

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



**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES DEPENDIENTE
DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN GENERAL
DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ EN EL
MARCO DEL RE-SOA**

Modalidad

Trabajo Dirigido

Tutor Académico

Lic. Carlos Vidaurre

Tutor Institucional

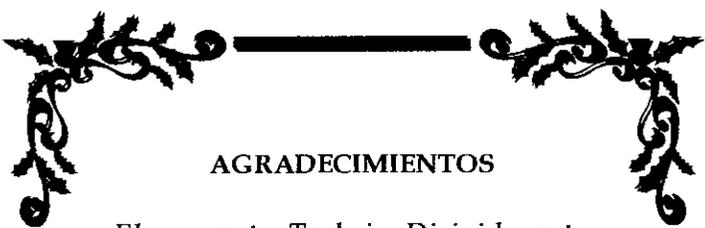
Lic. Alejandra Altuzarra

Postulantes

Univ. Carrasco Blanco Magaly Gabriela

Univ. Rivero Pérez Claudia Marcela

La Paz - Bolivia



AGRADECIMIENTOS

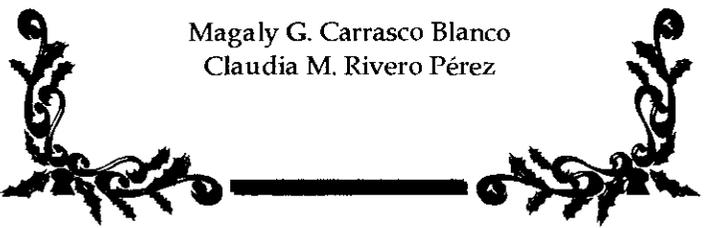
El presente Trabajo Dirigido esta dedicado a DIOSITO nuestro PADRE por acompañarnos e iluminarnos el camino.

A nuestras familias que en todo momento confiaron en nosotras y nos dieron su apoyo incondicional.

A nuestros tutores, Lic. Carlos Vidaurre Oroza y la Lic. Alejandra Altuzarra, por su orientación en todo el trabajo dirigido.

A todos los funcionarios del GMLP especialmente al Lic. Pablo Cordero, Lic. Oscar Callizaya, Lic. Sofia Jiménez y el Lic. Benjamín Paredes.

Finalmente a nuestros amigos y personas que nos apoyaron de forma incondicional.



Magaly G. Carrasco Blanco
Claudia M. Rivero Pérez



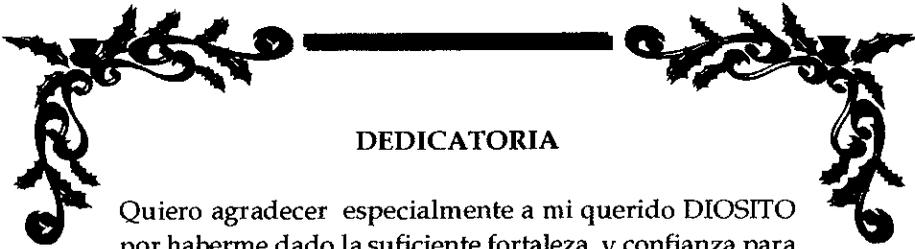
DEDICATORIA



El presente trabajo dirigido esta dedicado a Dios quien fue mi fuerza y mi fortaleza, a mi mamita Bertha quien con sus palabras me daba fuerza día a día, a mi princesita Danielita por su comprensión, amor y por ser mi inspiracion, a mi amado esposo Immer, a toda mi familia y amigos.



Magaly G. Carrasco Blanco



DEDICATORIA

Quiero agradecer especialmente a mi querido DIOSITO por haberme dado la suficiente fortaleza y confianza para seguir adelante y alcanzar mi sueño ante todos los obstáculos, por estar conmigo en todos los momentos de mi vida.

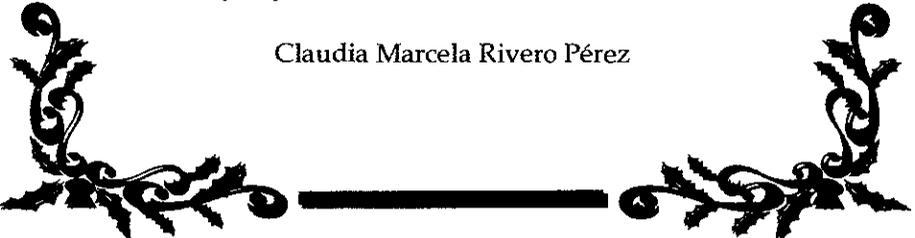
También quiero agradecer infinitamente a mi padres Humberto Rivero y Elsa Pérez de Rivero por haber confiado en mi, por apoyarme en todo momento y brindarme su comprensión y cariño.

A mi hermanito Grover, por estar siempre conmigo ayudándome, escuchándome y brindándome todo su cariño y comprensión.

A mi amor Yecid Miranda, por toda la ayuda, la paciencia y la confianza que depositó en mi, por todo el amor incondicional que me brindó durante 6 años y 7 meses, por estar conmigo en los momentos más difíciles y superarlos juntos.

A mis queridos amigos que me alentaron siempre a seguir adelante y superar los obstáculos.

Claudia Marcela Rivero Pérez



REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

INDICE

CAPÍTULO I	PAG.
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 ALCANCE.....	5
1.5.1 ALCANCE INSTITUCIONAL.....	5
1.5.2 ALCANCE TEMÁTICO.....	5
1.5.3 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	6
CAPÍTULO II	
<u>METODOLOGÍA</u>	
2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO-DESCRIPTIVO.....	8
2.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	8
2.3.1 FUENTES.....	8
2.3.1.1 PRIMARIAS.-.....	9
2.3.1.2 SECUNDARIAS.-.....	9
2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.4.1. LA OBSERVACIÓN.....	10
2.4.2. LA ENTREVISTA.....	10
2.4.3. LA ENCUESTA.....	10
2.4.4. CUESTIONARIO.....	10
2.5 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.5.1 UNIVERSO.....	11
2.5.2 CENSO.....	11
CAPITULO III	
<u>MARCO LEGAL</u>	
3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	12
3.2. LEY DE MUNICIPALIDADES.....	12
3.3. LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES.....	13
3.3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	13
3.3.2 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA LEY 1178.....	14
3.3.2.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	14
3.3.2.1.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
3.3.2.1.2 PRINCIPIOS DEL S.O.A.....	16
3.3.2.1.3 INTERRELACIÓN DEL S.O.A. CON OTROS SISTEMAS.....	17
3.3.2.1.3.1 EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.....	17
3.3.2.1.3.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	17
3.3.2.1.3.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	17
3.3.2.1.3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	18
3.3.2.4 RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 217055, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.....	18
3.3.2.2.1 OBJETIVO DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL S.O.A.....	18

3.3.2.2.2	COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS.....	18
3.3.2.2.3	INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
3.3.2.3	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ.....	20
3.3.3	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GMLP (RE-SAP).....	20
3.3.3.1	FINALIDAD DE LAS NORMAS BASICAS DEL SAP.....	21

CAPITULO IV
MARCO CONCEPTUAL
PRIMERA PARTE

4.1.	ADMINISTRACION.....	22
4.1.1	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	22
4.1.2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	23

SEGUNDA PARTE

4.2	LA ORGANIZACIÓN.....	23
4.2.1	PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
4.2.2	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	24
4.2.2.1	ORGANIZACIÓN FORMAL.....	24
4.2.2.2	ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	24
4.2.3	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	24
4.2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ENDOESTRUCTURA).....	25
4.2.4.1	TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
4.2.5	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	27
4.2.5.1	TRAMODE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	27
4.2.6	TIPOLOGIAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	27
4.2.7	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
4.2.8	COMUNICACIÓN Y TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	28
4.2.9	ORGANIGRAMAS	28
4.2.9.1	ORGANIGRAMA VERTICAL.....	29
4.3	SISTEMAS.....	29
4.3.1	CLASIFICACION DE SISTEMAS.....	29
4.4	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	29
4.4.1	MISIÓN	30
4.4.2	VISION.....	30
4.4.3	OBJETIVO.....	30
4.4.4	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	30
4.4.4.1	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	30
4.4.4.2	CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES.....	31
4.4.5	DIAGRAMA DE FLUJO.....	31
4.4.6	ANÁLISIS F.O.D.A.....	32

CAPÍTULO V
MARCO INSTITUCIONAL
GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

5.1.	VISIÓN DEL G.M.L.P.....	33
------	-------------------------	----

5.2. MISIÓN DEL G.M.L.P.....	33
5.3. OBJETIVO GENERAL DEL G.M.L.P.....	34
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL G.M.L.P.....	34
5.4.1. ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	35
5.4.1.1 UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	35

CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (UBI)

6.1 PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	36
6.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	36
6.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	36
6.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
6.3 FACTORES A ANALIZAR.....	37
6.4 METODOLOGÍA.....	37
6.4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
6.4.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO.....	38
6.4.1.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	40
6.4.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
6.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	41
6.5.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....	41
6.5.1.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
6.5.1.1.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS.....	43
6.5.1.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	67
6.5.1.1.3.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	67
6.5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	68
6.5.2.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN.....	68
6.5.2.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN.....	68
6.5.2.3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS.....	70
6.5.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
6.5.2.5 ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	72
6.5.2.6 ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	74
6.5.2.7 ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	75
6.5.2.7 ANÁLISIS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	75
6.5.2.8 ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.....	76
6.6 ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	79
6.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	81

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

7.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	83
7.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	83
7.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	83
7.4 REFORMULACIÓN DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	84
7.4.1. MISIÓN DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	85
7.4.2. VISIÓN DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	86
7.5 REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	88
7.5.1 ETAPAS DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	88
7.5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.....	88
7.5.1.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES.....	93

7.5.1.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	100
7.5.1.4. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES Y ÁREAS ORGANIZACIONALES QUE LLEVAN A CABO LAS OPERACIONES O ACTIVIDADES.....	104
7.5.1.5. OTRAS MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	109
7.5.2 DETERMINACION DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	109
7.5.3 APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE ALCANCE DE CONTROL	109
7.5.4 DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	110
7.5.4.1 INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA	112
7.6. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
7.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS.....	114
7.6.1.1. NIVEL DIRECTIVO.....	114
7.6.1.2. NIVEL EJECUTIVO.....	114
7.6.1.3. NIVEL DE APOYO EJECUTIVO.....	115
7.6.1.4 NIVEL OPERATIVO.....	115
7.6.2. DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (ORGANIGRAMA).....	115
7.6.3. CODIFICACIÓN DE LAS AREAS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	117
7.7. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	118
7.7.1. REDISEÑO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	118
7.7.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	118
7.7.1.1.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	119
7.7.1.1.2. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	119
7.7.1.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	122
7.7.1.2.1 ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	122
7.7.1.2.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	122
7.7.1.2.3 EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO	122
7.7.1.3. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	125
7.7.1.3.1. CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	125
7.7.1.3.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	125
7.7.1.3.3. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS...	129
7.8 IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	130
7.8.1 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA LA FASE DE IMPLANTACIÓN.....	130
7.8.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	130
7.8.2.1 APROBACION DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	131
7.8.2.2 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN.....	131
7.8.2.3 ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS RESPONSABLES DE AREA.....	131
7.8.2.4 DIFUSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	132
7.8.2.5 EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	132
7.8.2.6 SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN.....	132

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
8.1 CONCLUSIONES.....	135
8.2 RECOMENDACIONES.....	137

INDICE DE CUADROS

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

CUADRO N° 1:	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	9
--------------	--	---

CAPITULO III

MARCO LEGAL

CUADRO N° 2:	LEY 1178 DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	13
--------------	---	----

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO

CUADRO N° 3:	PERSONAL ENTREVISTADO.....	43
CUADRO N° 4:	ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE ENTREVISTAS.....	44
CUADRO N° 5:	PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
CUADRO N° 6:	CUESTIONARIO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	47
CUADRO N° 7:	ANALISIS CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL OPERATIVO.....	49
CUADRO N° 8:	<i>¿Conoce el objetivo general de la Unidad de Bienes Inmuebles establecido en el POA?.....</i>	50
CUADRO N° 9:	<i>¿Qué problemas identifica en la unidad?.....</i>	51
CUADRO N° 10:	<i>¿A su parecer el nivel de comunicación entre las áreas Técnica – Legal es?.....</i>	52
CUADRO N° 10:	<i>¿Cómo se planifican las actividades que usted debe realizar?.....</i>	53
CUADRO N° 12:	<i>¿Conoce la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles?.....</i>	53
CUADRO N° 16:	<i>¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados?.....</i>	53
CUADRO N° 14:	<i>¿Cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos?.....</i>	54
CUADRO N° 15:	<i>¿Cuáles cree usted que hacen falta?.....</i>	54
CUADRO N° 16:	USUARIOS INTERNOS DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	57
CUADRO N° 17:	ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS INTERNOS DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	57
CUADRO N° 18:	<i>¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad con respecto a los trámites que ingresan a la Unidad y son despachados a su Unidad?.....</i>	58
CUADRO N° 19:	<i>¿El tiempo de espera de la entrega de un trámite de la UBI a su Unidad es?.....</i>	58
CUADRO N° 20:	<i>¿Qué aspectos desfavorables identifica en el proceso del trámite?.....</i>	59
CUADRO N° 21:	<i>¿Qué sugerencias haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?.....</i>	60
CUADRO N° 22:	ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS EXTERNOS DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES.....	62
CUADRO N° 23:	<i>¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?.....</i>	63
CUADRO N° 24:	<i>¿El tiempo de espera para el servicio es?.....</i>	63
CUADRO N° 25:	<i>¿Qué aspectos desfavorables identifico al demandar el servicio?.....</i>	64
CUADRO N° 26:	<i>¿Esta satisfecho con el servicio?.....</i>	64
CUADRO N° 27:	<i>¿Qué sugerencias haría para mejorar este servicio?.....</i>	65

CUADRO Nº 28:	MATRIZ CAUSA EFECTO.....	78
CAPÍTULO VII		
PROPUESTA		
CUADRO Nº 29:	MISIÓN DE LA UNIDAD.....	85
CUADRO Nº 30:	VISION DE LA UNIDAD.....	86
CUADRO Nº 31:	CUESTIONARIO USUARIOS EXTERNOS.....	91
CUADRO Nº 32:	CUESTIONARIO USUARIOS INTERNOS.....	92
CUADRO Nº 33:	RELACION SERVICIO – PROCESO.....	100
CUADRO Nº 34:	APLICACIÓN ALCANCE DE CONTROL.....	108
CUADRO Nº 35:	CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116
CUADRO Nº 36:	PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	132

INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO III MARCO LEGAL

GRÁFICO Nº 1:	SISTEMAS DE LA LEY 1178 LEY SAFCO.....	15
GRÁFICO Nº 2:	OBJETIVOS DEL SOA.....	16
GRÁFICO Nº 3:	COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA..	19

CAPÍTULO VI DIAGNÓSTICO

GRÁFICO Nº 4:	APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL AMBITO INSTITUCIONAL	38
GRÁFICO Nº 5:	APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL AMBITO NORMATIVO LEGAL	39
GRÁFICO Nº 6:	APLICACIÓN DEL MÉTODO INDUCTIVO EN EL AMBITO INSTITUCIONAL	40
GRÁFICO Nº 7:	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
GRÁFICO Nº 8:	¿Conoce el objetivo general de la Unidad de Bienes Inmuebles establecido en el POA?.....	50
GRÁFICO Nº 9:	¿Qué problemas identifica en la unidad?.....	51
GRÁFICO Nº 10:	¿A su parecer el nivel de comunicación entre las áreas Técnica – Centro de información es?.....	52
GRÁFICO Nº 11:	¿Cómo se planifican las actividades que usted debe realizar?.....	53
GRÁFICO Nº 12:	¿Conoce la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles?	53
GRÁFICO Nº 13:	¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados?.....	53
GRÁFICO Nº 14:	¿Cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos?	54
GRÁFICO Nº 15:	¿Cuáles cree usted que hacen falta?.....	54
GRÁFICO Nº 16:	¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad con respecto a los trámites que ingresan a la Unidad y son despachados a su Unidad?.....	58
GRÁFICO Nº 17:	¿El tiempo de espera de la entrega de un trámite de la UBI a su Unidad es?	58
GRÁFICO Nº 18:	¿Qué aspectos desfavorables identifica en el proceso del trámite?.....	59
GRÁFICO Nº 19:	¿Qué sugerencias haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?.....	60
GRÁFICO Nº 20:	¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?	63
GRÁFICO Nº 21:	¿El tiempo de espera para el servicio es?.....	63
GRÁFICO Nº 22:	¿Qué aspectos desfavorables identifico al demandar el servicio?.....	64

GRÁFICO N° 23:	¿Esta satisfecho con el servicio?.....	64
GRÁFICO N° 24:	¿Qué sugerencias haría para mejorar este servicio?.....	65
GRÁFICO N° 25:	ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (2007).....	70

**CAPÍTULO VII
PROPUESTA**

GRÁFICO N° 26:	ETAPAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	111
GRÁFICO N° 34:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	114

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1:	ENTREVISTAS
ANEXO 2:	CUESTIONARIOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ANEXO 3:	CUESTIONARIO AL PERSONAL OPERATIVO
ANEXO 4:	CUESTIONARIOS A LOS USUARIOS INTERNOS
ANEXO 5:	CUESTIONARIO A LOS USUARIOS EXTERNOS
ANEXO 6:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GMLP
ANEXO 7:	TRÍPTICO PROPUESTO
ANEXO 8:	CRONOGRAMA
ANEXO 9:	POA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES
ANEXO 10:	SANEAMIENTO TÉCNICO LEGAL DE LA PROPIEDAD MUNICIPAL

CAPÍTULO I



**A
N
T
E
C
E
D
E
N
T
E
S**





REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

En la carrera de Administración de Empresas existen cinco modalidades de graduación a nivel licenciatura, el presente trabajo se enmarca en la modalidad denominada "TRABAJO DIRIGIDO", que consiste en realizar un trabajo de consultoría es decir formular las soluciones de problemas específicos, previamente diagnosticados, demostrando dominio del tema y capacidad para resolverlos, sea en entidades públicas o privadas con las cuales la Universidad Mayor de San Andrés sostiene convenios interinstitucionales.

Con este objetivo la Universidad Mayor de San Andrés y la Unidad de Bienes Inmuebles perteneciente a la Dirección de Administración General del Gobierno Municipal de La Paz, suscribieron el convenio de cooperación, a través del cual esta nos brindara información y apoyo para la realización del trabajo y prácticas requeridas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización tiene el propósito de alcanzar éxito en el logro de sus objetivos y ejecución de sus actividades, por lo tanto debe estar organizada de manera tal que exista una estructuración e interrelación de actividades y recursos para contribuir y alcanzar el logro de su misión.

En sucesivas gestiones, el GMLP ha sufrido retrasos en el proceso de registro de la propiedad municipal así como en la regularización de los registros legales existentes, debido a la presencia de factores administrativos deficientes (contrataciones tardías), información desactualizada y otro tipo de conflictos sociales, razón por la cual los gobiernos municipales están obligados a inscribir el derecho propietario de sus predios en Derechos Reales además que, las leyes



que declaran la propiedad municipal, constituyen título originario suficiente para su inscripción.

Para esto la Unidad de Bienes Inmuebles, ha realizado la Fase 1 del proyecto de Saneamiento de la Propiedad Municipal, que tenía como objetivo principal la identificación de la propiedad municipal, para introducir la información en una Base de datos, que identifique los predios que podrían ser considerados de propiedad del G.M.L.P.; a este efecto es imprescindible realizar un procedimiento técnico legal en gabinete y campo, para determinar con plena exactitud la existencia del mejor derecho propietario que pudiera tener el G.M.L.P. frente a particulares que se habrían asentado al interior de los predios identificados.

Con estos antecedentes, la Unidad de Bienes Inmuebles, propuso elaborar la Fase 2 del Proyecto de Registro y Saneamiento Técnico Legal de la Propiedad Municipal, en el que se realizara las pericias de campo, que determinaran el mejor derecho propietario, con el fin de aplicar el procedimiento de saneamiento, diferenciando las áreas que no tienen mayor avasallamiento de particulares y de otras en las que existe sobre posición de presuntos derechos de particulares.

Realizando el diagnóstico preliminar se detectaron varias deficiencias como ser: carencia de un plan para realizar sus actividades, realización de labores empíricamente por falta de una adecuada capacitación, desorganización y un desfase en cuanto a contratación de personal y adquisición de equipos de trabajo, tampoco existe una definición en cuanto a manual de organización y funciones, descripción de cargos y el manual de procesos y procedimientos.

Por las razones mencionadas anteriormente la Unidad de Bienes Inmuebles se ve en la necesidad de mejorar su organización administrativa, mediante el análisis, diseño e implantación organizacional que le permitirá a la Unidad desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia, logrando cumplir con los objetivos planteados.

El beneficio que obtendrá la Unidad al tener una organización administrativa será:

- ❖ Una planificación y organización adecuada.
- ❖ Seguimiento y control eficiente de los responsables hacia sus subordinados.
- ❖ Trabajo en equipo y compromiso con los objetivos de la Unidad de Bienes Inmuebles.
- ❖ Capacitación permanente.
- ❖ Apropiado sistema de información que suma eficiencia a los procesos y vinculación con el medio externo.
- ❖ Desarrollo y uso de manuales de funciones, procesos y procedimientos.
- ❖ Motivación permanente.
- ❖ Adecuada información y coordinación entre responsables de área y jefes de brigada.

También la aplicación del Sistema de Administración de Personal (SAP) permitirá regular, establecer políticas y lineamientos generales en la administración del personal, en función a los requerimientos de la institución.

Así mismo ambos sistemas (Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de Administración de Personal), establecen la formalización de la Estructura Organizacional mediante el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos. Instrumentos Administrativos indispensables para el desarrollo del Control Gubernamental.

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de realizar una investigación preliminar sobre el funcionamiento, la consecución de objetivos y la estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles se logró identificar, la carencia de una Organización Administrativa que oriente su funcionamiento racional, es por ello que existe desorden administrativo, discrecionalidad, duplicidad de funciones, líneas de autoridad que no están claramente definidas, canales y medios de comunicación que no están establecidos formalmente. Deficiencias que no permiten alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA) e impiden que la Unidad pueda satisfacer los requerimientos de sus usuarios ocasionando retrasos en los procedimientos.

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos propuestos en el presente Trabajo Dirigido se clasifican, en dos tipos los cuales son: Objetivo General y Objetivos Específicos.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Rediseñar la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles en base al Sistema de Organización Administrativa, formalizada mediante el MOF, MPP y del Sistema de Administración de Personal a través de la elaboración del MDC y su correspondiente implantación.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la Misión, Visión y los Objetivos de la Unidad
- Analizar los objetivos del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) y su relación con los objetivos del Programa Operativo Anual (POA).
- Analizar los Objetivos descritos en el Programa Operativo Anual (Plan de Trabajo) de la última gestión.
- Analizar la Estructura Organizacional vigente con todos sus componentes y establecer si responde a las necesidades de la unidad y contribuye al logro de objetivos.
- Recopilar y analizar información acerca de las funciones, tanto de las unidades organizacionales como de los cargos y analizar si estas funciones contribuyen al logro de los Objetivos Institucionales, al desarrollo de la Misión y a alcanzar la Visión.
- Realizar un análisis organizacional, respecto a la organización administrativa de la Unidad de Bienes Inmuebles con el objeto de conocer la situación actual.
- Establecer la percepción de los usuarios acerca de los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles.
- Asignar el principio de Alcance de Control.
- Determinar las funciones que cumplen cada uno de los responsables de áreas de la Unidad de Bienes Inmuebles para mejorarlas y formalizarlas.



- Definir procedimientos simples, claros y específicos para cada uno de los procesos, considerando la Misión del Gobierno Municipal de La Paz y las características propias de la Unidad.
- Rediseñar la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos que formalice la Estructura Organizacional, las líneas de autoridad, las instancias de coordinación interna como externa y las funciones de las áreas organizacionales.
- Diseñar el Manual de Descripción de Cargos que permita regular, establecer políticas y lineamientos generales en la administración del personal en función a los requerimientos de la Unidad.
- Diseñar una estrategia de Implantación de los instrumentos Administrativos mencionados anteriormente.

1.5 ALCANCE

1.5.1 Alcance Institucional:

El alcance del trabajo tendrá una visión integral, abarcando la Unidad de Bienes Inmuebles dependiente de la Dirección de Administración General del G.M.L.P., también será parte integral la Dirección de Información Territorial (DIT), Dirección de Administración Territorial (DAT) pertenecientes a la Oficialía Mayor de Gestión Territorial (OMGT), Dirección de Cuencas, Subalcaldías, Dirección de Gobernabilidad, Dirección Jurídica y Concejo Municipal.

1.5.2 Alcance Temático:

El área de investigación para el presente trabajo con el tema específico del Rediseño de la Estructura Organizacional será la Unidad de Bienes Inmuebles dependiente de la Dirección de Administración General del Gobierno Municipal de La Paz.

También corresponde al área de administración Pública – Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental – Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) R.S. N° 217055, Manual de Organización y Funciones y Manual de Procesos.

