Organización, Funciones y el Reglamento Interno, por lo menos inicialmente.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- El Jefe de Unidad de Recursos Humanos será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano o boliviana de origen, ser mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (3) años.

Formación Académica:

- ✓ Título de licenciatura en Ciencias Administrativas o ramas afines.
- ✓ Manejo Fluido del Idioma Inglés
- ✓ Vastos conocimientos de informática

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Interesado en el desarrollo humano y profesional.

TITULO DEL CARGO:		<u>JEFE DE UNIDAD DE FINANZAS</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:		GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 4		Código: XXXX
División Organizacional	<pre> graph TD A[Gerencia de Administración y Finanzas] --- B[Jefatura Financiera] </pre>		

OBJETIVOS

El de supervisar y mantener los registros de todas las ocupaciones de la Empresa, siguiendo las normas generalmente aceptadas en la práctica y requerimientos fiscales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar y mantener sistemas de información contables, registros de los mismos para facilitar la toma de decisiones de sus superiores.
- También tendrá la función de la presentación de los estados financieros de la E.S.M. y toda aquella información adicional que les sea requerido o que considere aclaratoria a interpretación

fiel de los mismos.

- Para esto tendrá plena autoridad sobre sus dependientes además podrá hacer las conexiones pertinentes en las actividades que le competen a su cargo.

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Llevar en forma sistemática y ordenada el archivo de todas las operaciones de la E.S.M.
- ✓ Revisar los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) de la gestión.
- ✓ Programar un Sistema de Contabilidad de Costos de acuerdo a las necesidades de E.S.M.
- ✓ Realizar, supervisar y autorizar las conciliaciones de las cuentas bancarias de la E.S.M.
- ✓ Coordinar con Gerencia Administrativa y Financiera la revisión, mejorar el plan de cuentas y normas existentes de procedimiento contable para adaptarlos a la E.S.M.
- ✓ Control Presupuestario y Costos.
- ✓ Elaborar los registros en el Programa SIEFF II del Ministerio de Finanzas de Ingresos y Egresos.
- ✓ Proceder a la Certificación de disponibilidad presupuestaria de saldos de partidas presupuestarias.
- ✓ Preparar los cuadros de CASH-FLOW en forma mensual.
- ✓ Deberá tener un control sobre la ejecución presupuestaria, por programas, sub-programas y actividades de acuerdo a los montos previstos para tal caso.
- ✓ Deberá hacer un seguimiento y control de los créditos de la empresa.
- ✓ Controlará los contratos de obras y servicios, haciendo conocer con la debida anticipación las fechas de vencimiento, sobre las boletas de garantía y sobregiros.
- ✓ Llevará el control de anticipos tanto internos como externos, e informará sobre plazos de vencimiento mediante informes que deberá ser reportado a la Jefatura de Finanzas.
- ✓ Elaborará cuadros estadísticos semanales con las variaciones resultantes de los ingresos y egresos.
- ✓ Presentar mensualmente los reportes presupuestarios de ingresos y egresos.
- ✓ Deberá realizar cualquier otro trabajo encomendado por la Jefatura Administrativa.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO.-

Nombramiento.- El Jefe de Unidad Legal será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano o boliviana de origen, ser mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Haber desempeñado cargos similares por un periodo mínimo de un (3) años.

Formación Académica:

Se requiere ser Licenciado en Auditoría, Economía, Contador General o su equivalente.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Materiales a su cargo para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.
- ✓ Iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- ✓ Sociabilidad.

TITULO DEL CARGO:		<u>JEFE DE UNIDAD LEGAL</u>	
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:		GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
Categoría: EJECUTIVO	Grado remunerativo: 4		Código: XXXX
División Organizacional	<pre> graph TD A[Gerencia de Administración y Finanzas] --- B[Jefatura Legal] </pre>		

OBJETIVO

El objetivo de Asesor Legal está orientado a prestar un servicio de apoyo y asesoría en todas las

actividades de aspecto jurídico que realice la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Concluir los asuntos legales de E.S.M., referido a la organización interna y relacionada con otros organismos públicos y privados, además de otras actividades que puedan requerir de su concurso.
- Asesorar a la presidencia y al nivel ejecutivo de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

Las funciones específicas del Asesor Legal son:

- ✓ Prestar asesoramiento jurídico a la Presidente Ejecutivo y al Directorio, además de toda la Empresa en General. Asumir la defensa jurídica en todos los juicios que sustenta E.S.M ante organismos y tribunales competentes.
- ✓ Informar y orientar sobre la interpretación de las disposiciones legales.
- ✓ Cumplir con todas las funciones de asesoría legal de la E.S.M., en particular ofrecer un asesoramiento al Directorio.
- ✓ En coordinación directa con la Jefatura de Personal, cooperar en la reconstrucción de casos de accidentes que pudiera sufrir el personal de E.S.M., en función de accidentes suscitados en horarios de trabajo y otros trámites relacionados a socorrer al trabajador contra personas físicas o jurídicas que sean ajenas a la Empresa.
- ✓ Concentrar todos los títulos de propiedad que tiene E.S.M. para tener una completa cobertura legal de la institución.
- ✓ Analizar y mantener actualizado el archivo legal de E.S.M. para atender las solicitudes de la Presidente Ejecutivo.
- ✓ Analizar y estudiar expedientes sobre trámites diversos y proyectar las respectivas resoluciones.
- ✓ Redactar correspondencia compleja y minuta para la suscripción de contratos que haga E.S.M.
- ✓ Debe realizar eventualmente deberes asignados por sus superiores aunque estos estén en la descripción detallada de su puesto.