1.5.3 Alcance Geográfico:

El ámbito geográfico en el cual se desarrollará la presente investigación es la ciudad de La Paz, puesto que abarcará a los siete Macrodistritos de toda la ciudad comprendidas por Cotahuma, Max Paredes, Periférica, San Antonio, Sur, Mallasa y Centro.

CAPÍTULO II



**M
E
T
O
D
O
L
O
G
Í
A**



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tema planteado en el presente trabajo, y todo esfuerzo de mejoramiento organizacional, de estudio y resolución de un problema requiere la utilización de métodos de investigación que permitan tomar un curso de acción para alcanzar este propósito.

La investigación científica “se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas”¹

La metodología que se utilizará en este estudio científico es el **Deductivo** que es “Aquella manera de razonamiento que va desde los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos”².

Se aplicó el método deductivo para analizar la misión y visión del GMLP por constituirse el ente matriz de todas las Unidades y determinar si la Unidad de Bienes Inmuebles logra contribuir mediante su razón de ser al logro de la misión, el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) del GMLP.

También permitió analizar elementos generales de la unidad de Bienes Inmuebles como ser Misión, Visión y los Objetivos, para posteriormente determinar la contribución e influencia de estos elementos en el funcionamiento de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles (conformada por unidades y áreas organizacionales, objetivos, relaciones de coordinación, canales de comunicación, funciones, cargos, personas y recursos ((materiales, económicos, financieros tecnológicos y tiempo)) y en el logro de los mismos.

¹ TAMAYO Noriega Mario, “El Proceso de la Investigación” Tercera Edición, Pág. 73

² ARANDIA Saravia, Lexin “Métodos y Técnicas de investigación y Aprendizaje” Pag. 78



Adicionalmente se utilizara el método **Inductivo** que es: “Una forma de razonamiento que va de los hechos particulares para llegar a establecer principios generales”³.

El método Inductivo fue utilizado, para analizar y posteriormente determinar, si la Estructura Organizacional mediante sus componentes: áreas, relaciones de coordinación, canales de comunicación, objetivos, funciones, cargos, personas y recursos (materiales, económicos, financieros, tecnológicos, tiempo); constituyó un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos, el desarrollo de la Misión y el alcance de la Visión Institucional.

2.2.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO-DESCRIPTIVO

Los tipos de investigación que se utilizaran:

a) Analítico

“Es la separación mental o material del objeto de investigación en sus partes integrantes, con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman”⁴.

En este caso se hará un análisis en la Unidad de Bienes Inmuebles para ver la conformación de cada uno de los elementos de su estructura organizativa para la Unidad de Bienes Inmuebles.

b) Descriptivo

Este tipo de investigación se basa en “La necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, mediante diseños exploratorios orientados a la recolección de información con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva”⁵

La aplicación de este tipo de estudio permitirá conocer específicamente los aspectos mas importantes del funcionamiento de cada área de la Unidad de Bienes Inmuebles, facilitando así su análisis, comparación, descripción y evaluación de las operaciones de cada área (Técnica y de Investigación) de la Unidad de Bienes Inmuebles.

³ ARANDIA Saravia, Lexin “Métodos y Técnicas de investigación y Aprendizaje” Pag.78

⁴ GARCIA Foronda, Juan, “ Introducción al conocimiento científico”, Segunda Edición, La Paz 2001, Pág. 19

⁵ RODRIGUEZ, Miguel; “Teoría y Diseño de la Investigación Científica”; Pág. 39

Con esto se pretende describir la elaboración del Rediseño de la Organización Administrativa.

2.3.- RECOLECCION DE DATOS

2.3.1 FUENTES

2.3.1.1. Primarias.- Se denomina así; porque se utilizara información de primera mano directamente del lugar donde se suscitan los hechos, en esta investigación se utilizará información oficial brindada por La Unidad de Bienes Inmuebles a través de cuestionarios, entrevistas y observación de las actividades que realiza cada área de la Unidad.

2.3.1.2. Secundarias.- Se dice secundaria porque se utiliza información recopilada de documentos ya elaborados con anterioridad. En esta investigación se utilizará documentación referente a la organización administrativa y otras que se describen a continuación.

CUADRO N° 1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

<ul style="list-style-type: none"> • P.O.A. Dirección de Administración General del GMLP (GESTIÓN 2006 - 2008). • Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa del GMLP. • Diapositivas del proyecto de Registro y Saneamiento de la Propiedad Municipal. • Estructura Organizacional del Gobierno Municipal de La Paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Norma Básica del S.O.A. • Ley de Municipalidades. • Libros de Consulta en materia de Administración y Organización.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se considera a las técnicas de investigación como "Un conjunto de procedimientos sistemáticos, metódicos, que sirven para la recopilación, análisis, registro e interpretación de información"⁶.

⁶ ARANDIA, Saravia, Lexin, "Métodos y Técnicas de investigación y Aprendizaje", Pag.107

Para el presente trabajo se tomo en cuenta las siguientes técnicas:

2.4.1 LA OBSERVACIÓN

Esta técnica es aquella que “se ejecuta en el lugar de los hechos y esta destinada a la observación de datos e información”⁷

Así, la observación directa a permitido identificar y desarrollar el proceso de una organización Administrativa para la Unidad de Bienes Inmuebles.

2.4.2 LA ENTREVISTA

Esta técnica consiste en “La obtención de información, ya sea mediante contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional.”⁸

La entrevista obedece a una estructura predeterminada, la misma que fue efectuada a los responsables de cada área de la Unidad de Bienes Inmuebles y las Unidades que están directamente relacionadas con estas.

2.4.3 LA ENCUESTA

Consiste en la captación planeada y registrada en cuestionarios de los hechos, opciones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. A través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta.

“Es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas, para ello se utiliza un formulario o planilla que el cuestionado llena por si mismo”.⁹ La misma que fue aplicada a los funcionarios de la Unidad de Bienes Inmuebles. (Anexo 1).

2.4.4 CUESTIONARIO

Captando información homogénea, permite ahorrar tiempo. El cuestionario es un formato o instrumento de la entrevista (guía de entrevistas) y de la encuesta que tiene el propósito de recolectar datos para la investigación.

Con esta finalidad se diseñaron tres cuestionarios:

⁷ GARCIA Foronda, Juan, “*Introducción al Conocimiento Científico*”, Segunda Edición La Paz 2001, Pág. 49

⁸ ARANDIA, Saravia, Lexin, “*Métodos y Técnicas de Investigación y aprendizaje*”, Pág. 117

⁹ ARANDIA, Saravia, Lexin, “*Métodos y Técnicas de Investigación y aprendizaje*”, Pág. 128

- Cuestionario a Nivel Operativo
- Cuestionario a los Usuarios
- Cuestionario a las personas que ocupan y representan un Cargo en la Unidad de Bienes Inmuebles.

2.5 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

El sujeto de estudio será el personal de la Unidad que cuenta con 20 funcionarios, puesto que cada uno forma parte de la estructura organizacional y desempeña funciones distintas dentro de la unidad.

2.5.1 UNIVERSO

“Es conocido también como la población de la unidad investigativa. El universo o población se refiere al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e inclusive datos, que poseen una característica común. Por ejemplo el número de habitantes de un país o una ciudad.”¹⁰

2.5.2 CENSO

“Censo completo de los elementos de la población u objetos de estudio.”¹¹

¹⁰ ARANDIA SARA VIA, Lexin, “*Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje*”, Cuarta Edición, Editorial CATA CORA, Pág.: 129.

¹¹ MALHOTRA NARESH K., “*Investigación de Mercado un Enfoque Practico*”, Segunda Edición, Editorial PRENTICE HALL, Pág.: 359

CAPÍTULO III



**M
A
R
C
O

L
E
G
A
L**





CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

Este capítulo describe las principales normas legales que delimitan el presente Trabajo Dirigido, entre ellas están Constitución Política del Estado, Ley de Municipalidades (2028), Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental (1178), Sistema de Organización Administrativa S.O.A., Norma Básica del SOA, Reglamento Específico del SOA del GMLP, Sistema de Administración de Bienes y Servicios S.A.B.S., Sistema de Administración de Personal S.A.P.

3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

(PARTE TERCERA/ REGÍMENES ESPECIALES/ TÍTULO PRIMERO/ RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO / CAPÍTULO II/ BIENES NACIONALES)

La Constitución Política del Estado, en uno de sus artículos define el dominio originario del Estado, a continuación se presenta el mencionado artículo:

(TÍTULO SEXTO/ REGIMEN MUNICIPAL)

Artículo 205°

La Ley determina la organización y atribución del Gobierno Municipal

Artículo 206°

Dentro del radio urbano los propietarios no podrán poseer extensiones de suelo no edificadas mayores que las fijadas por la Ley.

Las superficies excedentes podrán ser expropiadas y destinadas a la construcción de viviendas de interés social.

3.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

Artículo 86° (Bienes de dominio Público y Patrimonio Institucional)

I. Son también bienes de dominio público todos aquellos inmuebles destinados a la administración municipal y a la prestación de un servicio público municipal, así como aquellos bienes inmuebles transferidos por la Ley de Participación Popular y otras disposiciones legales.

II. En los casos de enajenación de estos bienes, el Concejo Municipal, mediante Ordenanza por dos tercios de votos del total de sus miembros, autorizará y tramitará los mismos ante el Poder Legislativo, garantizando que el producto sea destinado a inversiones en el marco del Plan de Desarrollo Municipal

3.3 LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

La Ley 1178 mas conocida como la Ley SAFCO promulgada el 20 de julio de 1999, regula los Sistemas de Administración y Control de los Recursos del Estado.

Esta Ley tiene las siguientes finalidades y Características:

CUADRO N° 2

FINALIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LA LEY 1178

FINALIDAD	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia y Eficiencia • Información Transparente • Plena Responsabilidad • Capacidad Administrativa Contra la Corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Marco ▪ Ley Especial ▪ Ley Instrumental ▪ Ley Sistémica

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 1178.

3.3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN

Los artículos 3º, 4º y 5º de la Ley 1178 establecen su aplicación a todas las entidades del Sector Público o Administración Pública; a las unidades administrativas de los Poderes Legislativo y Judicial, y a toda persona jurídica privada que reciba recursos del Estado, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas y excepciones.



3.3.2 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA LEY 1178

El propósito de la Ley establece un conjunto de sistemas administrativos que permiten una gestión pública eficaz y transparente procurando el manejo racional de los recursos y patrimonio de Estado.

Los sistemas administrativos que trata la ley 1178, establecidos en el **Art. 2º** están presentados en el Gráfico N° 1.

3.3.2.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

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

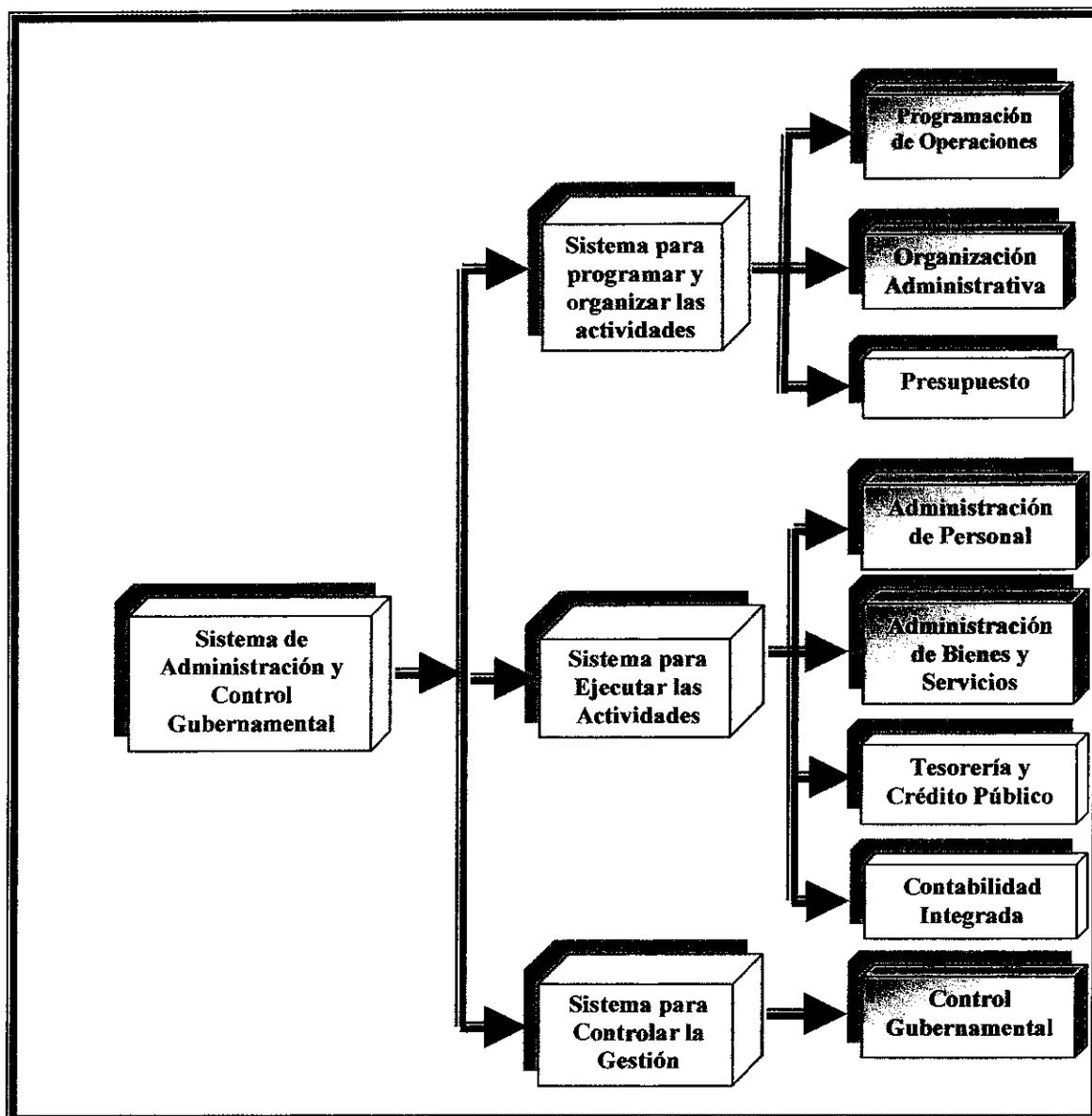
De acuerdo a lo dispuesto en la Ley 1178.¹²

Art. 7º El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- a) Se centralizara en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.
- b) Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

¹² LEY 1178, *Administración y Control Gubernamental* de 120 de Julio de 1990.

GRÁFICO N° 1 SISTEMAS DE LA LEY 1178 LEY SAFCO



Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Administración y Control Gubernamental

3.3.2.1.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

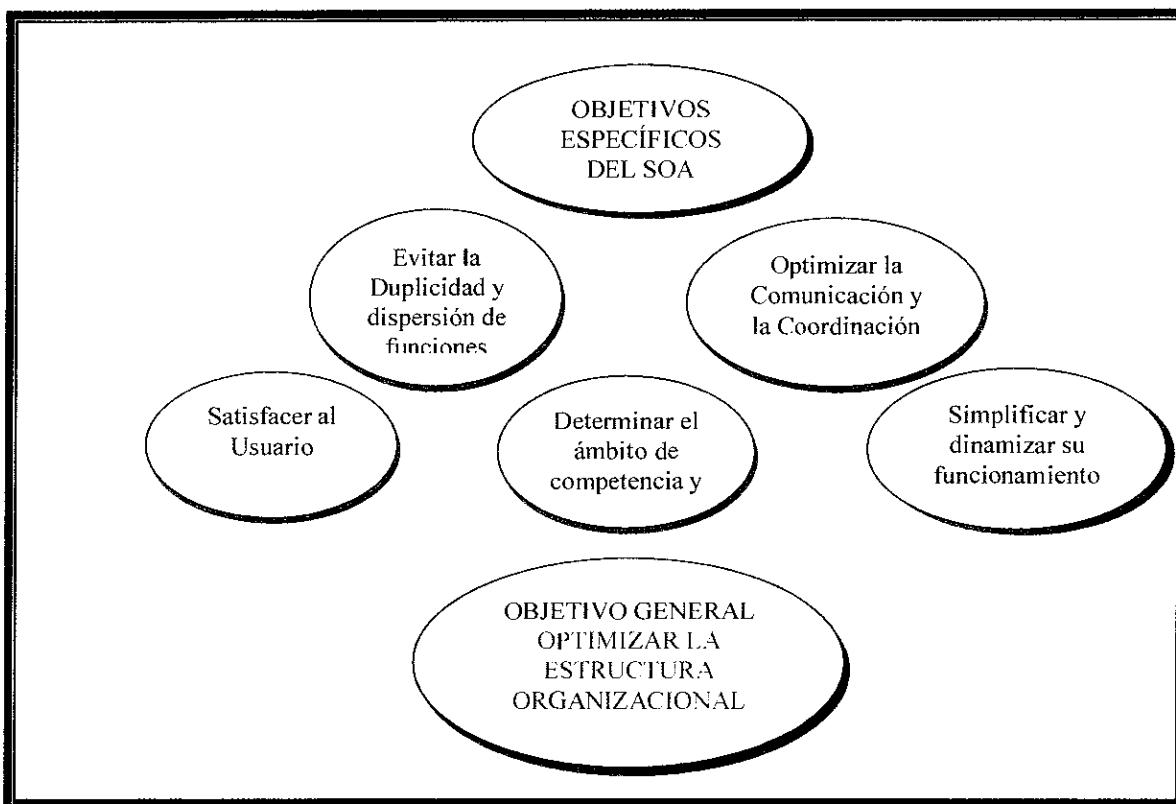
Objetivos Generales

Optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Objetivos específicos

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

GRÁFICO N° 2 OBJETIVOS DEL S.O.A



Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 1178

3.3.2.1.2 PRINCIPIOS DEL S.O.A.

- Estructuración Técnica
- Formalización
- Servicio a los Usuarios
- Flexibilidad



3.3.2.1.3 INTERRELACIÓN DEL S.O.A. CON OTROS SISTEMAS

El Art. 7 del S.O.A. se refiere a la interrelación con otros Sistemas¹³. El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes sistemas:

3.3.2.1.3.1 SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la Misión y los Objetivos Institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y los recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización.

El Sistema de Organización Administrativa a su vez prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.

3.3.2.1.3.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Define, la relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales.

El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

3.3.2.1.3.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Art. 1 El Sistema de Administración de Bienes y Servicios, es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Contratación, Manejo y Disposición de Bienes y Servicios de las entidades públicas.

¹³ Resolución Suprema Nº 217055 de 20 de mayo 1997, *Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativo.*

3.3.2.1.3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

Establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

3.3.2.2 RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217055, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Las Normas Básicas se constituyen en una herramienta de gerencia pública, basadas en teorías y principios de organización administrativa, que establecen una metodología por procesos, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional de la entidad pública, con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios internos y externos y lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia.

3.3.2.2.1 OBJETIVO DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL S.O.A.

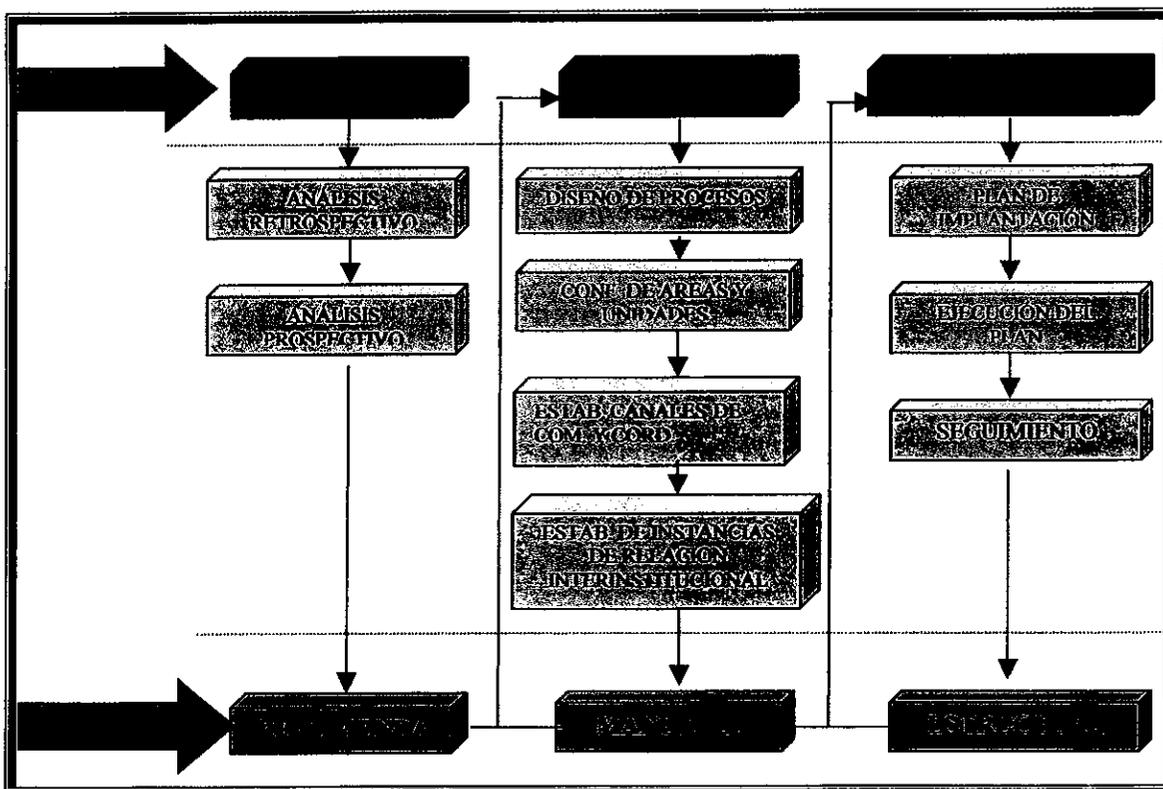
Contar con estructuras organizacionales en el sector público, que respondan a las necesidades del país, funcionando como un todo armónico, efectivo y eficiente, donde cada integrante ejerza con precisión sus atribuciones, facultades y funciones de forma participativa.

3.3.2.2.2 COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS Las normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa se han dividido en tres procesos metodológicos:

a) **Análisis Organizacional;** Este proceso tiene la finalidad de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en la entidad, y de esta manera conducir el diseño o rediseño con bases ciertas. El esfuerzo realizado en la formulación del análisis organizacional, servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas que originaron el estudio, así como también la formulación de un ambiente de recomendaciones.

- b) **Diseño Organizacional;** Las opciones de mejoramiento administrativo, se establecen en este proceso, que supone una labor de armonización e integración de los resultados del análisis organizacional, para diseñar la estructura organizacional, a ser plasmada en los Manuales de Organización y Procesos.
- c) **Implantación del Diseño Organizacional;** Es la fase culminante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo deben llevarse a la práctica adecuando la estructura organizacional al programa de operaciones trazado para la gestión

GRÁFICO N° 3
COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaboración propia en base al Reglamento Específico del SOA

3.3.2.2.3 INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Los instrumentos de organización revisten particular importancia, toda vez que son el soporte para la operación en la entidad. Los productos que se generan como resultado de la implantación de las Normas Básicas del S.O.A. en las entidades son:



- a) **Reglamento Específico;** que establece las regulaciones generales bajo las cuales el S.O.A. de la entidad debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento
- b) **Manual de Organización y Funciones;** formaliza los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades organizacionales.
- c) **Manual de Procesos;** refleja en forma metódica, las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la entidad.

3.3.2.2 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

Este documento legal fue emitido a través de la Ordenanza Municipal 065/2001 – HAM – HCM 060/2001, regula el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Municipal de La Paz en el marco de la ley 1178, que aprueba la Norma Básica del S.O.A.

El Reglamento Especifico del S.O.A. en sujeción a la Norma Básica se constituye en herramienta administrativa, basada en teorías y principios de organización administrativa, que establecen una metodología por procesos para diseñar o rediseñar la Estructura Organizacional de la Entidad Pública (Unidad de Bienes Inmuebles dependiente de la Dirección de Administración General del Gobierno Municipal de La Paz), con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios externos e internos y lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia.

3.3.3 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GMLP (RE-SAP)

El presente reglamento se complementa con el manual de Cargos del Sistema de Administración de Personal con el que forma una unidad indivisible. Así mismo es concordante con el reglamento interno que regula las relaciones de dependencia laboral entre el servidor público y el GMLP.



3.3.3.1 FINALIDAD DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SAP

Establecer el conjunto de Normas Integradas sobre la base de principios y políticas de Administración de personal para el sector público boliviano, que regula la Gestión de Recursos Humanos en el GMLP, procurando eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia en la prestación de servicios públicos municipales, a objeto de que el Municipio paceño logre los objetivos Institucionales.

CAPÍTULO IV



M
A
R
C
O

C
O
N
C
E
P
T
U
A
L





CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPTUAL

4.1.- ADMINISTRACIÓN

La palabra administración proviene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), o sea cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

La administración "es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas."¹⁴

La administración "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social".¹⁵

4.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es un método sistemático para manejar actividades. A continuación se describen las cuatro actividades administrativas básicas según STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT J. Daniel R.

- **PLANIFICACIÓN:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Responde a la pregunta ¿que se va a hacer?¹⁶

- **ORGANIZACIÓN:** Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Responde a la pregunta: ¿Cómo se va hacer?

- **DIRECCIÓN.** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Se refiere al problema: ver que se haga

- **CONTROL.** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?

¹⁴ STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT J. Daniel R. "Administración", Sexta Edición", Pág. 7

¹⁵ REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna", Editorial LIMUSA 1994, Pág. 15

¹⁶ REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna", Editorial LIMUSA 1994, Pág. 26



4.1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública es la estructura orgánica del Estado, destinada a alcanzar sus fines políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales.¹⁷

La Administración Pública se ocupa principalmente de la manera en que se lleva a cabo la política pública y la forma en que se prestan los servicios gubernamentales, no está interesada directamente en el Qué del Gobierno, sino en el Cómo.¹⁸

4.2 LA ORGANIZACIÓN

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹⁹.

“Una Estructura Organizacional debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será responsable de qué resultados”²⁰

Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización para alcanzar las metas deseadas.

4.2.1 PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso organizacional se adecua a una previa determinación de las siguientes actividades.

- 1 **Establecer objetivos:** La organización debe reflejar los objetivos que pretende lograr la planificación.
- 2 **Determinación de los recursos:** Los recursos son, todo aquello que es susceptible de organización en orden de obtener los fines, así los recursos deben ser: Recursos humanos, financieros, materiales (maquinaria y herramienta), técnicos e información, tiempo.

¹⁷ SANGUESA Figueroa, René, “Virus en la Administración Pública Boliviana”, Potosí – Bolivia 1983, Pág. 17.

¹⁸ ALDERFER Harold F. “La Administración Pública en las Naciones Nuevas”, Buenos Aires, Argentina 1967 Pág. 11.

¹⁹ BENJAMIN Franklin Enrique,- GOMEZ Ceja Guillermo “Organización y Métodos”, México 2002, Pág. 3.

²⁰ KOONTZ Harold – WEHRICH Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, McGraw- Hill, 11 Edición, Pág. 246



- 3 **Medio ambiente:** La organización se desarrolla en un entorno completamente establecido.
- 4 **La actividad:** Son las tareas que son impuestas para la consecución de los objetivos.
- 5 **Los resultados:** Son los objetivos finales que se consiguen a partir de la asignación de recursos.
- 6 **La evaluación:** Permite determinar el grado y calidad de los resultados u objetivos esperados en el proceso de la organización.

4.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Existen dos tipos de organización: Organización Formal e Informal. A continuación se enuncian estos tipos de organización.

a) Organización Formal

“Es un elemento de administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los mas apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Este tipo de organización usualmente se presenta en organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial”.²¹

b) Organización Informal

Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.²²

4.2.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen cinco principios fundamentales de organización:

1. **Principio de Especialización:** Toda organización debe basarse en la especialización de las personas y de los órganos, o sea en la división de trabajo

²¹ FRANKLIN Benjamín –GOMEZ CEJA, Guillermo “*Organización y Métodos un Enfoque Competitivo*”, Edit. McGraw Hill, Pág. 5

²² STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT J. Daniel R. “*Administración*”, Sexta Edición”, Pág. 366

para incrementar la cantidad y calidad de este. Gracias a este principio, cada persona ocupa un cargo y cada órgano es individualizado dentro de la organización.

2. Principio de Equivalencia de la Autoridad y Responsabilidad: La autoridad y la responsabilidad atribuidas a cada persona u órgano deben ser correspondientes y equivalentes entre sí.

Autoridad significa poder (dentro de la Organización) de dar ordenes y exigir obediencia. Responsabilidad significa el deber de rendir cuentas por lo hecho. Este hecho establece que a cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla, y a cada autoridad debe corresponder una responsabilidad que de contenido.

3. Principio de Gradación: Cada persona debe saber exactamente quienes son sus subordinados, sobre los cuales ejerce autoridad, y a quien debe subordinar, ante quien debe responder.

4. Principio de la Definición Funcional: Para que no haya la menor duda al respecto el trabajo de cada persona y la actividad de cada organismo deben definirse claramente por escrito, mediante el organigrama y los manuales de organización y funciones, descripción de cargos y procesos y procedimientos.

5. Principio de las Funciones de Línea y de Staff: Las funciones de línea y de staff deben diferenciarse y definirse dentro de la organización. El criterio de distinción o diferenciación tiene relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa o el departamento considerado²³

4.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ENDOESTRUCTURA)

“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.”²⁴

La Endoestructura comprende “los principios de división del trabajo, unidad de mando, delegación, jerarquía, especialización, diferentes funciones, etc., proveen

²³ CHIAVENATO Idalberto, “Iniciación a la Organización y el Control”, Edit. McGraw Hill Interamericana de México S.A., Pág.10-13.

²⁴ MINISTERIO DE HACIENDA- UNIDAD DE NORMAS –Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema Nro. 217055, Glosario Administrativo, La Paz, Bolivia, 1998.



las bases técnicas de ejecución, comunicación y coordinación para alcanzar un cierto nivel de eficiencia”

Estructura Orgánica: Es una descripción ordenada de los principios de los principales cargos y / o unidades orgánicas de la dependencia en función a sus relaciones de jerarquía. La estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas como a su nivel jerárquico de descripción.²⁵

4.2.4.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a) Organización lineal.

“La denominación de “lineal” obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.”²⁶

Cada subordinado se reporta o rinde cuentas a un solo jefe, es por esto que este tipo de organización se la conoce también como piramidal.

b) Organización funcional.

Se basa en la especialización y no en la jerarquía, “Proporciona máximo grado de especialización, ello permite que los cargos de la organización se concentren exclusivamente en su tarea especializada y sean por tanto mas eficientes”²⁷

c) Organización línea - staff

Es un tipo mixto de organización que reúne características de las dos anteriores, con predominio de la autoridad lineal y de la prestación de servicio funcional.

4.2.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las piedras angulares para el diseño organizacional son: la División del Trabajo, Departamentalización, Jerarquización y la Coordinación, que son muy importantes para la administración. Pero en este caso a efectos de estudio mencionaremos solo la división del trabajo y la jerarquización.

²⁵ QUIROGA LEOS, Gustavo, “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”, Editorial TRILLAS, Cuarta reimpresión, abril 1996. Pág. 174.

²⁶ QUIROGA LEOS, Gustavo, “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”, Editorial TRILLAS, Cuarta reimpresión, abril 1996. Pág. 189.

²⁷ QUIROGA LEOS, Gustavo, “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”, Editorial TRILLAS, Cuarta reimpresión, abril 1996. Pág. 190.



a) División del Trabajo

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades en lugar de la tarea en general”²⁸

b) Jerarquización

“Es establecer líneas de autoridad de arriba hacia abajo a través de los diversos niveles y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante solo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad”²⁹

4.2.5.1 TRAMO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

“Es la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quien depende de quien. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones se lo conoce como jerarquización.”³⁰

4.2.6 TIPOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

“La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social.”³¹

Por su forma de presentación, las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

a) Organización Vertical

Ocurre cuando en una organización se verifica la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Se caracteriza siempre por el crecimiento vertical de la estructura, es decir, el aumento de niveles jerárquicos.

²⁸ STONER FREEMAN, Gilbert, “Administración”, Sexta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. , Pág. 347

²⁹ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “Organización de Empresas” México 1998, Edición. McGraw Hill, Pág. 242

³⁰ STONER FREEMAN, Gilbert, “Administración”, Sexta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. , Pág. 348

³¹ GOMEZ CEJAS, Guillermo. “Planeación Y Organización De Empresas”. Editorial Prentice. México, 1999. Pág. 230



b) Organización Horizontal

Se caracteriza por un número mayor de unidades especializadas, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea; es decir, por el crecimiento horizontal de la estructura.

4.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Se experimenta en una organización, a través de los mismos empleados o integrantes de la organización, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: “Perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”³² El clima organizacional es cambiante dentro de las organizaciones debido a las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad en el trabajo y los valores colectivos.

4.2.8 COMUNICACIÓN Y TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.

Se conocen dos tipos de información que son:

a) Comunicación formal.

“Lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por esta Ej. Un reporte de trabajo.”³³

b) Comunicación informal

“Es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etc.”³⁴

4.2.9 ORGANIGRAMAS

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas

³² CHIAVENATO Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, Edit. McGraw Hill, 2da, Edición, Santa Fe Bogotá-Colombia, 1994, Pág.63

³³ REYES Ponce Agustín, “*Administración Moderna*”, Editorial LIMUSA 1994, Pág. 392

³⁴ BENJAMÍN Franklin, Enrique, “*Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura*”, McGraw Hill, México, 1998. Pág. 248



relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”³⁵

4.2.9.1 ORGANIGRAMA VERTICAL

“Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas de autoridad que representan la comunicación y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente”³⁶

Se acostumbra poner al margen, en la altura correspondiente la clase de nivel administrativo, separando a veces estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

4.3 SISTEMAS

Idalberto Chiavenato, define un sistema “como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”³⁷.

4.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Los sistemas se clasifican en:

1. **Sistemas Abiertos:** El sistema abierto no solo esta en constante interrelación con su medio, sino que además sus componentes se encuentran en relaciones continuas de diversa índole
2. **Sistemas Cerrados:** Se dice que un sistema cerrado, es aquel que intercambia insumos: información, energía o materia con su medio ambiente.

4.4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Toda organización necesita tomar en cuenta varios aspectos organizacionales, entre ellos se menciona:

³⁵ BENJAMÍN Franklin, Enrique, “*Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura*”, McGraw Hill, México, 1998.

³⁶ REYES Ponce Agustín, “*Administración Moderna*”, Editorial LIMUSA 1994, Pág. 301

³⁷ CHIAVENATO Idalberto “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Cuarta Edición McGraw-Hill, Colombia, 1995

4.4.1 MISIÓN

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir”³⁸

Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen por qué existe la organización y a donde pretende ir, jamás sabrán cual es el mejor camino.

En consecuencia la misión debe ser objetiva, clara y sobre todo impulsora e inspiradora. Debe reflejar un consenso interno de la organización y ser comprendida con facilidad por las personas externas de la organización.³⁹

4.4.2 VISIÓN

“La visión es la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el ente de verse proyectado en el tiempo y en el espacio”.⁴⁰

4.4.3 OBJETIVO

“El objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo “. ⁴¹

4.4.4 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los cuales se detallan a continuación:

4.4.4.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, estructura, objetivos, sistemas, procedimientos y otros), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”⁴²

³⁸ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGraw Hill, Colombia 2002. Pág.53

³⁹ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGraw Hill, Colombia 2002. Pág.54

⁴⁰ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGraw Hill, Colombia 2002. Pág.55

⁴¹ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGraw Hill, Colombia 2002. Pág.58

⁴² BENJAMÍN Franklin, Enrique, “*Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura*”, Mc Graw Hill, México, 1998.,Pag 147



4.4.4.2 CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES

Se clasifican por su naturaleza y por su contenido. En el presente trabajo dirigido se utilizará la clasificación por su contenido.

Manuales por su contenido:

- **Manual de procedimientos**

“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la información cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”⁴³

“Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad”⁴⁴

- **Manual de Organización y Funciones**

Es el instrumento administrativo que permite objetivizar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones de trabajo.

- **Manual de Descripción de Cargos**

Es un esquema de descripción y especificación de cargos. Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen en este documento.⁴⁵

4.4.5 DIAGRAMA DE FLUJO

“El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que sigue las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general) o los

⁴³ BENJAMIN Franklin, Enrique –GOMEZ Ceja, Guillermo , “Organización y Métodos un Enfoque Competitivo”, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 352

⁴⁴ BENJAMIN Franklin, Enrique –GOMEZ Ceja, Guillermo , “Organización y Métodos un Enfoque Competitivo”, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 352

⁴⁵ CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, Pág. 23-60



puestos que interviene (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilizan en cada caso⁴⁶.

4.4.6 ANÁLISIS F.O.D.A.

Un análisis F.O.D.A. puede ser una herramienta útil para examinar las habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades en la organización. Hacer un análisis F.O.D.A. incluye ver a profundidad cuales son las fortalezas y sus debilidades y luego evaluar las oportunidades y amenazas de los diversos caminos a seguir.

- **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos que están reflejando para la organización aspectos de ventaja.
- **Oportunidades.-** Son opciones que puede utilizar la organización para lograr mejor sus resultados y ser mas competitivos.
- **Debilidades.-** Son desventajas, aspectos negativos que van en decremento de la organización.
- **Amenazas.-** Con frecuencia, ciertos factores en el ambiente, externo de una organización imponen amenazas a su bienestar.

⁴⁶ QUIROGA LEOS, Gustavo, "*Organización y Métodos en la Administración Pública*", Editorial TRILLAS, Cuarta reimpresión, abril 1996. Pág. 241

CAPÍTULO V



MARCO INSTITUCIONAL





CAPÍTULO V

MARCO INSTITUCIONAL

GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

El manejo de los Bienes Inmuebles Municipales ha sido delegado a diferentes niveles administrativos del GMLP, cuyas funciones variaban—aunque no sustancialmente de acuerdo a los cambios de la estructura organizacional del municipio.

Por otra parte, en Derechos Reales también los requisitos para la inscripción de propiedad municipal, fueron modificados en varias oportunidades, no permitiendo continuidad de los procedimientos administrativos del municipio al respecto.

Como reflejo de estos cambios, se dan resultados variables en cuanto a la calidad de los registros procesados.

El manejo documental de los registros de la propiedad municipal no ha sido realizado de manera responsable ya que, no es justificación razonable que las pérdidas de respaldo, sean atribuidas a los múltiples cambios de la dependencia administrativa y especial (traslados continuos) o que la información se manejaba de manera parcial por diferentes reparticiones sin la suficiente coordinación, lo que ocasionó consecuencias negativas como son la apropiación por parte de terceros de dicha propiedad o la dificultad de determinar las causas o motivos de disposiciones temporales o enajenaciones.

5.1 VISIÓN DEL G.M.L.P.

La Visión del Gobierno Municipal de La Paz, es: “Formar una imagen de futuro construida colectivamente con ideas de fuerza y conceptos estratégicos que orientan la planificación municipal con la continuidad necesaria para lograr los objetivos en el día a día con una proyección a largo plazo”⁴⁷.

5.2 MISIÓN DEL G.M.L.P.

La Municipalidad de La Paz es una entidad pública, autónoma, ejerce el gobierno local de la primera sección de la Provincia Murillo del Departamento de La Paz y esta encargada de: “ Planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir

⁴⁷ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL “Gobierno Municipal de La Paz”; Pág. 15.

a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la integración y participación ciudadana en el proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio a través de una mas justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos municipales ”⁴⁸

5.3 OBJETIVO GENERAL DEL G.M.L.P.

“Consolidar un Municipio democrático, transparente, solidario, equitativo, eficiente y efectivo, fortaleciendo sus capacidades competitivas, impulsando la construcción de una identidad colectiva y promocionándolo como un centro de encuentro y enlace de actividades culturales y ambientales”⁴⁹

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL G.M.L.P.

Estructura Organizacional.- Es el conjunto de áreas y unidades funcionales interrelacionadas entre si a través de sistemas de organización, canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos administrativos establecidos por el Gobierno Municipal de La Paz (G.M.L.P.), para el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan de Desarrollo Municipal (P.D.M.), Programa de Desarrollo Institucional (PDI) y el Programa de Operación Anual (POA) de gestión, la estructura organizacional del GMLP se basara en los siguientes principios.

Flexibilidad.- Es la adecuación organizacional del G.M.L.P. a los cambios producidos en el interior de la Municipalidad y en su entorno.

Servicio a la Comunidad.- Orienta a la prestación de servicios en forma ágil, eficiente, transparente y con equidad social, para contribuir de manera efectiva a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Estructura Técnica.- Diseñada en función del Plan de Desarrollo Municipal y el Programa de Desarrollo Institucional, aplicando los criterios y metodologías definidas en el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A) del GMLP.

⁴⁸ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL “Gobierno Municipal de La Paz”, Pág. 5

⁴⁹ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL “Gobierno Municipal de La Paz”, Pág. 5.

5.4.1 ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

- a) Administrar los recursos de uso y dominio municipal, garantizando su adecuada valoración, registro y control.
- b) Elaborar, administrar y proporcionar información actualizada correspondiente al registro de los bienes institucionales y de dominio publico de la jurisdicción del Municipio de La Paz ante las instancias competentes así como para las acciones relativas a su defensa y preservación.
- c) Enviar información sobre los bienes del GMLP al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE) de acuerdo a lo establecido en el D.S. 25152, en el marco de las Normas Básicas de Bienes y Servicios.

5.4.1.1 UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Actualmente la Unidad de Bienes Inmuebles se encuentra llevando a cabo la Fase 2 del proyecto de Saneamiento de la Propiedad Municipal, por lo que, La Ley de Municipalidades N° 2028, en sus artículos 85 y 86 establece que los bienes de Dominio Público y Patrimonio Institucional corresponden al derecho propietario de la Municipalidad y los mismos son inalienables, imprescriptibles e inembargables. Esta propiedad municipal debe ser debidamente identificada para su resguardo y salvaguarda, control físico, administración y eventual disposición, correspondiendo su registro en el sistema informático de registro de la propiedad municipal y respaldada en el archivo físico y digital de la Unidad de Bienes Inmuebles con documentación técnica y legal actualizada y saneada (Registro catastral e inscripción en Derechos Reales). Asimismo esta propiedad municipal debe ser valuada a efectos de su incorporación a estados financieros.

CAPÍTULO VI



**D
I
A
G
N
Ó
S
T
I
C
O**



CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (UBI)

Este capítulo describe la aplicación de la metodología de investigación, de las técnicas de recolección de información y los resultados obtenidos en cada etapa de este proceso, resultados que sirven como base de sustento para el rediseño de la estructura organizacional y su formalización mediante la elaboración del manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos y manual de descripción de cargos, en el marco de un enfoque sistémico – técnico en el cual se establecerá, en que medida cada unidad y puesto cumple para contribuir en el cumplimiento de los objetivos generales y misión existente.

6.1 PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Con el fin de realizar el diagnóstico Organizacional en la Unidad de Bienes Inmuebles se definieron los propósitos y fines de esta, los factores a analizar, la metodología y los instrumentos de recopilación de información.

6.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

6.2.1 Objetivo General

Determinar la existencia de deficiencias y/ o falencias por una parte, como también las fortalezas por otra, en la estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles. Además de evaluar la aplicabilidad de los manuales de organización y funciones, procesos, procedimientos y descripción de cargos.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los componentes organizacionales, determinando si están enmarcados a la realidad actual y conllevan al logro de los objetivos.
- Determinar si la estructura organizacional responde al logro de los objetivos en el marco de la realidad actual en la que se desenvuelve la UBI.
- Establecer la calidad de las relaciones de comunicación y coordinación internas y externas existentes en la UBI.

- Determinar el grado de productividad y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Recopilar, analizar e interpretar la información acerca de las funciones que realiza todo el personal de la Unidad para determinar si corresponden.
- Verificar y analizar la existencia y aplicabilidad de instrumentos administrativos (Manuales de Organización y Funciones, Procesos, Procedimientos y Descripción de Cargos).
- Elaborar una propuesta que se adecue a los requerimientos del POA de la Unidad mediante el Rediseño de la Estructura Organizacional y los Instrumentos administrativos.

6.3 FACTORES A ANALIZAR

Los elementos fundamentales para el estudio de la unidad fueron determinados en base a factores específicos mencionados a continuación:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estructura organizacional (Endoestructura)
- Funciones
- Coordinación
- Comunicación
- Procesos
- Cargos
- Personas
- Recursos (materiales, económicos, tecnológicos, financieros y tiempo).

6.4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación contempla los siguientes aspectos:

6.4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó tiene sus fundamentos en la investigación Científica, mediante el Enfoque **Mixto** que utiliza como Métodos de Investigación el Método Deductivo y el Método Inductivo.

6.4.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método de investigación permitió analizar determinados elementos de la Unidad, utilizando el razonamiento mental orientado de hechos generales conocidos a hechos particulares desconocidos. Su aplicación se realizó en el ámbito institucional y en el ámbito legal, como se explica a continuación:

a) Aplicación del Método Deductivo en el Ámbito Institucional:

Se aplicó el método deductivo para analizar la misión y visión del GMLP por constituirse el ente matriz de todas las Unidades y determinar si la Unidad de Bienes Inmuebles logra contribuir mediante su razón de ser al logro de la misión y el PDI del GMLP.

También permitió analizar elementos generales de la unidad de Bienes Inmuebles como ser Misión, Visión y los Objetivos, para posteriormente determinar la contribución e influencia de estos elementos en el funcionamiento de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles (conformada por unidades y áreas organizacionales, objetivos, relaciones de coordinación, canales de comunicación, funciones, cargos, personas y recursos ((materiales, económicos, financieros tecnológicos y tiempo)) y en el logro de los mismos.



Fuente: Elaboración propia

b) Aplicación del Método Deductivo en el ámbito Normativo - Legal

El Método Deductivo utilizó, en el análisis leyes, decretos y documentos normativos que enmarcan el presente Trabajo Dirigido y los documentos institucionales necesarios para llevarlo a cabo.

El análisis se realizó en el siguiente orden: Constitución Política del Estado, Ley de Municipalidades (2028), Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental (1178), Sistema de Organización Administrativa S.O.A., Norma Básica del S.O.A., Reglamento Específico del S.O.A del GMLP, Plan de Desarrollo Municipal (PDM), Programa de Desarrollo Institucional (PDI).

GRÁFICO N° 5
APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL AMBITO NORMATIVO LEGAL



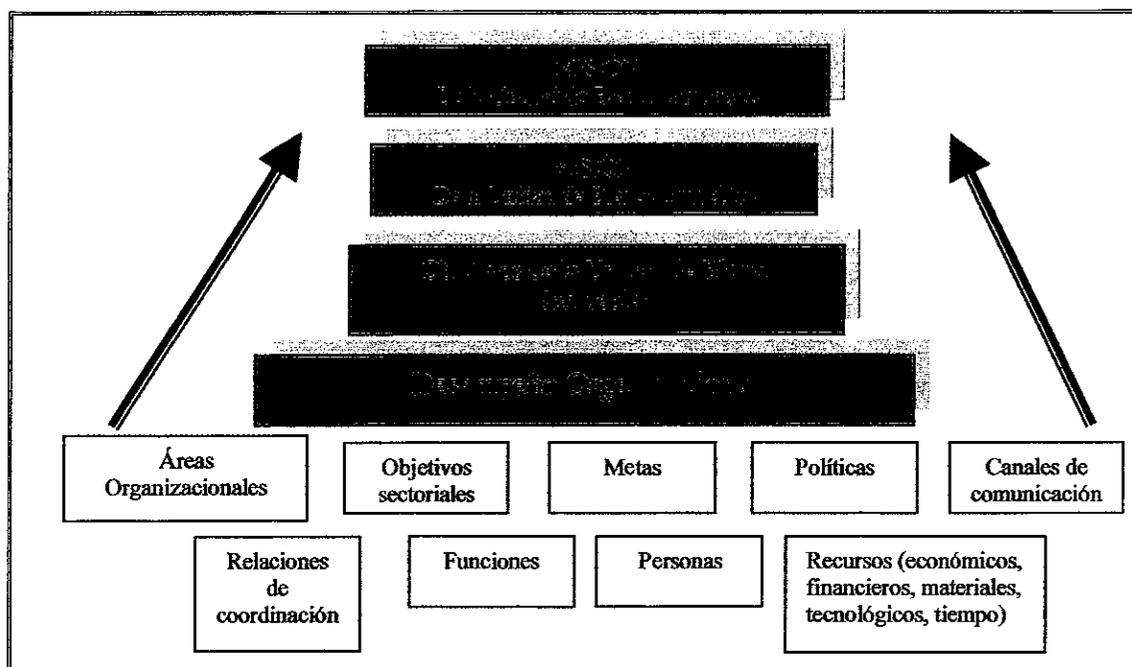
Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.2 MÉTODO INDUCTIVO

La aplicación del Método Inductivo permitió analizar determinados aspectos en la Unidad; a partir de un razonamiento mental orientado de hechos particulares a hechos generales.

El método Inductivo fue utilizado, para analizar y posteriormente determinar, si la Estructura Organizacional mediante sus componentes: áreas, relaciones de coordinación, canales de comunicación, objetivos, funciones, cargos, personas y recursos (materiales, económicos, financieros, tecnológicos, tiempo); constituyó un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos, el desarrollo de la Misión y el alcance de la Visión Institucional.

GRÁFICO N° 6
APLICACIÓN DEL MÉTODO INDUCTIVO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia

6.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es el **ANALÍTICO - DESCRIPTIVO**, su aplicación permitió analizar y luego describir los elementos fundamentales de la Unidad, entre ellos: la misión, visión, objetivos, estructura organizacional conformada por unidades organizacionales, relaciones de coordinación, canales

de comunicación, funciones, cargos, personas y recursos. Explicados en el punto (6.5.2).