Nombramiento.- El Jefe de Unidad Legal será designado por el Presidente Ejecutivo del Directorio conforme las atribuciones conferidas mediante D.S. 28473 del 2 de Diciembre de 2005, refrendado mediante Ley 3790 del 23 de Noviembre de 2007 y del estatuto orgánico de la ESM creado mediante D.S. 29320.

Requisitos Generales.- Ser boliviano o boliviana de origen, ser mayor de edad y no estar comprendido en las incompatibilidades establecidas por Ley.

Experiencia.- Tener una experiencia laboral de 5 años que se computará a partir del Título Nacional y Experiencia de 2 Años en Materia Minera.

Formación Académica:

Es indispensable tener un título de Abogado en provisión nacional con amplia experiencia de labores jurídicas y legales.

Aptitudes Intelectuales, de Personalidad e Interés:

- ✓ Capacidad de razonamiento lógico.
- ✓ Capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos.
- ✓ Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición hacia el cambio en los procesos y relaciones institucionales.
- ✓ Sólidos valores morales, ética y transparencia.

Finalmente, en base al estudio realizado, al trabajo de campo efectuado en la Empresa Siderúrgica el Mutún y a las buenas prácticas de Control Interno enfocados en el Informe COSO, como planteamiento fundamental, se sugiere lo siguiente:

- ❖ Implementar el Manual Organizacional y de Funciones.
- ❖ Efectuar procedimientos que se adecúen con la realidad de la entidad, sin des enmarcarse de las normas gubernamentales, comenzando con las regulaciones correspondientes a manejo de Fondos de Caja Chica, Solicitud de Pasajes y Viáticos, Escalas Salariales y Evaluación del Desempeño.
- ❖ Aplicar el Control Interno Previo dentro de la Empresa Siderúrgica del Mutún.

BIBLIOGRAFÍA

- Control Interno, Estructura Conceptual Integrada, Coopers & Lybrand, traducción Samuel Alberto Mantilla, segunda edición, marzo 1998.
- Control Interno de los nuevos instrumentos financieros, Deloitte & Touche LLP, traducción Samuel Alberto Mantilla, primera edición, abril 1998
- Programa Operativo Anual 2011, Información Institucional, Empresa Siderúrgica del Mutún.
- Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, Sector Minero, La Paz - Bolivia
- Ley 1178 Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), 20 de julio de 1990.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Control Interno CI/8 La Paz 21 de septiembre de 2000.
- Memoria 2010, Ministerio de Minería y Metalurgia.
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia
- Control Interno, edición 2000, Miguel H. Bravo Cervantes
- La influencia de la Evaluación de Control Interno sobre el desarrollo de la Auditoría, artículo.
- Páginas de Internet:
 - <http://www.ine.com.bo>
 - <http://udape.com.bo>
 - <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo>

ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario Personal Interno Empresa Siderúrgica del Mutún

Información Requerida	Preguntas
Administración	¿Considera usted que la administración de la ESM es buena?
	¿Considera usted que la Máxima Autoridad actual tiene conocimientos administrativos?
	¿La empresa tiene Gerente Administrativo Financiero?
	¿Cuánto tiempo la ESM se encuentra sin Gerente Administrativo Financiero?
	¿El personal tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar?
	¿Cuándo viaja a la ciudad de Santa Cruz, en comisión, le dan viáticos?
	¿Cuánto tiempo demoran en abonarle los viáticos?
	¿Alguna vez prestó dinero suyo para viáticos de la empresa?
Recursos Humanos	¿Usted es personal de planta de la empresa?
	¿Bajo qué modalidad es su contrato?
	¿Usted tiene contrato firmado?
	¿Cuánto tiempo trabaja sin contrato?
	¿Usted tiene estabilidad laboral en la ESM?
Bienes y Servicios	¿Le dotaron de uniforme completo? (Ropa de Trabajo, EPP's,)
	¿Tiene escritorio definido?
	¿Tiene computadora definida?
	¿Alguna vez cortaron algún servicio básico?
	¿Se canceló inmediatamente o la empresa se quedó parada?
	¿Con qué recursos se pagaron?
Financiera	¿Cuántas veces durante la presente gestión 2011, cerraron las cuentas de la ESM?
	¿La empresa tiene liquidez?
Planificación	¿Conoce usted el POA de la ESM?
	¿Qué tipo de control existe en la ESM?
	¿Existieron Conflictos sociales?
	¿Durante la gestión 2011, cuánto tiempo estuvo la ESM sin realizas actividades?

Las entrevistas se efectuaron durante el periodo de investigación, las mismas corresponden a preguntas abiertas, donde cada Jefe de Unidad y personal operativo respondieron de acuerdo a como se encuentran la empresa y como ven a la empresa.