6.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis de la Estructura Organizacional actual, se realizó en base a criterios administrativos y disposiciones legales vigentes en materia de organización como el Sistema de Organización Administrativa S.O.A., Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del GMLP R.E.S.O.A., Plan Estratégico de la Unidad y el Programa Operativo Anual 2007.

El Análisis Organizacional se realizó en dos etapas, las cuales son: Análisis Retrospectivo que se desarrolla a continuación y Análisis Prospectivo que se presenta en la (pág. 76).

6.5.1 ANÁLISIS RETROSPECTIVO

A través de los procesos de evaluación a la ejecución del POA 2007 y el Presupuesto, se ha establecido que la Unidad de Bienes Inmuebles, no ha logrado cumplir con los objetivos de gestión formulados, así como han tenido retrasos en la ejecución, las operaciones previstas y el presupuesto asignado para la gestión afectando negativamente el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos en el PDM de la Municipalidad de La Paz.

Es necesario por tanto realizar un análisis organizacional que permita identificar las causas por las que la Unidad de Bienes Inmuebles no ha cumplido eficientemente con los objetivos de gestión establecidos en la Gestión 2007.

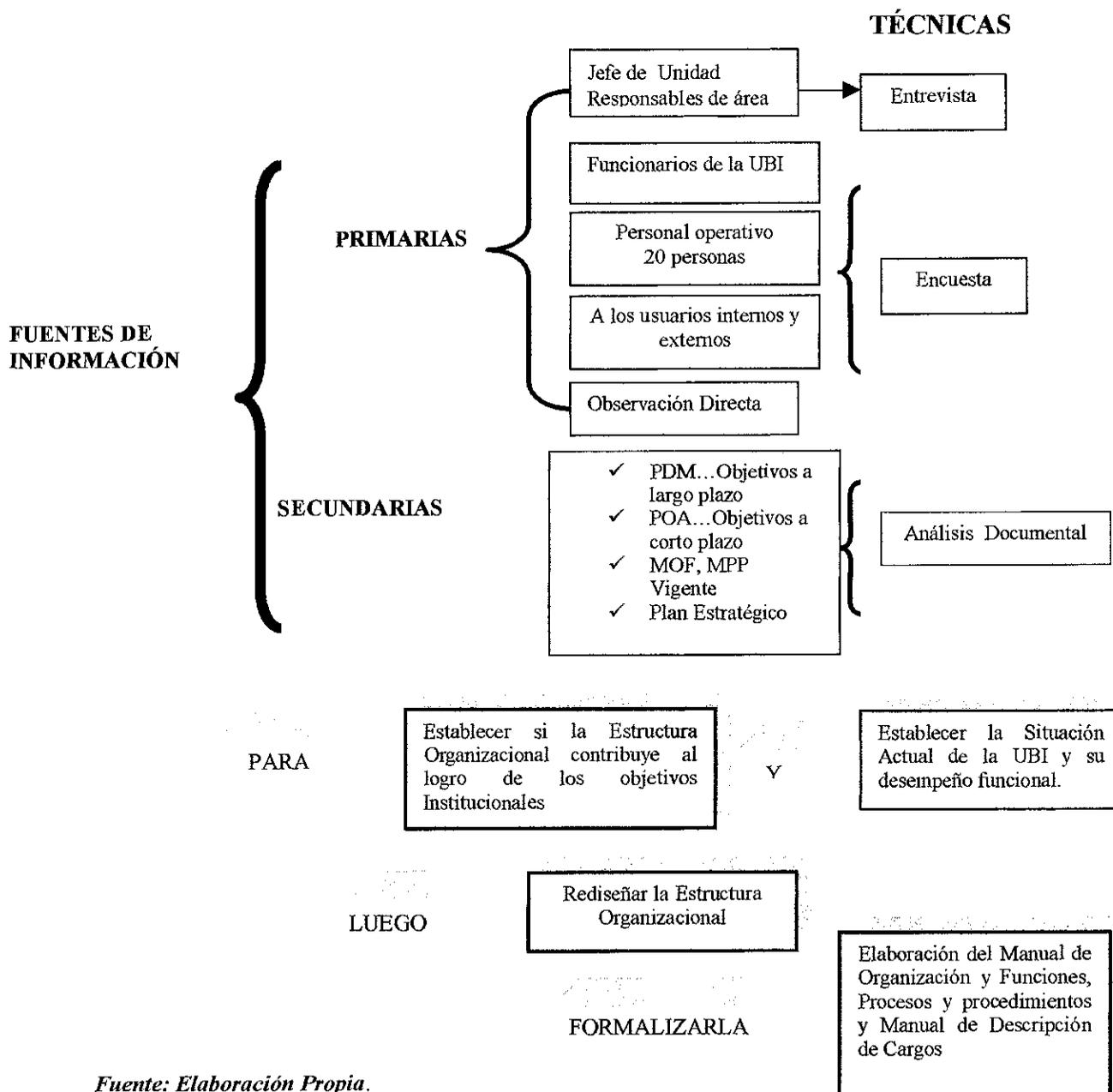
El análisis Retrospectivo se realizó con la finalidad de determinar si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos establecidos en el Programa Operativo Anual.

También permitió establecer la situación actual y el desempeño funcional de la Unidad de Bienes Inmuebles, (cuyos resultados se muestran en las conclusiones del presente diagnóstico) para tal efecto se desarrollo este proceso mediante las siguientes etapas:

6.5.1.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización del Diagnóstico, se utilizaron dos fuentes de información, las cuales fueron: Fuentes Primarias (Jefe de Unidad, Responsables de áreas y personal operativo) y Fuentes Secundarias (Plan Estratégico, PDM, PDI, Manuales descritos en la Pág. 68), que permitieron obtener y registrar información necesaria para conocer y analizar la situación actual de la unidad. Como se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO Nº 7 FUENTES DE INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

6.5.1.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La Información Primaria se obtuvo en el Trabajo de Campo (Unidad de Bienes Inmuebles), mediante la utilización de tres técnicas de investigación a todo el personal y a los usuarios internos y externos que necesitan sus servicios, las cuales fueron: la Entrevista presentada a continuación, el Cuestionario presentado en la (Paginas 46-65) y la Observación Directa presentado en la (Pág. 66). Su aplicación permitió recopilar información necesaria acerca del funcionamiento de la unidad y de la Estructura Organizacional.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a) ENTREVISTA

Esta técnica de investigación nos permitió relevar información de manera directa del personal ejecutivo y responsables de área, mediante la conversación y el contacto directo, con el objetivo de obtener información precisa acerca de las actividades realizadas en el desarrollo de sus funciones, su composición, líneas de autoridad, canales de comunicación, relaciones de coordinación interna y externa, cargos existentes en la Estructura Organizacional vigente, cuyos resultados se presentan en el Paso 3 (análisis de la entrevista)

Con este propósito se ejecutaron los siguientes pasos:

Paso 1: Definición del Sujeto de Investigación: Se determinó aplicar la Entrevista a 3 personas (Jefe de Unidad y dos Responsables de Áreas) que se detallan en el Cuadro N° 3, a los cuales se les realizó la entrevista (VER ANEXO 1)

**CUADRO N° 3
PERSONAL ENTREVISTADO**

CARGOS	NOMBRES
JEFE DE UNIDAD	Dr. Giovanni Jemio Méndez
RESPONSABLE DE AREA TÉCNICA	Arq. Delia Calla
RESPONSABLE DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Arq. Teresa Jiménez

Fuente: Elaboración Propia



Paso 2: Diseño de la Entrevista: Esta conformado por las siguientes preguntas con sus respectivos objetivos para sustentar el fin de las mismas:

CUADRO Nº 4

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA ENTREVISTA

OBJETIVO: Obtener información relevante de la situación actual de la Unidad de Bienes Inmuebles.

No	PREGUNTA	OBJETIVO
1	¿Conoce la Misión de la Unidad de Bienes Inmuebles?	Establecer si la Misión es transmitida al personal de la Unidad.
2	¿Conoce el objetivo general de la Unidad de Bienes Inmuebles?	Establecer si los objetivos son transmitidos al personal operativo y de consultoría, para que se convierta en un instrumento o guía de acción de sus funciones.
3	¿Que funciones desarrolla la unidad?	Conocer las funciones que desarrolla la Unidad de Bienes Inmuebles.
4	¿Existe participación de todo el personal en el desarrollo de las actividades de la UBL, de que manera?	Determinar el grado de participación y compromiso del personal.
5	¿Cómo optimiza la comunicación y coordinación de su equipo de trabajo? (áreas Técnica, e Investigación)	Determinar el flujo de comunicación, identificando los cuellos de botella que existen entre las áreas.
6	¿Usted planifica el trabajo antes de desarrollar sus actividades?	Conocer si realiza una planificación adecuada antes de realizar las actividades.
7	¿Que dificultades podría surgir en la Unidad y como se podría evitar?	Determinar las dificultades que podría evitar lograr las metas esperadas.
8	¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados? (que cambiaria de la actual estructura)	Determinar si la estructura organizacional es la adecuada para facilitar el logro de los objetivos.
9	¿Cómo cree que se pueda mejorar el funcionamiento en su Área?	Identificar las sugerencias del personal para mejorar el funcionamiento de la Unidad.
10	¿Que actividades cotidianas realiza? Las mas importantes	Identificar las actividades que realiza el Jefe de la Unidad y el grado de importancia
11	¿Con que áreas y/o unidades del G.M.L.P. mantiene mas contacto y con que finalidad?	Identificar las unidades de relación interna con la Unidad de Bienes Inmuebles.
12	¿Cómo influye para que su equipo de trabajo cumpla con las metas establecidas?	Establecer el estilo de liderazgo con el que se dirige a la Unidad.

Fuente: Elaboración Propia

Pasó 3: Análisis de las entrevistas realizadas, determinando los aspectos más sobresalientes, realizada a los responsables de la Unidad de Bienes Inmuebles:

- **En cuanto a la Misión de la Unidad:** Se logró establecer que no existe una Misión definida para la Unidad de Bienes Inmuebles, en consecuencia el personal no tiene una dirección a la cual deba dirigirse, por lo que se encuentran desmotivados, inseguros, no pudiendo realizar su trabajo efectivamente, ya que la Misión debe ser un instrumento guía para todos los funcionarios de la Unidad Bienes Inmuebles.
- **En cuanto a los Objetivos de la Unidad:** Se pudo determinar que los objetivos de la unidad no son transmitidos al personal, aspecto que ocasiona que los esfuerzos no estén encaminados en una determinada dirección.
- **En cuanto al Manual de Organización y Funciones:** Se pudo determinar que ningún entrevistado conoce la existencia del Manual de Organización y Funciones y que no existe ni un ejemplar en la Unidad, aspecto que demuestra que éste Instrumento Administrativo no es difundido y mucho menos utilizado como un instrumento que oriente al personal en el desarrollo de sus actividades.
- **Recursos Materiales y equipos:** El Jefe de Unidad y los Responsables de Áreas consideran que no son suficientes los recursos ni el equipo, para desempeñar adecuadamente sus funciones, aspectos que influyen negativamente en el funcionamiento de la Unidad, provocando la acumulación y retraso del trabajo y no permitiendo que se alcancen los objetivos planteados en el POA.
- **Estructura y Organización:** En la Estructura Organizacional Vigente existen algunas líneas de autoridad que no están correctamente definidas, esto ocasiona que exista confusión en el personal al no conocer la dependencia de su cargo.
También los entrevistados sostienen que la información con las instancias intra institucionales es deficiente.
- **Canales y Medios de Comunicación:** Se pudo determinar que la comunicación entre las diferentes áreas es deficiente, ya que no existe



coordinación, este hecho impide el flujo normal de las instrucciones y solicitudes a seguir, generando acumulación de toda la documentación recibida por las diferentes instancias internas.

b) CUESTIONARIO

Para obtener la información requerida, se diseñaron 3 cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas, predefinidas y secuenciales, relacionadas entre sí:

- El primero diseñado con el objetivo de obtener información relacionada con los cargos existentes en la unidad y aplicado a todo el personal mostrados a continuación.
- El segundo aplicado a todo el personal, con la finalidad de conocer el funcionamiento de la unidad, identificando las fortalezas y falencias existentes.
- El tercero dirigido a usuarios tanto internos como externos, diseñado con la finalidad de determinar el grado de satisfacción, necesidades insatisfechas y sugerencias para mejorar los servicios que ofrece la unidad.

1er. CUESTIONARIO: DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

El primer cuestionario se diseñó con el objetivo de recopilar información relacionada con los cargos existentes en la Unidad de Bienes Inmuebles, además de conocer aspectos organizacionales de la misma. Con este propósito se realizó un censo, encuestando a los 20 funcionarios con los que cuenta la Unidad. El Cuadro que a continuación se presenta refleja el cargo que ocupa cada uno de ellos, a los que se les realizó el cuestionario (VER ANEXO 2).

CUADRO N° 5 PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Denominación actual del Cargo	Cantidad de Trabajadores
Jefe de Unidad	1
Secretaria	1
Responsable del área técnica	1
Procesadores de la Información	6
Responsable Centro Investigación Documental	1
Supervisor de macro distritos	6
Topógrafo	1
Administrativo financiero	1
Archivista centro de documentación	1
Apoyo administrativo Centro de Doc.	1
TOTAL	20

Fuente: Elaboración propia en base al Registro del personal de la UBI

A continuación se describe el cuadro de preguntas y sus objetivos, del primer Cuestionario.

CUADRO N° 6 CUESTIONARIO - ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

No	PREGUNTA	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	OBJETIVO
1	¿Conoce el Manual de Descripción de Cargos de la Unidad, alguna vez lo ha utilizado?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	<i>Establecer si existe, es difundido y utilizado el Manual de Descripción de Cargos.</i>
2	¿Cuál es el objetivo de su cargo?	Describe:	<i>Identificar el objetivo del cargo y posteriormente analizarlo para determinar si corresponde a los objetivos de la unidad.</i>
3	¿Cómo se entero de este objetivo?	Mencione:	<i>Identificar si los objetivos se comunican y que medios de comunicación se utilizan.</i>
4	¿Cree que estos objetivos son realizables?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	<i>Determinar si estos objetivos son alcanzables.</i>
5	¿De que autoridad usted depende para el desarrollo de sus funciones y que cargo ocupan?	Mencione:	<i>Establecer las líneas de autoridad y dependencia.</i>
6	¿Qué cargo se encuentra bajo su supervisión?	Mencione:	<i>Identificar las líneas de dependencia y establecer si el tramo de control es adecuado.</i>
7	¿De las funciones que realiza cual cree que no corresponda a su cargo?	Describe:	<i>Identificar las funciones que no corresponden al cargo y determinar si existe duplicidad de funciones.</i>
8	¿Cómo cree que se pueda mejorar el funcionamiento en su Unidad?	Describe:	<i>Identificar las sugerencias del personal para mejorar el funcionamiento de la Unidad.</i>

Fuente: Elaboración Propia.

Después de analizar la información recopilada con la aplicación del Cuestionario, se determinaron los aspectos más sobresalientes, los cuales son:

- ❖ No existe el Manual de Descripción de cargos, por lo tanto la Unidad no cuenta con un instrumento de Gestión lo que causa discrecionalidad, pérdida de tiempo, esfuerzo y desorden.
- ❖ Existe duplicidad de Funciones en algunos cargos como por ejemplo se puede mencionar que arquitectos y procesadores realizan la misma función como el armado de carpetas prediales, lo que ocasiona pérdida de recursos económicos, materiales y de tiempo.
- ❖ Existen muchas líneas de dependencia que no están correctamente definidas, específicamente en el nivel operativo de la Unidad en el cual algunas áreas no muestran la dependencia correspondiente. Lo que ocasiona desorden y desconocimiento de su inmediato superior.
- ❖ Un 86% del personal encuestado no conoce el Objetivo de su cargo, ya que no existe ningún documento que lo formalice. Como consecuencia el personal desconoce sus funciones, se encuentra desmotivado y realiza un trabajo ineficiente.
- ❖ Inadecuada toma de decisiones por parte de los arquitectos al emitir criterios legales cuando no les compete, a causa de no contar con un área legal dentro de la Unidad de Bienes Inmuebles, ocasionando un gran perjuicio al GMLP (pérdida de inmuebles en juicios, mala administración de la propiedad municipal).
- ❖ No existe un área específica en el campo financiero que realice el manejo contable y la incorporación de los inmuebles a los estados financieros, funciones que actualmente son realizadas por los arquitectos responsables del área de Centro de Investigación. Lo que ocasiona mala toma de decisiones y observaciones por parte de Auditoría Interna.

2da. CUESTINARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Dicho cuestionario se aplicó al personal de la UBI (VER ANEXO 3), que en la actualidad cuenta con 20 funcionarios; de los cuales 15 son de planta y el restante personal es a contrato, por constituirse en la base sustancial de la Unidad, para tal efecto se ejecutaron los siguientes pasos:

Paso 1: Diseño del Cuestionario:

Para recabar información relevante se procedió a diseñar el siguiente cuestionario del análisis de consistencia a todo el personal:

CUADRO Nº 7

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVO.- Establecer la situación actual de la Unidad de Bienes Inmuebles.

No	PREGUNTA	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	OBJETIVO
1	¿Conoce el objetivo general de la Unidad de Bienes Inmuebles establecido en el POA?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO Mencione:	<i>Establecer si los objetivos son transmitidos al personal operativo y de consultoría.</i>
2	Que problemas identifica en la unidad.	Mencione:	<i>Identificar los problemas existentes en la Unidad que impiden o dificultan el funcionamiento eficiente de la misma.</i>
3	A su parecer el nivel de comunicación entre las áreas:	Técnica – CID es: MB B R M P *Muy Buena *Regular *Buena *Mala *Pésima	<i>Identificar el flujo de información y comunicación entre las diferentes áreas.</i>
4	¿Cómo se planifican las actividades que usted debe realizar?	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de la Unidad da las instrucciones • Cada área realiza su planificación • Empíricamente • No se planifica 	<i>Establecer como se realiza la planificación en la Unidad.</i>
5	Conoce la Estructura Organizacional (Organigrama) de la Unidad de Bienes Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO * Si respondió SI pase a la siguiente pregunta y si respondió NO pase a la pregunta 7	<i>Determinar el conocimiento de la estructura de la UBI.</i>
6	¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados? ¿Que cambiaría de la actual estructura?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO Explique:	<i>Determinar si la estructura organizacional facilita el logro de los objetivos.</i>



7	¿Cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Cuales cree usted que hacen falta?	<ul style="list-style-type: none"> • Material de escritorio • Equipo de computación • Equipo de medición • Transporte • Otros, mencione 	<i>Identificar la logística y el presupuesto asignado en la Unidad, para que sirvan de apoyo al logro de los objetivos.</i>
---	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Pasó 2: Definición de los sujetos de investigación

Se aplicó el segundo cuestionario de consistencia a los 20 funcionarios de la unidad, mediante un censo, con el objetivo de obtener información relevante sobre el funcionamiento de la Unidad

Pasó 3: Aplicación del cuestionario y análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, una vez aplicado el cuestionario a todo el personal operativo ya mencionado de la Unidad.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO

Sujeto de estudio: 20 personas

<p>PREGUNTA 1 ¿Conoce el objetivo de la Unidad de Bienes Inmuebles establecido en el POA?</p>	<p>OBJETIVO <i>Establecer si los objetivos son transmitidos al personal operativo y de consultoría</i></p>														
<p>CUADRO N° 8</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">35%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">65%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	PORCENTAJE	SI	7	35%	NO	13	65%	TOTAL	20	100%	<p>GRÁFICO N° 8</p> <p>¿CONOCE EL OBJETIVO DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES ESTABLECIDO EN EL POA?</p> <p>65% 35%</p> <p>SI NO</p>
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	PORCENTAJE													
SI	7	35%													
NO	13	65%													
TOTAL	20	100%													
<p>El Cuadro N° 8 Y Gráfico N° 8, indica que el 65% no conoce el objetivo de la Unidad de Bienes Inmuebles mientras que el restante 35% si lo conoce.</p> <p>Este aspecto demuestra que los objetivos de la Unidad no son transmitidos a todo el personal, este hecho dificulta que los esfuerzos se canalicen en una misma dirección para medir el desempeño de las funciones del personal de la Unidad de Bienes Inmuebles.</p>															

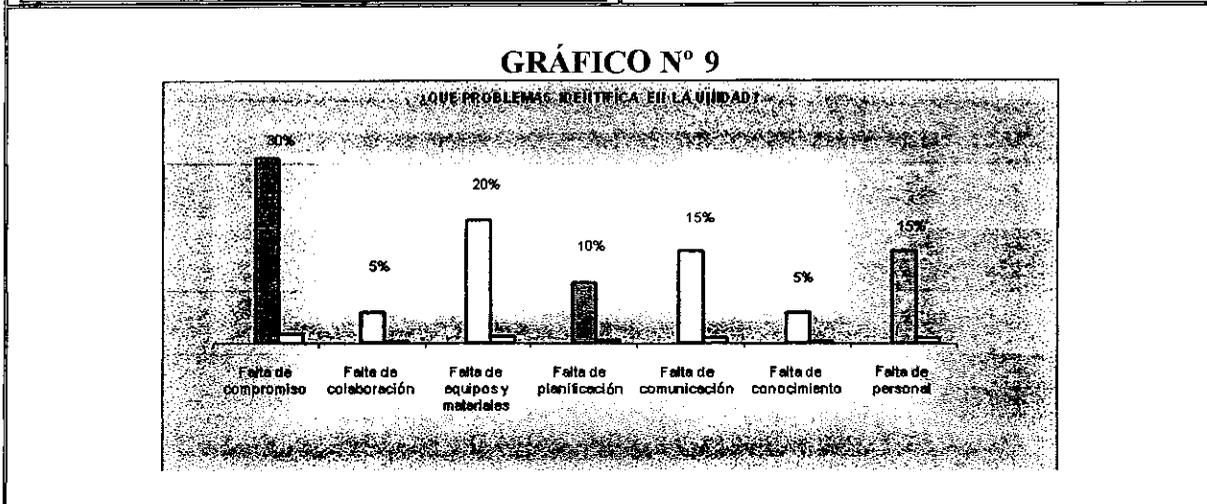
Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.



<p>PREGUNTA 2 ¿Que problemas identifica en la Unidad?</p>	<p>OBJETIVO Identificar los problemas existentes en la Unidad que impiden o dificultan el funcionamiento eficiente de la misma.</p>
---	---

CUADRO N° 9		
FACTORES	RESPUESTAS	
	TOTAL	PORCENTAJE
Falta de Compromiso	6	30%
Falta de Colaboración	1	5%
Falta de Equipos y Material	4	20%
Falta de Planificación	2	10%
Falta de Comunicación	3	15%
Falta de Conocimiento	1	5%
Falta de Personal	3	15%
TOTAL	20	100%

En el Cuadro N° 9 y el Gráfico N° 9 se logra identificar que existen factores que impiden el funcionamiento óptimo de la Unidad, siendo el mas influyente la falta de compromiso con un 30% posteriormente la falta de equipos y material de trabajo con un 20%, falta de comunicación y de personal con un 15%, falta de planificación con 10%, finalmente la falta de colaboración y de conocimiento de los funcionarios en un 5%. Factores que repercuten negativamente en el desempeño de las funciones impidiendo el logro de los objetivos de la Unidad.



Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.



<p>PREGUNTA 3 <i>A su parecer el nivel de comunicación entre las áreas:</i> a) Técnica – Centro de Investigación es:</p>	<p>OBJETIVO <i>Identificar el flujo de información y comunicación entre las diferentes áreas</i></p>																				
<p>CUADRO N° 10</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESULTADO</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MB</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>9</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>7</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESULTADO		TOTAL	PORCENTAJE	MB	0	0%	B	4	20%	R	9	45%	M	7	35%	TOTAL	20	100%	<p>GRÁFICO N° 10</p>
FACTOR DE CONTROL		RESULTADO																			
	TOTAL	PORCENTAJE																			
MB	0	0%																			
B	4	20%																			
R	9	45%																			
M	7	35%																			
TOTAL	20	100%																			

El Cuadro N° 10 y el Gráfico N° 10, se puede apreciar que nadie considera que exista muy buena comunicación entre las dos áreas, el 20% considera que existe buena comunicación y el restante 45% dice que la comunicación es regular y finalmente el 35% opina que la comunicación es mala haciendo un total las dos últimas de el 80% que no esta satisfecho con los canales de comunicación existente. Estos aspectos demuestran que el ambiente laboral no es el adecuada, esto ocasiona duplicidad de funciones, mala coordinación al momento de ejecutar algún trabajo, desmotivación, esfuerzos y costos innecesarios.

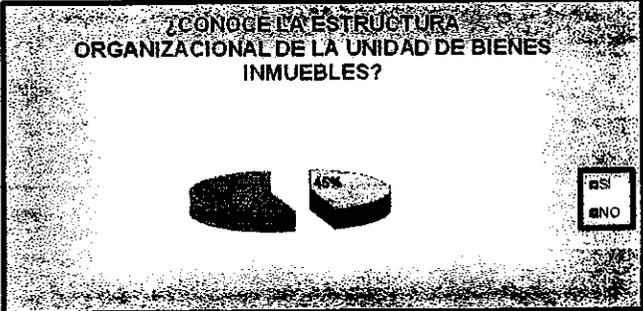
Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados

<p>PREGUNTA 4 ¿Cómo se planifican las actividades que usted debe realizar?</p>	<p>OBJETIVO <i>Establecer como se realiza la planificación en la Unidad.</i></p>																				
<p>CUADRO N° 11</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESULTADO</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El jefe de la Unidad da las instrucciones.</td> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Existe una unidad que realiza la planificación.</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Empíricamente</td> <td>10</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>No planifican</td> <td>6</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESULTADO		TOTAL	PORCENTAJE	El jefe de la Unidad da las instrucciones.	4	20%	Existe una unidad que realiza la planificación.	0	0%	Empíricamente	10	50%	No planifican	6	30%	TOTAL	20	100%	<p>GRÁFICO N° 11</p>
FACTOR DE CONTROL		RESULTADO																			
	TOTAL	PORCENTAJE																			
El jefe de la Unidad da las instrucciones.	4	20%																			
Existe una unidad que realiza la planificación.	0	0%																			
Empíricamente	10	50%																			
No planifican	6	30%																			
TOTAL	20	100%																			

El Cuadro N° 11 y Gráfico N° 11, se puede apreciar que el 50% realiza la planificación de sus actividades empíricamente, el 30% no planifica y el 20 % sigue las instrucciones del jefe de Unidad para realizar sus actividades. Por lo que se puede determinar que la Unidad no tiene una planificación previa a las actividades para que se controle, oriente y realice el seguimiento de los mismos, lo que ocasiona dispersión de funciones, trabajos retrasados, discontinuidad en la ejecución de lo previsto.

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.



<p>PREGUNTA 5 ¿Conoce la Estructura Organizacional de la UBI?</p>	<p>OBJETIVO Determinar el conocimiento de la estructura de la Unidad de Bienes Inmuebles</p>														
<p>CUADRO N° 12</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>9</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>11</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	PORCENTAJE	SI	9	45%	NO	11	55%	TOTAL	20	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO N° 12</p> <div style="text-align: center;"> <p>¿CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES?</p>  </div>
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	PORCENTAJE													
SI	9	45%													
NO	11	55%													
TOTAL	20	100%													
<p>El Cuadro N° 12 y Gráfico N° 12, indica que el 55 % no conoce la estructura organizacional y el 45 % restante lo conocen. El mayor porcentaje encuestado de la Unidad no conoce la Estructura Organizacional de la Unidad, debido a que no es difundida ni comunicada al personal, lo cual ocasiona desconocimiento de la dependencia jerárquica y la duplicidad de funciones.</p>															

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados

<p>PREGUNTA 6 ¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados?</p>	<p>OBJETIVO Determinar si la estructura organizacional facilita el logro de los objetivos.</p>														
<p>CUADRO N° 13</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>6</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>14</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	PORCENTAJE	SI	6	30%	NO	14	70%	TOTAL	20	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO N° 13</p> <div style="text-align: center;"> <p>¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTABLECIDA PERMITIRA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS?</p>  </div>
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	PORCENTAJE													
SI	6	30%													
NO	14	70%													
TOTAL	20	100%													
<p>El Cuadro N° 13 y Gráfico N° 13, indica que el 70% cree que la estructura actual no contribuye al logro de los objetivos y el 30% sostiene que la estructura, si permite alcanzar los objetivos planteados. Por lo que se determina que existen falencias en la estructura, específicamente la carencia de áreas sustantivas, lo que ocasiona que el personal emita criterios y tome decisiones que no les compete, por ende el mal funcionamiento de la Unidad, incumplimiento de metas y objetivos.</p>															

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.

<p>PREGUNTA 7 ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?</p>	<p>OBJETIVO Identificar si la Unidad cuenta con todos los recursos necesarios para un funcionamiento eficiente</p>
---	--

<p>CUADRO N° 14</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESPUESTAS</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>16</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESPUESTAS		TOTAL	PORCENTAJE	SI	4	20%	NO	16	80%	TOTAL	20	100%	<p>GRÁFICO N° 14</p> <p>¿CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?</p> <p>20% 80%</p> <p>SI NO</p>
FACTOR DE CONTROL		RESPUESTAS													
	TOTAL	PORCENTAJE													
SI	4	20%													
NO	16	80%													
TOTAL	20	100%													

El Cuadro N° 14 y Gráfico N° 14, permite observar que el 80 % no cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos y el restante 20 % cuenta con los materiales necesarios. Aspectos que repercuten negativamente en el desempeño del funcionamiento de la Unidad, como pérdida de tiempo, recursos, incumplimiento de los trabajos a realizar y por ende el retraso del logro de los objetivos establecidos.

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados

<p>¿Cuáles cree usted que hacen falta?</p>	<p>OBJETIVO Identificar la logística y el presupuesto asignado en la Unidad para que sirvan de apoyo al logro de los objetivos</p>
--	--

<p>CUADRO N° 15</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">FACTOR DE CONTROL</th> <th colspan="2">RESULTADO</th> </tr> <tr> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Material de escritorio</td> <td>3</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Equipo de computación</td> <td>9</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Equipo de medición</td> <td>5</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>3</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>20</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE CONTROL	RESULTADO		TOTAL	PORCENTAJE	Material de escritorio	3	15%	Equipo de computación	9	45%	Equipo de medición	5	25%	Transporte	3	15%	TOTAL	20	100%	<p>GRÁFICO N° 15</p> <p>¿CUÁLES CREE USTED QUE HACEN FALTA?</p> <p>15% 45% 25% 15%</p> <p>Material de escritorio Equipo de computación Equipo de medición Transporte</p>
FACTOR DE CONTROL		RESULTADO																			
	TOTAL	PORCENTAJE																			
Material de escritorio	3	15%																			
Equipo de computación	9	45%																			
Equipo de medición	5	25%																			
Transporte	3	15%																			
TOTAL	20	100%																			

El Cuadro N° 15 y Gráfico N° 15, permite observar que el 45% no cuenta con equipos de computación y el 25% no cuenta con equipos de medición, haciendo un total del 70% que no cuenta con equipos, y el restante 15 % no cuenta con material de escritorio ni transporte haciendo un total del 30%. Por lo que consideramos, la mayor parte de los funcionarios no cuenta con equipos, al igual que material de escritorio, lo cual ocasiona disconformidad; imposibilitando desarrollar sus funciones adecuadamente.

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.



3ra CUESTIONARIO: DIRIGIDO A LOS USUARIOS, DEL SERVICIO QUE BRINDA LA UBI.

Con el objetivo de establecer la percepción que tienen los usuarios e identificar las dificultades que ocurren durante la prestación de los servicios, se diseñó un análisis de consistencia del Cuestionario aplicado a los usuarios internos y externos con preguntas abiertas y cerradas, relacionadas con los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles.

- ◆ **Usuarios Internos:** Las diferentes Direcciones y Unidades que utilizan los servicios de la Unidad, que serán detallados a continuación, y
- ◆ **Usuarios Externos:** Las personas particulares que utilizan el servicio de la Unidad de Bienes Inmuebles y visitan sus oficinas para obtener información, que serán detallados en la (Pág. 62).

USUARIOS INTERNOS

Pasó 1: Identificación de los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles (U.B.I.) a los Usuarios Internos

Atención de Trámites Internos

- Proveer información sobre Derecho Propietario Municipal.
- Información de afectación a Propiedad Municipal, con inspecciones en casos de ubicación imprecisa.
- Peritaje de parte del G.M.L.P., en casos donde el derecho propietario municipal este en cuestión.
- Verificación sobre posición con propiedad municipal provenientes de la Unidad de Catastro. Oficialía Mayor de Gestión Territorial (O.M.G.T.)
- Información relacionada al registro de la propiedad municipal proveniente de la (O.M.G.T.), Dirección de Administración Territorial (DAT), Dirección de Ordenamiento Territorial (DOT), Oficialía Mayor de Desarrollo Humano (O.M.D.H.), Sub Alcaldías y el Honorable Concejo Municipal (H.C.M.).
- Registro de la propiedad municipal provenientes de las Sub Alcaldías Distritales a efecto de inicio de Proceso Técnico Administrativos de Trámite Urgente.



Pasó 2: Definición del Sujeto de Investigación Usuarios Internos

Para poder aplicar el Tercer Cuestionario y obtener información representativa, se procedió a determinar el número de personas a encuestar, para ello se identificó a los usuarios internos. Posteriormente se obtuvo un listado de tramites, de la Unidad de SITRAM con el detalle de todos los tramites que ingresan y despacha la Unidad de Bienes Inmuebles.

CUADRO N° 16

USUARIOS INTERNOS UNIDAD DE BIENES INMUEBLES CON QUIENES TIENE MAYOR RELACION
<ul style="list-style-type: none">• Oficialía Mayor de Gestión Territorial (OMGT)• Dirección de Administración Territorial (DAT)• Dirección de Ordenamiento Territorial (DOT)• Dirección de Información Territorial (DIT)• Unidad de Catastro• Subalcaldías• Dirección Jurídica• Concejo Municipal

Fuente: Elaboración propia

Pasó 3: Diseño del cuestionario (Usuarios Internos)

Se procedió a diseñar un cuestionario, destinado a recopilar información relacionada con los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles, de esta manera se logró determinar la percepción y el grado de satisfacción de los usuarios (VER ANEXO 4).

A continuación se puede observar las preguntas con su objetivo respectivo, correspondiente al tercer cuestionario.



CUADRO N° 17

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL 3er. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS INTERNOS DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

N°	PREGUNTA	OBJETIVO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA
1	¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad con respecto a los trámites que ingresan a la Unidad y son despachados a su Unidad?	Conocer la percepción que tienen los usuarios internos respecto al funcionamiento de la UBI.	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Buena • Buena • Regular • Mala
2	¿El tiempo de espera de la entrega de un trámite de la UBI a su Unidad es?	Conocer la percepción que tienen las otras unidades y/o direcciones con respecto al tiempo de demora de entrega de un trámite	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria • Adecuada • Prolongado
3	¿Qué aspectos desfavorables identifica en el proceso del trámite?	Identificar los puntos críticos del servicio que brinda la Unidad de Bines Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de tiempos • Inexistencia de un apersona que realice el seguimiento de su trámite • Información poco clara • Excesiva burocracia • No tiene problemas
4	¿Qué sugerencias haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?	Identificar los aspectos que permitirían mejorar los servicios que ofrece la UBI.	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo ordenado y sistematizado • Capacitación • Emitir informes completos • Debería pertenecer a la OMGT • Mayor coordinación con Catastro • Incrementar personal • Control de calidad de informes

Fuente: Elaboración Propia

Pasó 4: Aplicación del Cuestionario del análisis de consistencia e interpretación de Resultados

Luego de obtener el número de personas a encuestar, se aplicó el Tercer Cuestionario a:

- Usuarios Internos: 15 personas responsables de cada Dirección y Unidad con las que la UBI tiene relación funcional, los cuales respondieron al cuestionario realizado.

A continuación se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado el cuestionario.

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS INTERNOS

<p>PREGUNTA N°1 ¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad, con respecto a los trámites que ingresan a la UBI y son despachados a su Unidad o viceversa?</p>	<p>OBJETIVO Conocer la percepción que tienen los usuarios internos con respecto al funcionamiento de la UBI.</p>																		
<p>CUADRO N° 18</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Buena</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>8</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	%	Muy Buena	0	0	Buena	4	27%	Regular	8	53%	Mala	3	20%	TOTAL	15	100%	<p>GRÁFICO N° 16</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad, con respecto a los trámites que ingresan a la UBI y son despachados a su unidad o viceversa?</p> <p> 0% 13% 50% 27% 10% </p> <p>FACTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy Buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala ■ TOTAL </div>
FACTORES	TOTAL	%																	
Muy Buena	0	0																	
Buena	4	27%																	
Regular	8	53%																	
Mala	3	20%																	
TOTAL	15	100%																	

Los datos obtenidos en el Gráfico N° 16 y el Cuadro N° 18, demuestra que el despacho de los tramites es regular en un 53% y mala en un 20% haciendo un total de 73 % de los usuarios internos que consideran que el funcionamiento de la Unidad es regular a mala, finalmente el 27% considera que es buena, nadie considero que es muy buena.

La mayor parte de las personas encuestadas consideran que la Unidad de Bienes Inmuebles tiene un funcionamiento regular a mala, esto demuestra que la unidad no esta teniendo un buen funcionamiento, ya que consideran que la información con la que cuentan no es actualizada, además existe excesiva burocratización que ocasiona lentitud en el proceso de los tramites y malestar dentro de las áreas y unidades solicitantes del trámite.

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados a los usuarios.

<p>PREGUNTA N° 2 ¿El tiempo de espera de la entrega de un trámite de la UBI a su Unidad es?</p>	<p>OBJETIVO Conocer la percepción que tienen las otras unidades y/o direcciones con respecto al tiempo de demora de entrega de un trámite.</p>															
<p>CUADRO N° 19</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Necesario</td> <td>1</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Adecuado</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Prolongado</td> <td>10</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Necesario	1	7%	Adecuado	4	27%	Prolongado	10	66%	TOTAL	15	100%	<p>GRÁFICO N° 17</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>¿El tiempo de espera de la entrega de un trámite de la UBI a su unidad es?</p> <p>6% 27% 67%</p> <p>FACTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Necesaria ■ Adecuada ■ Prolongada </div>
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE														
Necesario	1	7%														
Adecuado	4	27%														
Prolongado	10	66%														
TOTAL	15	100%														

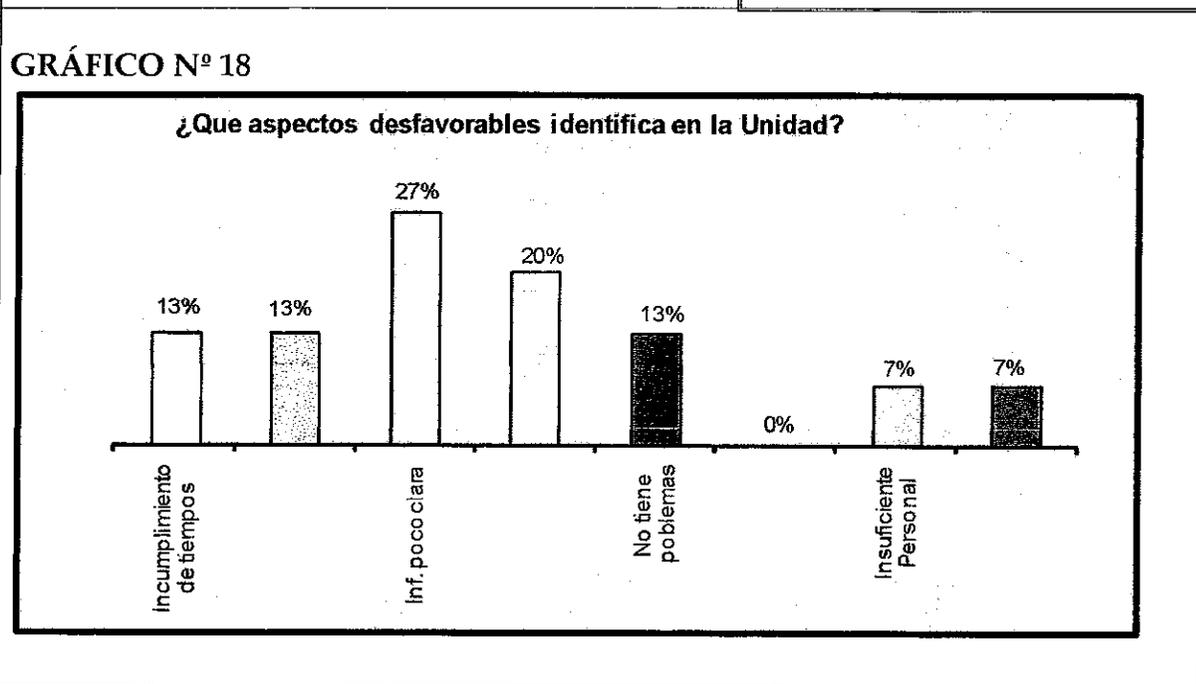
Los datos obtenidos en el grafico N° 17 y el cuadro N° 19, determinan que el tiempo de espera en la entrega de un tramite o documentación solicitada por el usuario interno es mayormente prolongado con un 66%, seguido por adecuado con un 27 % y finalmente necesario con un 7%.

Estos resultados permiten determinar que los usuarios internos consideran que deben esperar demasiado tiempo para obtener la información que solicitan, esto ocasiona demora en la legalización de la propiedad municipal y la generación de la burocratización.

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados a los usuarios.

<p>PREGUNTA N° 3</p> <p>¿Qué aspectos desfavorables identifica en la Unidad?</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Identificar los puntos críticos del servicio que brinda la Unidad de Bienes Inmuebles.</p>
---	--

<p>CUADRO N° 20</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Incumplimiento de tiempos</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>• Inexistencia de una persona que realice seguimiento de trámites.</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>• Información poco clara</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>• Excesiva burocracia</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>• No tiene problemas</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>• Información contradictoria y antigua</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>• Insuficiente personal</td> <td>1</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>• Informe incompleto</td> <td>1</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	%	• Incumplimiento de tiempos	2	13%	• Inexistencia de una persona que realice seguimiento de trámites.	2	13%	• Información poco clara	4	27%	• Excesiva burocracia	3	20%	• No tiene problemas	2	13%	• Información contradictoria y antigua	0	0%	• Insuficiente personal	1	7%	• Informe incompleto	1	7%	TOTAL	15	100 %	<p>El Cuadro N° 20 y el Gráfico N° 18 demuestra que la deficiencia que presenta la Unidad en cuanto a los procesos del trámite es la información poco clara con un 27%, excesiva burocracia con 20%, información contradictoria y antigua, incumplimiento de tiempo, inexistencia de una persona que realice el seguimiento de su trámite, las tres coinciden con un 13% haciendo un total de 39%, finalmente se considera que hay personal insuficiente y emisión de informes incompletos en un 7%, haciendo un total de 14%.</p> <p>Aspectos que demuestran que la información que maneja y ofrece la Unidad es obsoleta e ineficiente, consecuencia de ello: inconformidad, datos equivocados, malos trabajos e insatisfacción de los usuarios internos y externos.</p>
FACTORES	TOTAL	%																													
• Incumplimiento de tiempos	2	13%																													
• Inexistencia de una persona que realice seguimiento de trámites.	2	13%																													
• Información poco clara	4	27%																													
• Excesiva burocracia	3	20%																													
• No tiene problemas	2	13%																													
• Información contradictoria y antigua	0	0%																													
• Insuficiente personal	1	7%																													
• Informe incompleto	1	7%																													
TOTAL	15	100 %																													



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados a los usuarios.

PREGUNTA N° 4

¿Qué sugerencias haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?

OBJETIVO

Identificar los aspectos que permitirían mejorar los servicios que ofrece la UBI.

CUADRO N° 21

FACTORES	TOTAL	%
Archivo ordenado y sistematizado.	5	33%
Capacitación	2	13%
Emitir informes completos	1	7%
Debería pertenecer a la OMG	3	20%
Mayor coordinación con Catastro	1	7%
Incrementar personal	1	7%
Control de calidad de Informes	2	13%
TOTAL	15	100%

Los datos obtenidos en el Gráfico N° 19 y el Cuadro N° 21, demuestra que el 33% de las personas encuestadas coinciden en que la Unidad debería contar con un Archivo ordenado y sistematizado, el 20% dice que la unidad debería pertenecer a la Oficialía Mayor de Gestión Territorial por ser esta unidad con la que tiene mayor relación funcional, el 13 % dice que necesitan capacitación y un control de calidad en los informes haciendo una totalidad de 26% y finalmente coincide el 7 % en que deberían incrementar el personal, tener mayor coordinación con Catastro y la emisión de informes incompletos haciendo un total de 21%. Esto demuestra que la unidad presenta excesivo desorden en los tramites del registro, ello ocasiona perdida de tiempo, además de que existe personal que no esta lo suficientemente capacitado para realizar las funciones encomendadas.

¿Que sugerencias haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?

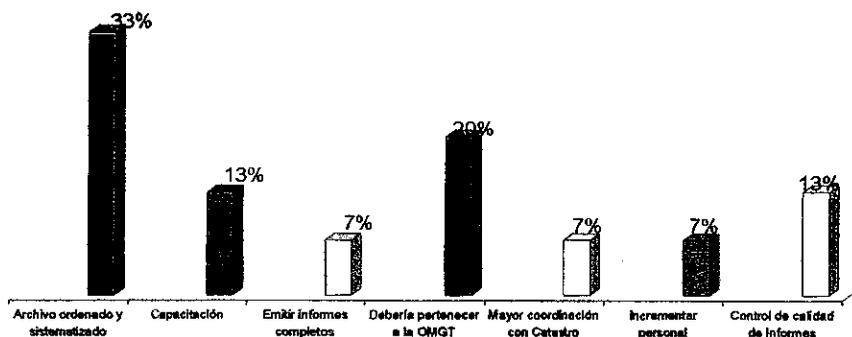


GRÁFICO N° 19

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados.



USUARIOS EXTERNOS

Paso 1: Identificación de los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles (U.B.I.) a Usuarios externos

La información que proporciona la Unidad de Bienes Inmuebles a los Usuarios Externos esta relacionada con:

- Solicitudes de información relacionadas al derecho propietario de inmuebles y terrenos de propiedad municipal. (Juntas Vecinales, Comités de Vigilancia y particulares)

Pasó 2: Definición del Sujeto de Investigación

Se procedió a determinar el número de personas a encuestar, para ello se identificaron a los usuarios externos, posteriormente se determinó el número de personas que son atendidas diariamente en esta Unidad, al no ser muchas las personas que se aproximan a la UBI para obtener información se encuestaron a todas las personas que utilizaron los servicios por medio de un Censo utilizando el método aleatorio al azar a 15 personas (Representantes de los Comités de Vigilancia, OTB`s, juntas de vecinos y particulares); tomando como parámetro de tiempo 10 días hábiles.

Pasó 3: Diseño de cuestionario (Usuarios)

El siguiente cuestionario se diseño para recabar y recopilar información relacionada con los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles, y poder determinar la percepción y el grado de satisfacción que tienen los usuarios externos, a quienes se realizó el cuestionario (VER ANEXO 5)

A continuación se puede observar las preguntas con sus respectivos objetivos:



CUADRO N° 22
ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
USUARIOS EXTERNOS DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA
1	¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?	Conocer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios externos con respecto a los servicios que brinda la Unidad de Bienes Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Buena • Buena • Regular • Mala
2	El tiempo de espera para el servicio es:	Establecer la percepción de los usuarios con respecto al tiempo en el que demora realizar un trámite en la UBI.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria • Adecuada • Prolongada
3	¿Qué aspectos desfavorables identificó al demandar el servicio?	Identificar las dificultades que se le presentaron al usuario al utilizar los servicios de la UBI.	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de tiempos • Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de su trámite • Información poco clara • Excesiva burocracia • No tiene problemas
4	¿Esta satisfecho con el servicio?	Conocer la percepción que tiene el usuario con respecto al servicio otorga la UBI	Si..... No.....
5	¿Qué sugerencias haría para mejorar este servicio?	Identificar los aspectos que el usuario externo considera podría mejorar los servicios que ofrece la UBI.

Fuente: Elaboración Propia.

Pasó 4: Aplicación del Cuestionario e Interpretación de Resultados

Luego de obtener el número de personas a encuestar, se aplicó el Tercer Cuestionario a:

- Usuarios Externos: 15 personas

A continuación se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado el cuestionario.

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS EXTERNOS

<p>PREGUNTA N° 1 ¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?</p>	<p>OBJETIVO Conocer el nivel de satisfacción con respecto al servicio que brinda la Unidad de Bienes Inmuebles.</p>																		
<p>CUADRO N° 23</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">Muy Buena</td> <td>1</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Buena</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Regular</td> <td>7</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Mala</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Muy Buena	1	7%	Buena	4	27%	Regular	7	46%	Mala	3	20%	TOTAL	15	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO N° 20</p> <p style="text-align: center;">¿CÓMO CALIFICA EL SERVICIO QUE BRINDA LA UNIDAD DONDE REALIZA SU TRÁMITE?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala </div>
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE																	
Muy Buena	1	7%																	
Buena	4	27%																	
Regular	7	46%																	
Mala	3	20%																	
TOTAL	15	100%																	
<p>El Gráfico N° 20 y el Cuadro N° 23, demuestra que el servicio que brinda la Unidad de Bienes Inmuebles es Muy buena en un 7 %, y el 27 % señala que no tuvo problemas por lo tanto es buena, haciendo un total del 34 % que esta satisfecho con el servicio. Por otro lado el 46% califica que el servicio es regular y el 20 % dice que es malo haciendo un total del 66% que no esta conforme con los servicios que ofrecen, ya que se sienten desorientados al momento de realizar su trámite; esto ocasiona que el usuario pierda credibilidad en la institución y genere inconformidad y molestia ante la excesiva burocratización existente.</p>																			

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados

<p>PREGUNTA N° 2 El tiempo de espera para el servicio es:</p>	<p>OBJETIVO Conocer el nivel de satisfacción con respecto al tiempo requerido para la realización de un trámite determinado.</p>															
<p>CUADRO N° 24</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">Necesaria</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Adecuada</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Prolongada</td> <td>10</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Necesaria	3	20%	Adecuada	2	13%	Prolongada	10	67%	TOTAL	15	100%	<p style="text-align: center;">GRÁFICO N° 21</p> <p style="text-align: center;">¿EL TIEMPO DE ESPERA DEL SERVICIO ES...?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Prolongado </div>
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE														
Necesaria	3	20%														
Adecuada	2	13%														
Prolongada	10	67%														
TOTAL	15	100%														
<p>El Gráfico N° 21 y el Cuadro N° 24, demuestra que el 67% de la población coincide en que el tiempo de espera en un tramite es prolongado, el siguiente 20% dice que es necesario ese tiempo de espera, finalmente el 13% señala que es adecuada. Esto demuestra que el mayor porcentaje de los entrevistados están inconformes en la demora de los tramites, por la incapacidad de algunos funcionarios en dar solución a un requerimiento provocando de esta manera retrasos y perjuicios en la consecución y continuación del trámite de los usuarios.</p>																

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados

<p>PREGUNTA N° 3 ¿Qué aspectos desfavorables identificó al demandar el servicio?</p>	<p>OBJETIVO Conocer la percepción que tiene el usuario con respecto al servicio que otorga la UBI.</p>																					
<p>CUADRO N° 25</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incumplimiento de tiempos</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus tramites</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Información poco clara</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Excesiva burocracia</td> <td>6</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>No tiene problemas</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Incumplimiento de tiempos	3	20%	Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus tramites	2	13%	Información poco clara	4	27%	Excesiva burocracia	6	40%	No tiene problemas	0	0%	TOTAL	15	100%	<p>GRÁFICO N° 22</p> <p>¿Que aspectos desfavorables identificó al demandar el servicio?</p>
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE																				
Incumplimiento de tiempos	3	20%																				
Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus tramites	2	13%																				
Información poco clara	4	27%																				
Excesiva burocracia	6	40%																				
No tiene problemas	0	0%																				
TOTAL	15	100%																				
<p>El Cuadro N° 25 y El Gráfico N° 22 demuestran que la mayor parte de los encuestados percibieron que existe excesiva burocracia en un 40%, el 27 % señala que la información es poco clara, el 20% señala que existe incumplimiento de tiempo en los tramites, y el restante 13% dice que no existe una persona que realice el seguimiento de sus tramites. Esto demuestra que la unidad tiene muchas deficiencias internas como la mala distribución de funciones y la inexistencia de un control en los procesos para desempeñar sus funciones de manera eficiente como por Ej. La demora en la entrega de documentación, la pérdida de información que son aspectos que ocasionan crítica, reclamos y malestar por parte de los usuarios que acuden a la unidad.</p>																						

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados.

<p>PREGUNTA N° 4 ¿Esta satisfecho con el servicio?</p>	<p>OBJETIVO Conocer la percepción que tiene el usuario con respecto al servicio otorga la UBI.</p>												
<p>CUADRO N° 26</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>12</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Si	3	20%	No	12	80%	TOTAL	15	100%	<p>GRAFICO N° 23</p> <p>¿ESTA SATISFECHO CON EL SERVICIO?</p>
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE											
Si	3	20%											
No	12	80%											
TOTAL	15	100%											
<p>El Cuadro N° 26 y el Gráfico N° 23, demuestra que el 80% no esta satisfecho con el servicio que presta la Unidad, y el 20 % esta conforme con el servicio que brinda la Unidad. Por lo que se demuestra que el sistema de atención es deficiente, la información brindada es desactualizada, no cumplen con el tiempo establecido para la entrega de algún trámite, esto genera conflictos entre los usuarios y funcionarios de la unidad, además de la pérdida de tiempo y recursos del mismo.</p>													

Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados.



<p>PREGUNTA N° 5 ¿Qué sugerencias haría para mejorar este servicio?</p>	<p>OBJETIVO Conocer las diferentes propuestas de las necesidades de los usuarios para la Unidad.</p>																		
<p>CUADRO N° 27</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>TOTAL</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eliminar la burocracia</td> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Tener información actualizada</td> <td>6</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Ventanilla de informaciones</td> <td>4</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Personal capacitado</td> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE	Eliminar la burocracia	3	20%	Tener información actualizada	6	40%	Ventanilla de informaciones	4	27%	Personal capacitado	2	13%	TOTAL	15	100%	<p>GRÁFICO N° 24</p> <p>¿QUÉ SUGERENCIAS HARÍA PARA MEJORAR EL SERVICIO?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eliminar la burocracia <input type="checkbox"/> Tener información actualizada <input type="checkbox"/> Ventanilla de informaciones <input type="checkbox"/> Personal capacitado
FACTORES	TOTAL	PORCENTAJE																	
Eliminar la burocracia	3	20%																	
Tener información actualizada	6	40%																	
Ventanilla de informaciones	4	27%																	
Personal capacitado	2	13%																	
TOTAL	15	100%																	
<p>El Cuadro N° 27 y el Gráfico N° 24 determina que el 40% sugiere tener la información actualizada, el 27% que debería existir una ventanilla de informaciones. El 20% eliminar la burocracia y el 13% que se debería capacitar al personal. Aspectos que demuestran que no existe una base de datos actualizada de los predios saneados, esto ocasiona duplicidad en la documentación, información incorrecta, trámites incompletos, también la acumulación, pérdida y desorden de la documentación reciente. Por otro lado la inexistencia de un responsable encargado en la atención al usuario provoca incertidumbre, disgusto y pérdida de tiempo del mismo.</p>																			

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuestionarios realizados

c) Observación Directa

Esta técnica de investigación se realizó mediante un recorrido por las distintas áreas organizacionales de la Unidad, con la finalidad de percibir el desempeño del personal en sus funciones, identificar dificultades y deficiencias (ver Anexo 1 y 2), verificar la información obtenida en los cuestionarios y en las entrevistas.

Con la aplicación de esta técnica se pudo evidenciar lo siguiente:

- **Falta de materiales y Equipo:** Se logró percibir que algunas áreas no cuentan con recursos materiales ni el equipo necesario (equipo de medición área técnica, equipos de computación y material de escritorio en todas las áreas) para desarrollar eficientemente sus funciones, este hecho genera retraso en el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Falta de Capacitación al personal nuevo:** Se pudo observar también que el personal de la unidad no cuenta con la debida capacitación para realizar sus actividades, en consecuencia el personal no tiene bien definidas sus funciones, este hecho perjudica y evita el desarrollo de sus actividades de manera más eficiente.
- **Falta de Motivación:** Se percibió que no existe motivación por parte del jefe, principalmente, y por parte de los responsables de áreas al personal por lo que los mismos se encuentran desmotivados, este hecho causa ineficiencia en los trabajos asignados y pérdida de tiempo en las tareas encomendadas por su inmediato superior.
- Se pudo evidenciar que la Unidad de Bienes Inmuebles no cuenta con el personal suficiente para desempeñar sus funciones de manera eficiente y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, este hecho ocasiona mayor esfuerzo de los funcionarios para realizar las tareas encomendadas, realizando en muchas ocasiones labores que no les competen, consecuencia de ello duplicidad de funciones, improvisación de trabajos, documentación incompleta y mal elaborada.

- En muchos casos los funcionarios de la UBI específicamente los arquitectos de el área de Investigación se ven obligados a emitir criterios legales en cuanto al saneamiento de los predios municipales o en otros casos acuden a la Dirección Jurídica para su asesoramiento, al no contar con un área específica Legal que realice esta función, este hecho demora el cumplimiento de el cronograma de actividades establecido y toman decisiones de manera ineficiente.
- No existe un área financiera que realice la incorporación de los inmuebles a los estados financieros, este hecho perjudica el acceso rápido de información de los predios municipales del GMLP a los usuarios internos y externos porque en muchos casos la información no esta actualiza, tampoco registrada esto trae como consecuencia duplicidad de documentación, perdida de tiempo y costos innecesarios.

6.5.1.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Con el propósito de recopilar información relacionada con la investigación, se acudió a las fuentes de información secundaria, mediante la investigación documental.

6.5.1.1.3.1 Investigación Documental

Se analizó documentos de la Institución (GMLP), relacionados al tema de investigación, con el Sistema de Organización Administrativa, con el Sistema de Administración de Personal y con los instrumentos administrativos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos).

Los documentos que se analizaron, fueron los siguientes:

- a) Programa de Desarrollo Institucional (PDI): Es un instrumento fundamental del proceso de planificación de la gestión municipal, que fue analizado con el propósito de identificar los objetivos de desarrollo institucional.
- b) Programa Operativo Anual (POA): Se analizó el Programa de Operativo Anual de la gestión 2006 para el análisis retrospectivo y el programa Operativo Anual de la Gestión 2007 para el análisis Prospectivo, con la finalidad de identificar la Misión Visión y los Objetivos Institucionales.

c) Plan Estratégico de la Unidad de Bienes Inmuebles: Se analizó el Plan Estratégico para identificar los Objetivos a largo plazo de la Unidad de Bienes Inmuebles y establecer su relación con los Objetivos descritos en el Programa de Operación Anual

6.5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta parte del diagnóstico fueron analizados aspectos organizacionales como: Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizacional, Funciones y Procesos de la Unidad de Bienes Inmuebles

6.5.2.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Situación Actual

La Unidad de Bienes Inmuebles no cuenta con un objetivo principal, por lo que plantearemos una adecuada Misión para la Unidad.

Observaciones

Al no contar con una Misión definida, la unidad no puede encaminar sus esfuerzos en una determinada dirección, ocasionándole costos y esfuerzos innecesarios.

En la Propuesta se establecerá una Misión para la Unidad de Bienes Inmuebles que se adecue a la realidad actual, de manera que se pueda estructurar la organización en base a la misma lo que permitirá que la Unidad encamine sus esfuerzos en una misma dirección orientando a la Unidad alcanzar los objetivos de la Dirección de Administración General y por ende a la Misión del Gobierno Municipal de La Paz.

6.5.2.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Situación Actual

La Unidad de Bienes Inmuebles no cuenta con una Visión, lo que conlleva a no tener una percepción futura de lo que se quiere lograr, por lo que plantearemos una adecuada para la Unidad.

Observaciones

Al no contar con una Visión definida la unidad no cuenta con una percepción mas integrada y coherente del futuro y la forma de cómo sus recursos facilitaran el logro de los mismos.

En la Propuesta se establecerá una Visión para la Unidad de Bienes Inmuebles adecuada a los lineamientos establecidos por la Misión de la Institución, debido a la importancia de tener una proyección futura, la cual permitirá alcanzar los objetivos del PDM y el PDI.

6.5.2.3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Situación Actual

Los Objetivos Institucionales y las respectivas observaciones se detallan a continuación:

Objetivo General de la Unidad de Bienes Inmuebles

- *Establecer una política pública de gestión administrativa de los bienes inmuebles de patrimonio Municipal*
- *Registrar la propiedad Municipal orientando sus acciones a la consolidación y preservación de su derecho en coordinación con instancias de la sociedad civil.*

Observaciones

Una vez realizado el análisis de los objetivos de la Unidad, se determinó que estos no están formulados de manera adecuada, ya que los objetivos no son de la unidad sino de uno de los proyectos que lleva a cabo.

Estas deficiencias se extienden hacia las diferentes áreas, ocasionando operaciones rutinarias que no contribuyen al logro de los objetivos.

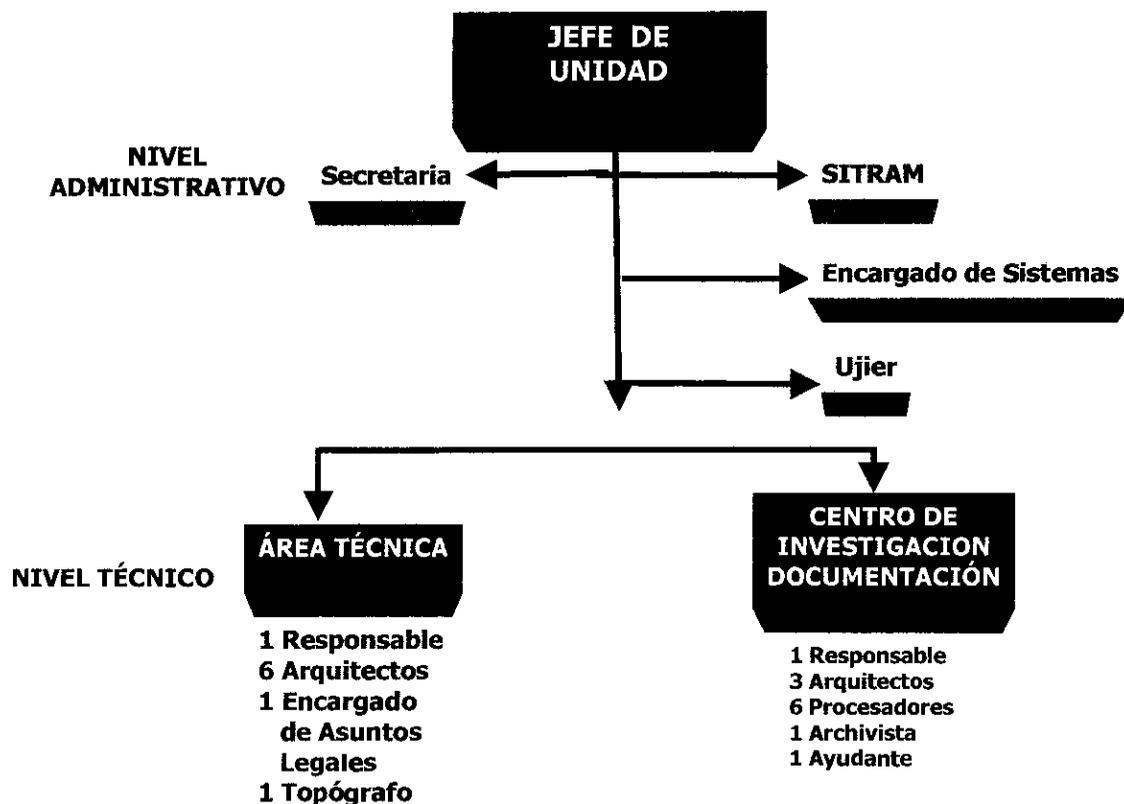
6.5.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Organigrama es un instrumento gráfico de consulta que debe ser flexible a los cambios internos y del entorno de la Unidad, además debe mostrar las relaciones lineales, funcionales y canales de comunicación.

Situación Actual

La Estructura Organizacional vigente esta reflejada en el organigrama (facilitado por el Jefe de Unidad y actualmente utilizado), presentado a continuación.

GRÁFICO N° 25
Organigrama de Bienes Inmuebles 2007



Fuente: Unidad de Bienes Inmuebles.

Observaciones

Una vez realizados el análisis de la Estructura Organizacional vigente y la información obtenida mediante las técnicas de investigación descritas anteriormente, se pudo determinar las siguientes falencias:

Observaciones de Fondo

- La Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles presenta deficiencias en la ejecución de sus funciones ante la carencia de Áreas indispensables como los son el Área Legal y Administrativa Financiera razón por la que algunos arquitectos se ven obligados a realizar estas funciones, tomando decisiones y emitiendo criterios que no les compete, sin tener el suficiente conocimiento.
- La estructura también presenta errores como por ejemplo:
 - Nombra el cargo (Jefe de Unidad) y no así a la Unidad Organizacional (Jefatura de Unidad de Bienes Inmuebles), es decir confunden organigrama por funciones a lo que debería ser organigrama por departamentos establecido en el Manual de Organización y Funciones.
 - La estructura no presenta áreas funcionales bien definidas, puesto que en la estructura aparece el personal de la Unidad y no así las instancias que conforman las mismas.
 - Por otro lado en el Organigrama se especifica el contenido de las áreas de apoyo, esto no debería estar representado, debido a que estas áreas se las desarrolla en el manual de cargos.
- No permite visualizar las relaciones de jerarquía, ya que no incluye niveles jerárquicos, estipulados en el Sistema de Organización Administrativa.

Observaciones de Forma

- El Organigrama representa en su estructura a la Unidad de SITRAM como dependiente de la Unidad de Bienes Inmuebles , situación equivocada ya que esta Unidad depende de la Secretaría General (VER ANEXO N° 6)
- Se Utilizan diferentes tamaños de figuras para simbolizar los componentes de la estructura y las líneas de enlace entre las unidades están representadas por flechas de diferente grosor.

Las observaciones mencionadas anteriormente serán readecuadas en la propuesta que se elaboró con el fin de que la estructura orgánica (Organigrama)

presente una adecuada jerarquización de las áreas y establezca las líneas de autoridad y responsabilidad. Además la estructura organizacional proveerá información respecto al cumplimiento de objetivos metas, políticas y otros.

6.5.2.5 ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

Situación Actual

A continuación se detallan las áreas que componen la Unidad y su respectivo análisis.

1) Área Técnica

Esta área se encarga de efectuar:

1. Identificación del predio
2. Levantamiento topográfico
3. Elaboración de carpeta técnica, que contiene:
 - Formularios Únicos
 - Informes Técnicos
 - Planimetrías de Ubicación
 - Mosaico Catastral
 - Documentos de Respaldo
4. Tramitación de registro en la Unidad de Catastro

Siendo la Unidad de Bienes Inmuebles eminentemente técnica, se han encontrado los siguientes problemas:

- Dificultad para presentar informes y/o trabajos en el tiempo previsto (Ej. elaboración de carpetas prediales y la inspección en campo para su verificación en los planos de la propiedad municipal), por la carencia de personal que impide cumplir los objetivos del POA en cuanto a Saneamiento y Registro de la propiedad municipal
- Los equipos y el material de trabajo son insuficientes e inadecuados para el desenvolvimiento eficiente de las funciones, cuando lo que se requiere son equipos sofisticados de medición. (Estaciones totales y GPS), esto ocasiona pérdida de tiempo, recursos y sobretodo el incumplimiento de lo planificado.

- Falta de comunicación y coordinación interna entre el jefe de Unidad y Responsables de Área, resta autoridad y eficiencia en las funciones del personal supervisado, ello ocasiona incumplimiento de tiempos.
- El abogado encargado de asuntos legales, tiene la función de investigar y verificar la documentación del predio municipal en diferentes instancias como ser Derechos Reales, Notarias de Fe Pública, Catastro y otras para demostrar el mejor derecho propietario, para luego coordinar y cruzar la información legal con la información técnica con los responsables de las brigadas de los diferentes macrodistritos. Lamentablemente la unidad cuenta con un solo profesional abogado, para realizar las tareas ya mencionadas esto ocasiona perdida de tiempo, retraso en el trabajo además de incumplir los tiempos establecidos en el cronograma de actividades señalados por el jefe de unidad.

2) Centro de Investigación Documental

Se encarga de registrar y actualizar física y digitalmente los antecedentes técnico-legales de los predios saneados, tener inventario pormenorizado de la documentación legal hallada con respecto al derecho propietario municipal, con el objeto de armar nuevas carpetas para su posterior saneamiento técnico-legal (tareas que también las realizan el área técnica) y la inspección, valuación e incorporación de Bienes Patrimoniales a Estados Financieros. Por los que se encontraron los siguientes problemas:

- Al no contar con un área financiera no existe una guía específica en el campo de la incorporación de inmuebles para los estados financieros.
- Se desconoce el manejo contable que debe utilizarse para estas incorporaciones, ya que es una profesional arquitecta (jefa de el Área de Investigación) la responsable de realizar estas funciones; atribuciones que no le corresponden realizar; es por ese motivo que no existe un adecuado seguimiento en cuanto a los tramites nuevos y antiguos, esto genera la duplicidad en el registro de los predios municipales, contradicciones en informes debido a la desactualización de los archivos y la generación de burocratización al no contar con la información en el momento preciso.

6.5.2.6 ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Situación Actual

La Unidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones el mismo no está actualizado, además no se encuentra en la Unidad de Bienes Inmuebles, si no en la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO), por lo tanto este documento no es conocido ni mucho menos difundido.

Al no ser conocido este documento no se puede considerar como un instrumento guía, normativo para el desarrollo de sus actividades, en conclusión este documento no es aplicado en la Unidad.

Observaciones

Luego de analizar detalladamente el Manual de Organización y funciones se identificaron las siguientes falencias.

- La aprobación de este documento se realizó el año 2004, este hecho hace que no sea aplicable a la realidad actual de la Unidad, ya que desde ese tiempo la Unidad de Bienes Inmuebles ha sufrido varios cambios en su Estructura Organizacional.
- El formato no corresponde a lo estipulado por el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativo del GMLP, ya que no expresa las relaciones de coordinación externa e interna.
- Existe duplicidad de funciones entre algunas áreas Organizacionales, lo cual ocasiona dispersión de funciones, pérdida de tiempo y demora en la entrega del trabajo.
- La codificación de las áreas no era la adecuada, ya que no expresaba el nivel jerárquico de la Unidad.

Las observaciones anteriormente mencionadas serán corregidas en uno de los productos de la propuesta aplicando lo que dispone el Reglamento Específico del SOA. Este producto es el Manual de Organización y Funciones.

6.5.2.7 ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN CARGOS

Situación Actual

Una vez recopilada y analizada la información pertinente, se pudo establecer la inexistencia de un Manual de Descripción de Cargos o algún documento en el que se establezcan formalmente las características de los cargos existentes en la UBI.

Observación

- No existe un manual de cargos
- Las actividades que debe realizar cada cargo no se encuentran formalizadas en un documento.
- Al no contar con un Manual de Cargos, los pasos de cada actividad son llevados de forma discrecional y empírica.

Posteriormente, en el trabajo se elaborará un Manual de Cargos que ayude a la Unidad de Bienes Inmuebles a mejorar el desarrollo de sus actividades. Además pueda ser utilizado como un instrumento de orientación y gestión de personal.

6.5.2.8 ANÁLISIS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PRECEDIMIENTOS

Situación Actual

La Unidad cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos el mismo que solamente se encuentra en la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO) y no así en la Unidad de Bienes Inmuebles, por lo tanto este documento no era conocido ni difundido. Al no ser conocido este documento no se puede considerar como un instrumento guía para el desarrollo de las tareas necesarias para llevar a cabo las operaciones, en conclusión este documento no es aplicado en la Unidad, causando este hecho duplicidad, desorden, discontinuidad de los procesos y falta de control de los mismos.

Observaciones

Luego de analizar detalladamente el manual de procesos y procedimientos se identificaron las siguientes falencias:

- La aprobación de este documento se realizó el año 2004, este hecho hace que no sea aplicable a la realidad actual de la Unidad.
- Dentro de los procesos existía duplicidad entre las áreas Organizacionales.

- El Manual de Procesos y Procedimientos no estaba actualizado ya que no todas los procesos se encontraban en el mismo.

Las observaciones mencionadas anteriormente serán corregidas en uno de los productos de la propuesta, aplicando lo que dispone las NB-SOA y el RE-SOA, que ayude a la Unidad de Bienes Inmuebles al mejor desarrollo de sus actividades.

6.5.2.9 ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

Situación Actual

Una vez analizada la estructura organizacional se determinó el tipo de comunicación existente en la Unidad, siendo esta de carácter formal y reciproco, la cual se caracteriza por tener una comunicación ascendente, descendente y cruzada. Estos canales de comunicación transmiten la información mediante circulares, notificaciones e informes.

Observaciones

A causa de no contar con un manual de organización y funciones, se pudo determinar que una de las principales falencias es la falta de coordinación entre las áreas, es decir al no tener funciones, objetivos, relaciones de coordinación claras de cada área no pueden realizar eficientemente sus funciones, aspecto que repercute en el mal manejo de información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

La propuesta presentada mas adelante permitirá a la Unidad y a sus áreas contar con una mejor coordinación y comunicación.

Se elaboró la matriz causa efecto, identificando las causas de anomalías existentes en la Unidad y se determinó la repercusión negativa que tiene estos aspectos en el funcionamiento de la Unidad, en el logro de los objetivos de la Unidad, en el desarrollo de la misión y en el alcance de la Visión.



MATRÍZ CAUSA – EFECTO CUADRO Nº 28

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Desconocimiento de la Misión, Visión y objetivos por parte del personal.	No están definidos: la misión, visión y objetivos, es por ello que no son difundidos y compartidos con el personal de la Unidad.	Los funcionarios no encaminan sus esfuerzos en una misma dirección realizando sus funciones de manera rutinaria sin ninguna motivación	Definir y difundir la misión, visión y los objetivos al personal de la Unidad, mediante una estrategia de difusión.
Los objetivos planteados en el POA no fueron alcanzados en su totalidad.	La Estructura Organizacional no contribuye al logro de los objetivos Institucionales.	Objetivos alcanzados parcialmente.	Rediseñar la Estructura organizacional para que se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos.
La Unidad no utiliza el Manual de Organización de Funciones como un instrumento de Gestión.	El Manual de Organización y Funciones no esta actualizado, y no se encuentra en la Unidad de Bienes Inmuebles, sino en la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO), por lo tanto este documento no es conocido ni mucho menos difundido.	Al no ser conocido por el personal no es utilizado y no cumple su función orientadora, es decir los funcionarios desconocen los objetivos de su área, funciones y atribuciones, dependencias y relaciones internas y externas de coordinación de la Unidad, realizando sus funciones de manera discrecional y empírica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseñar el manual de Organización y Funciones según los objetivos y requerimientos de la Unidad ➤ Difundir estos instrumentos administrativos mediante una estrategia de implantación.
La Unidad de Bienes Inmuebles no utiliza el Manual de Procesos y Procedimientos como un instrumento Guía.	El Manual de procesos y procedimientos fue realizado el año 2004 y no fue actualizado, por tal motivo no se lo difundió ni utilizó.	La Unidad no aprovecha las ventajas que trae consigo la utilización del MPP. Causando este hecho duplicidad, desorden, discontinuidad de los procesos y falta de control de los mismos.	Rediseñar el Manual de Procesos y Procedimientos según los requerimientos de la Unidad Solicitar al Jefe de Unidad que se utilice este instrumento administrativo
Poco empeño de parte de los funcionarios de la UBI.	No se otorgan incentivos, ni existen programas de motivación.	Incumplimiento de objetivos e insatisfacción de los funcionarios.	Implementar un programa de motivación a cargo del responsable de la Unidad que incluya retribuciones, memorándums de felicitaciones, etc. Orientado hacia



			las personas y el trabajo.
La estructura Organizacional no responde a las necesidades actuales de la Unidad para el logro de los objetivos	Inexistencia de áreas organizacionales como el área Administrativa Financiera y el área Legal para el funcionamiento eficiente de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incumplimiento del cronograma de actividades. ➤ Pérdida de tiempo y esfuerzo. ➤ Ineficiencia en el trabajo. ➤ Duplicidad de funciones 	<p>Crear un área Administrativa Financiera y un área Legal para tener una mejor coordinación en las labores que realizan.</p> <p>Evitar que el personal de las otras áreas realicen este trabajo de manera improvisada e ineficientemente al no estar capacitados para estas funciones</p>
Insatisfacción de los usuarios por la tardanza en la atención de sus trámites.	Deficiencias en los canales y medios de comunicación.	Frecuencia y fluidez de información deficiente.	<p>Coordinar y efectuar el seguimiento del trámite estableciendo y manteniendo contactos e intercambio de información entre las áreas de la UBI y otras unidades con las que se relaciona, mediante reuniones periódicas, contribuyendo a la solución de conflictos.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

6.6 ANÁLISIS PROSPECTIVO

Luego de analizar los objetivos establecidos en el POA de la Gestión 2008, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis retrospectivo, se identificó la necesidad de rediseñar la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles UBI, en función al Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Municipal de La Paz, enmarcados en los lineamientos que guían hacia la satisfacción de las necesidades de los Usuarios.

Los cambios que se propone implantar en la Estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles le permitirán mejorar su funcionamiento, alcanzar sus objetivos y satisfacer eficientemente las necesidades de los usuarios, en base a los siguientes factores:

- Con la creación de las áreas Legal y Administrativa Financiera dentro de la UBI, se mejorará la coordinación en las labores que realizan y se evitará que el personal de las otras áreas, realice su trabajo de manera improvisada e ineficiente. Cumpliendo de esta manera, el cronograma de actividades establecido, aspecto que será especificado en el siguiente capítulo.
- Con la implantación de instrumentos administrativos, como ser:
 - a) El Manual de Organización y Funciones comprenderá a toda la Unidad de Bienes Inmuebles y en el se describe cada una de las funciones de las Áreas que conforman su Estructura Organizacional, el mismo que también fue desarrollado con el propósito de definir: Jerarquía, líneas de autoridad, grado de responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos, y las relaciones de coordinación interna y externa, en sujeción a lo estipulado en el SOA. Para lograr ordenar de mejor forma esta Unidad.

- b) El Manual de Procesos y Procedimientos se elaborará, con la finalidad de sistematizar las operaciones que se ejecutan en la Unidad de Bienes Inmuebles. Como parte de este manual también se propondrá formularios, con el objetivo de optimizar el trabajo evitando la duplicidad de funciones y el trabajo discrecional y empírico en la unidad, permitiendo de esta manera el logro de los objetivos de forma eficaz y eficiente.
- c) El Manual de Descripción de Cargos se elaborará y se propondrá su utilización con la finalidad de instruir e informar al personal sobre aspectos relacionados con cada uno de los cargos existentes dentro la Unidad de Bienes Inmuebles, el que podrá ser utilizado como un instrumento de gestión de personal, contribuyendo de esta manera a optimizar el funcionamiento de todo el personal de la UBI.

También como se señaló anteriormente, se propondrá formularios para simplificar la rutina de trámites dentro de la UBI, los cuales son:

- Formulario N° 1, su utilización permitirá una mejor atención al usuario interno y externo, proveyéndole de información oportuna, confiable y transparente en el momento que la soliciten. Además de cuestionarios realizados a los usuarios externos e internos que servirán para analizar el comportamiento de todo el personal de la UBI
- Formulario N° 2, se constituirá una Guía de reuniones que tiene el objetivo de lograr la participación de todo el personal de la Unidad
- Formulario N° 3, Reclamos y Sugerencias que tiene el objetivo de mejorar las relaciones entre todas las unidades que están relacionadas con la UBI y con el público en general, simplificando los trámites y procesos innecesarios, las mismas que enriquecerán el trabajo cotidiano de la Unidad
- Formulario N° 5 que detalla el servicio que brinda la unidad y el encaminamiento del trámite del usuario interno y externo detalladamente, logrando agilizar los trámites evitando los cuellos de botella y el descontento de la población.

- Se realizara Reuniones mensuales, sesiones periódicas de lluvia de ideas, entre los responsables de áreas y jefe de unidad, información constante por medio del correo electrónico sobre mejoras relacionadas al proceso de tramites del derecho propietario, logrando tener una comunicación clara y constante dentro de la Unidad, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo, de esta manera se tendrá una mejor coordinación y así mismo se tomara buenas decisiones.

6.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Después de realizar el análisis organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La Unidad de Bienes Inmuebles no tiene definida una Misión, esto ocasiona que la Unidad, no pueda encaminar sus esfuerzos en una determinada dirección, ocasionando perdida de tiempo y recursos.
- El personal de la Unidad no conoce aspectos organizacionales: objetivos, manuales administrativos (Manual de Procesos y Procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos).ocasionando que el personal no tenga una dirección y una guía a seguir, evitando alcanzar los objetivos del POA.
- La Unidad no cuenta con una proyección futura definida, este hecho limita la proyección de la unidad a largo plazo.
- Los objetivos no cumplen con las características necesarias para su adecuado establecimiento. Por lo que no se tiene un objetivo claro y coherente a seguir.
- La estructura organizacional no refleja los requerimientos y necesidades actuales de la Unidad, lo que ocasiona (cuellos de botella) en cuanto a información, ineficiencia, desorden, duplicidad, perdida de tiempo, costos innecesarios al no contar con áreas de vital importancia para el funcionamiento adecuado y el logro de los objetivos del POA.

- El organigrama no cuenta con niveles jerárquicos claramente establecidos, provocando confusión en cuanto a la dependencia jerárquica y supervisión correspondiente.
- La Unidad no cuenta con el equipo y materiales necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones, causando retrasos en el trabajo, pérdida de tiempo, incumplimiento en la entrega de informes.
- Es necesario capacitar al personal en relaciones humanas.
- La Unidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones el mismo no está actualizado, además no se encuentra en la Unidad de Bienes Inmuebles, sino en la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO), por lo tanto este documento no es conocido ni mucho menos difundido. Ocasionando que el personal desconozca aspectos organizacionales de la Unidad además de sus funciones, atribuciones, relaciones de coordinación y pueda contribuir al cumplimiento de objetivos.
- Las áreas Técnica y Centro de Investigación Documental presentan falencias en cuanto al desarrollo de sus funciones, es decir el personal realiza funciones que no le compete. Tomando malas decisiones, ocasionando pérdidas al GMLP en cuanto a la propiedad Municipal, dobles registros, pérdida de juicios en contra del GMLP, por no tener documentación respaldatoria y actualizada.
- No existe Manual de Descripción de Cargos, por lo que los pasos de cada actividad son llevados de forma discrecional y empírica.
- El Manual de Procesos y Procedimientos se elaboró en la Gestión 2004 y no fue actualizado hasta la fecha, por lo tanto no se lo considera como un instrumento guía. Causando este hecho duplicidad, desorden, discontinuidad de los procesos y falta de control de los mismos.

CAPÍTULO VII



**P
R
O
P
U
E
S
T
A**



CAPÍTULO VII

PROPUESTA

La presente propuesta responde a la necesidad de cubrir las diversas dificultades y amenazas identificadas en el diagnóstico situacional aprovechando las fortalezas y oportunidades con que cuenta la Unidad de Bienes Inmuebles dependiente de La Dirección de Administración General del Gobierno Municipal de La Paz, a partir de ello formular aspectos organizacionales y rediseñar la estructura, las cuales constituyan las bases sustanciales para el diseño de la estructura organizacional.

7.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la propuesta es proporcionar a la Unidad de Bienes Inmuebles un instrumento de gestión que permita mejorar su desempeño, orientado a la satisfacción de las necesidades de la población (Usuarios Internos y Externos) traducido en una Estructura organizacional rediseñada con los instrumentos necesarios para formalizarla (Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos y Manual de Procesos y Procedimientos).

7.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta ha sido elaborada en sujeción al Programa de Desarrollo Municipal y el Programa de Desarrollo Institucional del Gobierno Municipal de La Paz e involucra a la población y autoridades de la Unidad de Bienes Inmuebles, teniendo como principal órgano de ejecución a la Unidad de Bienes Inmuebles, por constituirse la instancia responsable de la propiedad municipal.

7.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El diseño de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles basado en el Reglamento Especifico del S.O.A. que se propone, está constituido por los siguientes componentes:

- Formulación de la Misión y Visión de la Unidad de Bienes Inmuebles.

- Establecimiento de Objetivos que permitan alcanzar los objetivos del PDM.
- Creación de áreas fundamentales para la Unidad.
- Formalización de la Estructura Organizacional (Establecimiento de manuales de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos, y Descripción de Cargos los cuales serán el producto de la estructura.
- Implementación seguimiento y control.

7.4 FORMULACIÓN DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES

A continuación se presenta la reformulación de cada uno de los aspectos organizacionales de la Unidad de Bienes Inmuebles propuesta:

7.4.1 MISIÓN DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

En el capítulo anterior (Diagnóstico), se pudo evidenciar que no se contaba con una misión en la Unidad de Bienes Inmuebles, no se tenían claro su concepto y mucho menos se conocía la misión del GMLP. Por esta razón se propone la siguiente misión para la UBI, que a la vez contribuirá con el alcance de la misión del GMLP; respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?

Somos la Unidad responsable de Bienes Inmuebles dependientes del Gobierno Municipal de La Paz de la Dirección de Administración General.

2. ¿Que hacemos?

Realizamos el Registro de la Propiedad Municipal para su resguardo y salvaguarda, control físico, administrativo y eventual disposición, respaldada en el archivo físico y digital de la Unidad de Bienes Inmuebles con documentación técnica - legal actualizada y saneada.

3. ¿Cómo lo hacemos?

Coordinando de manera eficaz con la sociedad civil y con todo el personal interno de la Unidad de Bienes Inmuebles, las Direcciones y Unidades afines. Además, distribuir de manera eficiente todos los recursos de la Unidad a sus áreas dependientes, para realizar la recuperación de los predios municipales.

4. ¿Qué buscamos?

Recuperar predios de propiedad Municipal que fueron loteados, usurpados y que no demostraron mejor derecho propietario, que del Municipio.

5. ¿Para quién lo hacemos?

Lo hacemos para la sociedad en general dentro del Municipio paceño.

6. ¿Para que lo hacemos?

Para que se otorgue un adecuado uso y custodia de la propiedad municipal en beneficio de la sociedad.

A continuación presentamos la MISIÓN formulada en base a las preguntas anteriores para la Unidad de Bienes Inmuebles:

MISIÓN

Somos la Unidad de Bienes Inmuebles del Gobierno Municipal de La Paz dependiente de la Dirección de Administración General, que efectuamos la recuperación de los predios municipales de forma eficaz y eficiente, para su registro, resguardo, salvaguarda, uso adecuado y custodia, en beneficio de la ciudadanía paceña.

De esta manera la misión de la Unidad de Bienes Inmuebles, logrará contribuir al cumplimiento de la misión del Gobierno Municipal de La Paz, en lo referido a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, mejorando la calidad de vida de los habitantes a través de una mejor distribución de los recursos públicos.

La que se propone, sea difundida mediante afiches y trípticos (ANEXO 7) como las que se sugiere en el cuadro siguiente y donde se incluya el concepto de misión: "**Razón de ser de la Organización**"; y se proponga la misión para la Unidad de Bienes Inmuebles que a la vez contribuirá con el alcance de la misión del GMLP.

CUADRO Nº 29

<p>CONCEPTO DE MISIÓN: "Razón de ser de la Organización"</p> <p>MISIÓN UNIDAD DE BIENES INMUEBLES</p> <p>Somos la Unidad de Bienes Inmuebles del Gobierno Municipal de La Paz dependiente de la Dirección de Administración General, que efectuamos la recuperación de los predios municipales de forma eficaz y eficiente, para su registro, resguardo, salvaguarda, uso adecuado y custodia, en beneficio de la ciudadanía paceña.</p>	
--	--

7.4.2 VISIÓN DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Con la formulación de la Visión, la Unidad de Bienes Inmuebles tendrá una percepción más integrada y coherente del futuro y la forma de como manejar los recursos públicos. Esto facilitará el logro de los objetivos de la Unidad de Bienes Inmuebles y del G.M.L.P.

A continuación presentamos las siguientes preguntas, que servirán para la formulación de la Visión.

1. ¿Quiénes somos?

Somos la Unidad de Bienes Inmuebles dependientes de la Dirección de Administración General del Gobierno Municipal de La Paz.

2. ¿Qué habremos alcanzado?

Ser una Unidad eficiente y eficaz que brinde información oportuna y actualizada sobre el patrimonio municipal a todos los usuarios internos y externos.

3. ¿En que tiempo?

En 3 años.

4. ¿Para quién o quienes?

Para todo el municipio paceño.

5. ¿Para qué?

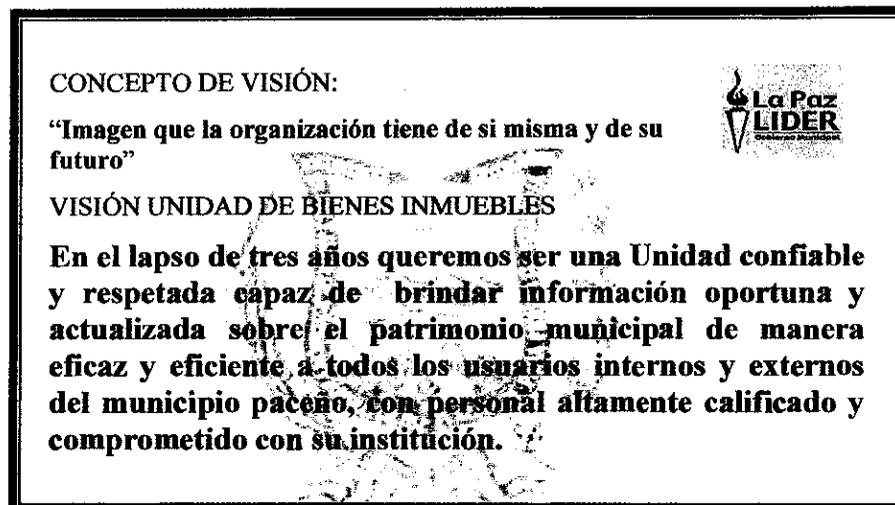
Para poder proporcionar información correcta y fidedigna.

VISIÓN:

En el lapso de tres años queremos ser una Unidad confiable y respetada capaz de brindar información oportuna y actualizada sobre el patrimonio municipal de manera eficaz y eficiente a todos los usuarios internos y externos del municipio paceño, con personal altamente calificado y comprometido con su institución.

Para difundir la visión en toda la Unidad, se propone realizar afiches y/o boletines (Mostrados en el ANEXO 7), los cuales serán entregados a todo el personal, mediante talleres, charlas personalizadas y detalladas, donde se les hará conocer las ventajas positivas que tendrán a largo plazo. Paralelo a ello se logrará cumplir con parte importante de la Visión del GMLP, y contribuir de esta manera al cumplimiento de lineamientos estratégicos de la visión del GMLP, otorgándole a la municipalidad; solvencia, transparencia, participación de la sociedad y libre de corrupción.

CUADRO N° 30



7.5 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Este proceso se realizó en base al Análisis Organizacional (Diagnóstico) y al Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del GMLP, con el objetivo de ajustar la Estructura Organizacional vigente de modo que permita alcanzar de una manera eficiente los objetivos planteados para la Unidad de Bienes Inmuebles.

A continuación se plantea el Rediseño sujeto a las etapas descritas en el Reglamento Específico de SOA del GMLP.

7.5.1 ETAPAS DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Las etapas estipuladas en el Reglamento Específico del SOA del G.M.L.P. que componen este proceso son las siguientes:

1. Identificación de los servicios que satisfagan las necesidades de la población presentadas a continuación.
2. Identificación de los servicios que satisfagan las necesidades de los funcionarios municipales presentadas en la (pág. 92).
3. Diseño de los procesos para la producción de los servicios presentadas en la (pág. 99).
4. Identificación y conformación de las unidades y áreas organizacionales que llevan a cabo las operaciones o actividades presentadas en la (pág. 102).

Para la aplicación de estas etapas en el presente trabajo dirigido se propone lo siguiente:

7.5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN

Para poder identificar las necesidades de la población y proporcionar una solución a sus necesidades mediante un servicio eficiente, se propone seguir los siguientes pasos:

1º El jefe de la Unidad de Bienes Inmuebles coordinará reuniones mensuales con los supervisores de los macrodistritos de la UBI, subalcaldías, sociedad civil, y otros, según lo estipulado en el Manual de Procesos y Procedimientos propuesto. En estas reuniones se proporcionará información por parte de los jefes de macrodistritos sobre las necesidades que existen en materia de bienes inmuebles y derecho propietario, esta información será recabada por medio del formulario N° 1, el que explicará detalladamente las necesidades insatisfechas de los vecinos y serán previamente analizadas y expuestas en dicha reunión dándole un tratamiento correspondiente a cada caso.

FORMULARIO N° 1 NECESIDADES DE LOS USUARIOS

FORMULARIO LEGAL			
1ra. PARTE			
INFORMACIÓN GENERAL			
NOMBRE Y APELLIDOS DEL VECINO.....			
1) ZONA	4) DISTRITO
2) BARRIO	5) MANZANA
3) DIRECCIÓN	6) MACRODISTRITO
2da. PARTE			
NECESIDAD DEL VECINO			
* Marque con una x la solicitud que requiera.			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación derecho propietario Municipal <input type="checkbox"/> • Solicitud de legalización de documentos <input type="checkbox"/> • Solicitud de Registro de Propiedad Municipal <input type="checkbox"/> • Solicitud de Inspección técnica <input type="checkbox"/> • Solicitud de Audiencia <input type="checkbox"/> • Verificación de predios susceptibles de loteamientos <input type="checkbox"/> • Otros..... <input type="checkbox"/> 			
.....			
* Si usted tuviera algún dato adicional sobre su caso, escríbalo en esta parte.			
1) OBSERVACIONES:		
2) DOCUMENTOS ANEXOS			
3) FIRMA DEL ENCUESTADO	4) NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL MACRODISTRITO		
6) FECHA:	5) NOMBRE DEL ENCUESTADOR		

INTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 1

1ra Parte

1.- Llenar los datos generales del vecino que requiere el trámite y la ubicación del predio donde se encuentra la propiedad en conflicto u observada.

2da Parte

Marcar con una X, el cuadro de alternativa que requiera para su trámite y si no existiera el trámite para marcar, escriba en (otros) su necesidad.

1.- Observaciones

Si tuviera algún dato mas específico sobre su caso, escríbalo en observaciones

2.- Documentos Anexos

Adjuntar la documentación existente en los anexos, con el objeto de acelerar y tener mayor agilidad en el trámite

3.- Firma del Encuestado

El encuestado deberá firmar al final del formulario para legitimizar su solicitud.

4 - 5.- Nombre del Responsable

Deberá ser escrito el nombre del responsable del macrodistrito correspondiente y del encuestador.

6.- Fecha

Señalar la fecha correspondiente al llenado del formulario.

NOTA Este formulario luego de su llenado deberá ser entregado al respectivo Supervisor de Macrodistrito.

2º Para que la atención dentro de la Unidad sea eficiente, se propone capacitar previamente a los funcionarios que tengan directo contacto con los usuarios externos, en cursos de relaciones humanas, servicio al cliente y en la aplicación de formularios. Posteriormente se evaluará y se verificará por medio de encuestas y entrevistas a los usuarios externos e internos, para lo cual proponemos cuestionarios presentados en los CUADROS N° 31 y 32 que se pueden tomar en cuenta, y por medio de estos conocer si la atención que se brinda a los usuarios ha mejorado. Entre los principales factores se tienen:

- Establecer relaciones más estrechas y cálidas con los usuarios en la atención diaria, siendo estas mas personalizadas, respetuosas y evitando demoras innecesarias.
- Mayor agilidad en los trámites, aplicando los procedimientos y formularios elaborados.
- Respeto en la atención



- Rutina de los tramites más simples utilizando los formularios presentados, los cuales estarán a la disposición del usuario externo, para que pueda llenarlo y entregársela al funcionario encargado de atención al usuario, y esta pueda encaminar inmediatamente su solicitud donde corresponde de acuerdo a los procesos establecidos.
- Contar con una base de datos actualizada, la que facilite tener la información en el momento que se la solicite.



CUADRO Nº 31 CUESTIONARIO A LOS USUARIOS EXTERNOS

1. ¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

2. El tiempo de espera del servicio es:

- Necesaria
- Adecuada
- Prolongado

3. ¿Qué aspectos desfavorables identifico al demandar el servicio?

- Incumplimiento de tiempos
- Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus trámites
- Información poco clara
- Excesiva burocracia
- No tiene problemas

4. ¿Esta satisfecho con el servicio?

SI

NO

Explique.....

5. ¿La unidad cuenta con un espacio para recibir sugerencias, reclamos, quejas que permitan hacer conocer sus inquietudes?

SI

NO

6. ¿Cree usted que existen mecanismos de orientación destinada a facilitar el flujo de su trámite? Como ser:

- Letreros
- Gráficos
- Boletines de información
- Otros.....

7. ¿Que sugerencias haría para mejorar este servicio?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CUADRO N° 32 CUESTIONARIO USUARIOS INTERNOS

UNIDAD:.....

1. ¿Cuáles son los tramites que lo relacionan con la Unidad de Bienes Inmuebles?
 - a) Proporcionar información relacionada al derecho propietario de inmuebles y terrenos de la propiedad municipal.
 - b) Información de afectación a Propiedad Municipal, con inspección en caso de ubicación imprecisa.
 - c) Peritajes.
 - d) Verificación de sobre posición con propiedad municipal.
 - e) Información relacionada al registro de la Propiedad Municipal.
 - f) Asignar espacios ambientes y bienes municipales en función de necesidades y requerimientos internos.
2. ¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad, con respecto a los trámites que ingresan a la UBI y son despachados a su unidad o viceversa?
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Pésima
3. ¿El tiempo de espera para la entrega de un trámite de la UBI a su unidad es?
 - Corto
 - Largo
 - Muy largo
4. ¿Qué aspectos desfavorables identifica en el proceso del trámite?
 - Incumplimiento de tiempos
 - Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus tramites
 - Información poco clara
 - Excesiva burocracia
 - No tiene problemas
 - Otros especifique.....
5. ¿Qué sugerencia haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

7.5.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Para identificar las necesidades de los funcionarios, se propone aplicar los pasos que se describen a continuación:



Paso 1

El jefe de Unidad y responsables de áreas, concertaran reuniones mensuales donde se indagará, analizará, discutirá y evaluará el avance del trabajo realizado, problemas, logros y metas además de tomar en cuenta las sugerencias hechas por los funcionarios como la dotación y actualización de equipos, provisión de material de trabajo y otros que aportaran a la solución de problemas. A continuación se propone una guía para las reuniones periódicas.



FORMULARIO N° 2

**1) GUIA PARA REUNIONES
MACRODISTRITO.....**

ZONAS DE LOS PREDIOS SANEADOS	OBSERVACIONES.	CANT. DE PREDIOS OBSERVADOS	OBSERVACIONES.	CANT. DE PREDIOS CON PROBLEMAS	OBSERVACIONES
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
	1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. 2. 3.
3) TOTAL DE PREDIOS SANEADOS EN EL MES					

4) CONCLUSIONES:

5) OBSERVACIONES:

6) SUGERENCIAS:

7) NOMBRE: CARGO: FECHA: / /

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 2

- 1.- El responsable de macrodistrito deberá anotar el macrodistrito que supervisa.
- 2.- De acuerdo a lo dicho y establecido en la reunión el funcionario deberá especificar las zonas de los predios saneados y escribir la cantidad de los predios:
Saneados e inscritos en Derechos Reales, y las observaciones que hubieren
Predios Observados como: la doble documentación de un predio con información contradictoria y desactualizada.
Predios municipales en problemas como: asentamientos por particulares que tengan documentación de derecho propietario incompleta, loteamientos clandestinos y otros. Y si existiera alguna observación anotarla en la casilla respectiva.
- 3.- Se anotará la cantidad total de los predios saneados en el macrodistrito de todo el mes
- 4.- Las conclusiones deberán ser anotadas de acuerdo a lo establecido en la reunión como por ejemplo: Realizar un inventario pormenorizado sobre el estado en el que se encuentra la base de datos que involucra el derecho propietario Municipal, contar con un solo informe final para realizar el seguimiento, Solicitar a Dirección Jurídica información y tramitación relacionada con Partidas de inscripción en Derechos Reales de los bienes inmuebles y verificación de las mismas.
- 5-6.- Las observaciones y sugerencias deberán ser bajo un criterio estrictamente sujeto a las normas vigentes.
- 7.- Deberán firmar y registrar en las casillas correspondientes el nombre y la firma de cada responsable de área además del cargo y la fecha.

NOTA: Este formulario luego de su llenado deberá una copiado para ser entregado al jefe de Unidad y la otra se quedará con el Jefe de Área.

Paso 2

La participación es un factor que incrementa el nivel de satisfacción y que indirectamente contribuirá al logro de los resultados de la Unidad. Por lo que se propone un buzón de sugerencias y reclamos para mejorar el servicio a los usuarios y atender todos sus requerimientos de manera eficiente. Se propone los siguientes formularios.

FORMULARIO N° 3

 GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ		
RECLAMOS Y SUGERENCIAS		
N°		FECHA.....
Usuario Externo	Usuario Interno	*e mail:
Nombre.....	Nombre.....	*Teléfono/fax
DESCRIPCIÓN:		
SU OPINIÓN ES VALIOSA PARA NUESTRA MEJORA!		
NOTA: Si el propósito fuese de dar a conocer su reclamo o sugerencia, este formulario podrá ser depositado directamente en el buzón.		

<p>INTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El formulario deberá ser llenado por el usuario interno o externo que tenga algún reclamo y/o sugerencia. 2. El usuario interno o externo deberá dar a conocer su nombre y apellido, el teléfono / fax y/o e-mail, para fines más consistentes en el seguimiento de su reclamo o sugerencia. 3. En la casilla de descripción, el usuario deberá exponer su reclamo y/o sugerencia, especificando claramente los detalles. <p>NOTA: Este formulario luego de su llenado podrá ser insertado en el buzón de sugerencias.</p>

APERTURA DE BUZÓN

El buzón se abrirá mensualmente por el responsable de atención al Usuario, el cual emitirá un informe al jefe de Unidad de todos los reclamos y sugerencias depositados en el buzón por los usuarios internos y externos. Los cuales serán analizados en las reuniones periódicas.



FORMULARIO N° 4

FORMULARIO DE RECLAMO

1) DATOS GENERALES

ZONA:

DATOS DEL USUARIO

NOMBRE Y/O EMPRESA:

APELLIDO:

TELÉFONO/FAX:

2) INFORMACIÓN ACERCA DEL RECLAMO:

SERVICIO QUE MOTIVA EL RECLAMO:

MALA ATENCIÓN	<input type="checkbox"/>	DOCUMENTACION INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>
PROBLEMAS DE MEDICIÓN	<input type="checkbox"/>	DEFICIENCIAS EN EL PERITAJE	<input type="checkbox"/>
PROBLEMAS DE PERITAJE	<input type="checkbox"/>	PROBLEMAS LEGALES	<input type="checkbox"/>
NO FUERON NOTIFICADOS	<input type="checkbox"/>	EXPROPIACION	<input type="checkbox"/>
RETARDACION DE TRAMITE	<input type="checkbox"/>	OTROS.....

DESCRIPCION DEL INCOVENIENTE

.....
.....

3) DOCUMENTACION QUE SE ADJUNTA AL RECLAMO:

FECHA DEL RECLAMO:

HORA:

LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES LE ENTREGARA LA RESOLUCION RESPECTO A SU RECLAMO.

4)

FIRMA DEL INTERESADO

Señor Usuario:

En caso de que su reclamo no fuera atendido a su conformidad en el plazo establecido, o el personal de Atención al Usuario no le hubiera brindado una correcta atención, usted puede presentar su reclamo a la Dirección de Administración General con Telf: 2-345675, adjuntando copia del presente.

Atrás de la hoja

INTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 4

Este formulario podrá ser recabado en la ventanilla de atención al usuario de la UBI, luego de ser llenado deberá ser entregado en SITRAM para que este le asigne la correspondiente Hoja de Ruta de seguimiento de trámite y además encamine su reclamo a quien corresponda.

1. El Usuario deberá llenar el formulario de la siguiente manera:
 - a. Datos personales del usuario.
2. Deberá marcar con una X, las opciones que motivan el reclamo.
3. Deberá adjuntar la documentación respaldatoria al reclamo.
4. Deberán firmar tanto el usuario responsable del reclamo y el funcionario que lo atendió para formalizar la solicitud.

Atrás de la hoja

ENCAMINAMIENTO DEL RECLAMO

1)

REMITIDO A:

INSTRUCCIÓN:

REMITIDO POR:

FECHA:

2)

RESOLUCIÓN DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES RESPECTO AL RECLAMO

RESPUESTA:

3)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD/ÁREA

FIRMA DEL USUARIO:

FECHA DE RESOLUCIÓN

4)

FECHA DE RECEPCION POR PARTE DEL USUARIO:

INTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 4 (PARTE ATRAS)

1. Los datos deberán ser llenados por el personal técnico designado, para atender el caso. Deberá este escribir su nombre, la instrucción y la fecha que recibió la instrucción.
2. Luego del análisis y estudios realizados respecto al caso deberá realizar la resolución respecto al reclamo.
3. Deberá registrar la firma del usuario, del responsable de la Unidad/área
4. Fecha de la Resolución y fecha de la recepción por parte de usuario.

Paso 3

Se realizarán sesiones periódicas de lluvia de ideas, sobre mejoras relacionadas al proceso de tramites del derecho propietario, procesos útiles e inútiles que causan demoras en su ejecución donde todos los funcionarios de la UBI participarán, aportando ideas y sugerencias las mismas que enriquecerán el trabajo cotidiano y ayudaran a la superación de la Unidad.

7.5.1.3 DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS

El siguiente cuadro detalla los servicios que ofrece la Unidad de Bienes Inmuebles tanto a los usuarios internos como externos y los procesos que permiten obtener estos servicios, los instrumentos y el tiempo que demora cada uno de ellos.

Dichos Procesos se desarrollan con mayor detalle en el Manual de Procesos y Procedimientos propuesto.



CUADRO Nº 33 RELACIÓN SERVICIOS – PROCESOS

ASPECTOS PROPUESTOS			
SERVICIO	PROCESO	INSTRUMENTO	TIEMPO
<p>1. Proporcionar información relacionada al derecho propietario de inmuebles y terrenos de la propiedad municipal.</p>	<p>1. Atención de tramites Externos</p>	<p>Se propone utilizar formulario Nº 4 donde las personas llenarán sus datos personales y tendrán diferentes opciones específicas donde podrán marcar y detallar su solicitud de información.</p>	<p>Total 3 a 5 días administrativos. 12 Hrs. Llenado de formulario mas entrega a SITRAM (usuario) 20 min. Transcribir datos del formulario en el sistema y encaminarlo inmediatamente al responsable del tema (responsable atención al usuario) 3 a 4 días administrativos. Respuesta a la solicitud del trámite.</p>
<p>2.1 Información de afectación a Propiedad Municipal, con inspección en caso de ubicación imprecisa. 2.2 Peritajes. 2.3 Verificación de sobreposición con propiedad municipal. 2.4 Información relacionada al registro de la Propiedad Municipal.</p>	<p>2. Atención a tramites Internos</p>	<p>Se propone utilizar el formulario Nº 5 donde los funcionarios llenarán los requerimientos que necesiten para realizar su trabajo dependiendo su caso.</p>	<p>Total 3 a 5 días. 12 Hrs. Llenado de formulario mas entrega. 20 min. Transcribir datos del formulario en el sistema y encaminarlo inmediatamente al responsable del tema 24 Hrs. Respuesta a la solicitud del tramite 24 a 48 Hrs. Inspección de la propiedad.</p>
<p>3. Asignar espacios ambientes y bienes municipales en función de necesidades y requerimientos internos.</p>	<p>3. Disposición de Bienes Inmuebles</p>	<p>Este proceso empezará con un informe de la parte solicitante pidiendo un bien inmueble especificando la razón o el uso, y se le responderá con otro utilizando un sistema de datos que proporcionara los bienes inmuebles, disponibles a ser utilizados.</p>	<p>10 a 30 días Hábiles entrega de informes.</p>

Fuente: Elaboración Propia



FORMULARIO N° 5

FORMULARIO LEGAL				
1ra. PARTE				
INFORMACIÓN GENERAL				
NOMBRE Y APELLIDOS DEL PROPIETARIO				
1) ZONA	NÚMERO DE CARPERA		
2) BARRIO	7) CODIGO CATASTRAL	
3) DIRECCIÓN	8) MACRODISTRITO	
4) USO/DESTINO		9) DISTRITO	
5) CONSOLIDACION FÍSICA		10) MANZANA	
6) INFRAESTRUCTURA		11) N° POLÍGONO	
2da. PARTE				
INFORMACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LA PROPIEDAD DEL GMLP				
ORIGEN	TIPO DE DOC.	FECHA RECEPCIÓN DE DOC.	REGISTRO EN DDDR	FECHA
LEY				
EXPROPIACIÓN				
CESION				
CONSOLIDACIÓN				
DONACIÓN				
TRANSACCIÓN				
TRANSFERENCIA				
SENTENCIA JUDICIAL				
OTRAS MODALIDADES				
3ra PARTE				
DOCUMENTOS PRESENTADOS POR PARTICULARES				
CLASE	ESCRITURA PÚBLICA Y FECHA	NOTARIO	REGISTRO EN DDDR	FECHA
TESTIMONIO DE SENTENCIA EJECUTORIADA				
ESCRITURA PÚBLICA				
DOC. PRIVADA DE COMPRA VENTA				
TÍTULO EJECUTORIAL				
DOTACIÓN				
CONSOLIDACIÓN				
TÍTULO REVISITARIO				
DONACIÓN				
ALQUILER				



ANTICRÉTICO				
COMODATO				
ASENTAMIENTO SIN DOC				
OTROS DOCUMENTOS				
OBSERVACIONES:			
NOMBRE DEL ENCUESTADO	NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL MACRODISTRITO			
.....			
FIRMA DEL ENCUESTADO	FIRMA DEL RESPONSABLE DEL MACRODISTRITO			
NOMBRE DEL ENCUESTADOR	FECHA:			
.....				
FIRMA DEL ENCUESTADOR				

INTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO N° 5

1ra Parte

1.- Llenar todos los datos generales como la ubicación y el tipo de infraestructura, donde se encuentra la propiedad en conflicto u observada.

2 da Parte

2.- Marcar con una X, en los espacios vacíos la documentación existente en el GMLP, y señalar la fecha correspondiente en que fueron otorgados tales documentos de propiedad municipal, a los procesadores para su verificación.

3ra Parte

3. Marcar con una X, en los espacios vacíos la documentación presentada por los particulares a los encuestadores jurídicos, escribir la fecha de emisión de cada escritura o registro en Derechos Reales y detallar la fecha de presentación de la documentación del mismo.

Observaciones

Se anotará las anomalías, contradicciones y comportamiento de los particulares en el momento de la entrevista y la verificación de la documentación presentada por los particulares al encuestador jurídico.

Firmar y registrar en las casillas correspondientes el nombre y firma del encuestador jurídico y del encuestado.

NOTA Este formulario luego de su llenado deberá ser entregado al respectivo Supervisor de Macrodistrito.

7.5.1.4 IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES Y AREAS ORGANIZACIONALES QUE LLEVAN A CABO LAS OPERACIONES O ACTIVIDADES.

En esta etapa se procederá a conformar áreas organizacionales estipulado en el Reglamento Específico de SOA del GMLP, que formarán parte de la estructura de la Unidad de Bienes Inmuebles, con el fin de coadyuvar de manera eficiente al mejoramiento continuo de las actividades que realiza, se procederá a continuación:

a) Conformación de Áreas Organizacionales:

Luego de identificar a los usuarios, sus necesidades, con la finalidad de que la estructura organizacional facilite el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y planes, se procedió a la conformación y adecuación de la estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles en base al Principio de Especialización; mediante el cual las operaciones, actividades y funciones se agruparon de acuerdo a su afinidad y relación al momento de ejecutarse.

A continuación se describen las áreas organizacionales que se sugiere sean incorporadas o modificadas dentro la estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles, las cuales contribuirán a mejorar el servicio a los usuarios internos y externos. Los ajustes a la Estructura Organizacional son:

Área Legal

Como se establece en el Diagnóstico, existe actualmente un profesional abogado dependiente del Responsable del Área Técnica, el cual no logra cumplir todas las tareas designadas, por tal motivo en muchos casos los funcionarios del área técnica se ven obligados a emitir un criterio legal, o en caso contrario acuden a la Dirección Jurídica para su asesoramiento. Ya que existen 4320 predios que deben ser registrados anualmente de acuerdo al cronograma establecido presentado y aprobado por el despacho del alcalde (ANEXO N° 8).

Para resolver estas deficiencias se propone:

Crear una área Legal dentro de la UBI, la cual se encargue de registrar la propiedad municipal en Derechos Reales. Y además realizar las tareas descritas a continuación:

1. Seguimiento constante de los trámites de registro de los predios municipales en DRRR, Notarias de Fe Pública, descritas en el manual de procesos y procedimientos.
2. Establecer medidas preventivas contra el loteamiento de:
 - Áreas Forestales (no son aptos para uso residencial)
 - Áreas de Equipamiento (hospitales, plazas, parques)
 - Áreas de Riesgo Natural (expuestas a derrumbes e inundaciones).
 Que pueden ser objeto de avasallamiento por particulares.
 Establecidas en la Resolución Administrativa N° 399.
3. Identificación en gabinete, que consiste en efectuar la revisión y clasificación de la documentación de los predios a sanear, para constatar y obtener información respaldatoria de los predios que se consideran patrimonio del GMLP.
4. Elaboración de informes y evaluaciones legales referente al levantamiento de información en campo, coordinando con el Área Técnica, descritas en el manual de procesos y procedimientos propuesto.

Área Técnica

Para que el Área Técnica contribuya al logro de los objetivos de la Unidad se propone:

1. Incorpore personal, profesional del área topográfica y ayudantes para estos. Los que realizaran levantamientos topográficos, planimétricos, nivelaciones geométricas, trigonométricas, replanteo de ejes (avenidas, calles, bóvedas), perfiles transversales, inspecciones catastrales, cálculo y dibujo de los mismos.
2. Proporcionar datos verídicos a la ciudadanía, mediante informes de los levantamientos topográficos realizados en las diferentes zonas de manera responsable y rápida.

3. Capacitación a todo el personal sobre manejo de instrumentos sofisticados de medición como (GPS y Estaciones Totales), además manejo del sistema de verificación satelital.
4. Coordinación con el responsables de área, supervisores de macrodistrito, procesadores de información y las otras áreas mencionadas para organizar y designar brigadas de campo o equipos de trabajo comprendidas por seis arquitectos, seis topógrafos, seis ayudantes y seis encuestadores jurídicos para cada uno de los 7 macrodistritos municipales (Cotahuma, Max Paredes, Periférica, San Antonio, Sur, Mallasa, y Centro), para efectuar el respectivo relevamiento de información.

Área de Información

Se propone que:

1.- Esta instancia este encargada específicamente de actualizar la información digital sobre el registro de la propiedad municipal en el Sistema de Registro del Patrimonio Municipal (SIRPM) con la identificación ordenada y completa de la información de los predios de propiedad municipal y en archivo con las carpetas físicas semanalmente, con el objeto de **Controlar y manejar eficientemente la documentación del archivo de la UBI**, de manera especializada y ordenada por grupos documentales que serán conformados según:

- Carpetas completas registradas en Derechos Reales
- Carpetas Observadas como: la doble documentación de un predio con información contradictoria y desactualizada.
- Carpetas con Predios municipales en problemas como los asentamientos por particulares que tengan documentación de derecho propietario incompleta, loteamientos clandestinos y otros. Y si existiera alguna observación anotarla en la casilla respectiva.

Para proveer información oportuna, confiable y transparente para tenerla disponible y brindarla a los usuarios cuando la soliciten.

2.- Incorporar a su personal un funcionario capacitado y encargado de la información y Atención al Usuario, el cual se encargue de la recepción de las

Hojas de Ruta derivadas por SITRAM, y este a su vez las encamine a los responsables correspondientes de la solicitud requerida, para proporcionarles información sobre el patrimonio municipal del GMLP. Presentados en el FORMULARIO N° 4.

Se considera a esta área muy importante; por su condición informativa y de resguardo de la documentación que respaldan la propiedad del municipio sobre los diferentes inmuebles.

Esta área estará en coordinación no sólo con todas las áreas de la UBI sino con todas las instancias del GMLP que requieran información relacionada a bienes inmuebles. Las cuales serán solicitadas mediante el Formulario N° 1.

Área Administrativa Financiera

Mantiene las mismas características que poseía, sin embargo se proponen nuevos requisitos para la contratación del responsable de esta Área, expresado en el manual de descripción de cargos para así mejorar el funcionamiento de la Unidad, con el fin de contar con legalidad y transparencia en el manejo adecuado del presupuesto, distribución de materiales y equipos a su cargo a las áreas dependientes.

El área Administrativa Financiera se encargará de realizar las siguientes funciones, cuyos procedimientos se encuentran en el MPP propuesto.

- Incorporación de todos los inmuebles de propiedad municipal a los Estados Financieros.
- Elaboración de carpetas de proyectos para contratación de servicios de consultoría.
- Ejecución de compras de insumos y materiales de escritorio para toda la Unidad.
- Control y seguimiento del presupuesto asignado a todas las áreas dependientes de la UBI.



NIVEL DE ASESORAMIENTO

Difusión y Comunicación

Se propone cambiar el denominativo actual de Campaña Pública a Difusión y Comunicación, debido a que esta área estará encargada de diseñar estrategias para concienciar e informar a la población del Proyecto de Saneamiento de la Propiedad Municipal a través del ingreso de las brigadas de campo de la Unidad de Bienes Inmuebles a las áreas que se identificaron como propiedad municipal, para evitar asentamientos clandestinos en zonas o lugares que el GMLP considere de su propiedad.

Se propone que esta instancia coordine reuniones por lo menos una vez a la semana con las juntas vecinales por medio de circulares o citaciones para que asistan a las reuniones y puedan realizar de forma conjunta la difusión de la campaña pública y así evitar confrontaciones entre vecinos y funcionarios de la unidad para dar a conocer las zonas a ser saneadas, logrando los objetivos de la Unidad.

Sistemas

Se propone esta Área, con el propósito de Optimizar el desarrollo, mantenimiento y administración de los sistemas de información, coadyuvando a lograr los objetivos de la Unidad de Bienes Inmuebles. Para ello esta área deberá realizar:

- Un adecuado mantenimiento y actualización del SIRPM; que es el Sistema Informático de Registro de la Propiedad Municipal, a fin de garantizar la sostenibilidad de los procesos y brindar información confiable y oportuna a los funcionarios autorizados para su manejo. Además se propone la creación de un Sistema avanzado de información a través de gráficos y bases de datos, que proporcionen la información precisa, rápida y actualizada del universo de predios municipales.
- Realizar un control de programas, corregir fallas en el sistema y realizar mantenimiento de programas en explotación, coordinando con todas las unidades, áreas dependientes de la Unidad de Bienes Inmuebles y el personal de la Dirección de Administración General para recolectar información por medio de cartillas digitales, formularios de recolección de datos.



7.5.1.5 OTRAS MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SITRAM

Esta instancia será reubicada de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles ya que no pertenece a la misma, sino que será considerado como dependiente de Secretaria General del G.M.L.P., expresado en la Estructura Organizacional del GMLP (VER ANEXO 6)

SITRAM es un Sistema Integrado de Trámites interno que esta relacionado con todas las Direcciones y Unidades de GMLP. Su principal función es mantener un registro correlativo, numeración, información y difusión interna y externa de las Resoluciones, Ordenanzas Municipales, y convenios Interinstitucionales debidamente sistematizados mediante Hojas de Ruta y la correspondencia en general.

UJIER Y SECRETARIA

Al no ser Ujier y Secretaria, cargos y no unidades organizacionales que están descritos en el Manual de Descripción de Cargos, no corresponde que se muestre en el organigrama del Manual de Organización y funciones de la Unidad que se propone.

7.5.2 DETERMINACION DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA

En esta etapa se procedió a la definición de autoridad lineal y se estableció la dependencia Jerárquica de todas las áreas que forman parte de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles, para este efecto se aplicó el **Principio de la Unidad de Mando**, con la finalidad de que un dependiente no tenga mas que un solo inmediato superior y de esta manera evitar que reciba instrucciones u órdenes de varias personas que ocupan cargos superiores.

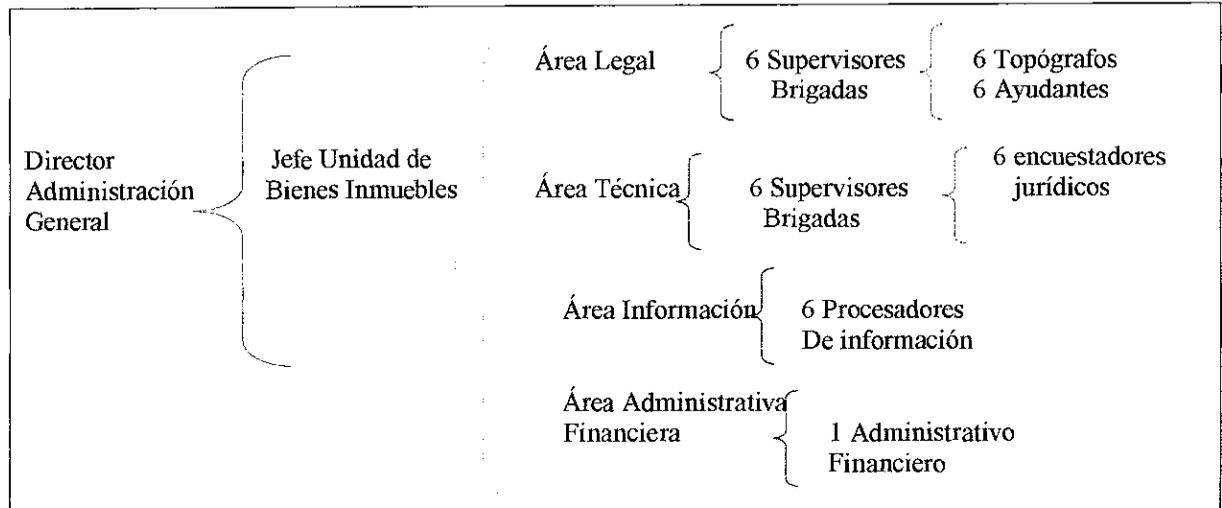
Estos aspectos se describen y formalizan en: El organigrama, el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Descripción de Cargos.

7.5.3 APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE ALCANCE DE CONTROL

Con la finalidad de que los equipos de trabajo dependientes de las áreas organizacionales no sean muy numerosos y no diluya la capacidad de dirección, se aplicó el **Principio de Alcance de Control** en el rediseño de la Estructura

Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles, explicados en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 34
APLICACIÓN ALCANCE DE CONTROL



Fuente: Elaboración Propia

Así como se muestra en el Cuadro N° 34, los Supervisores tienen bajo su dependencia a los Topógrafos, Ayudantes y Encuestadores Jurídicos; y estos a su vez dependen de los responsables de su área respectivamente (Técnica, Legal).

Los procesadores de información dependen del área de Información y junto al área administrativa financiera dependen directamente del Jefe de Unidad y todos estos de la Dirección de Administración General.

7.5.4 DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En la Unidad de Bienes Inmuebles existirá una cadena de mando en la comunicación descendente a través de la cual fluyan las instrucciones, comunicados y órdenes, la información se originará en el nivel Directivo, llegando hasta las Unidades Operativas, sin omitir niveles intermedios, así el personal recibirá instrucciones a través de medios de comunicación y asumirán responsabilidades para con su superior.



La comunicación se la realizará mediante: conexión a Internet, paginas Web, correo electrónico, fax, reuniones, instructivos, donde se comunicará mensajes de conocimiento general a toda la organización, como ser: citaciones de trabajo, reuniones, circulares, felicitaciones en cada cumpleaños, de reconocimiento, etc., de esta forma no se perderá la comunicación y será de forma continua y retroalimentada a través de reuniones periódicas entre jefes y subordinados.

Los canales de comunicación indicarán el flujo normal que deben seguir las órdenes, informaciones y peticiones, al seguir la cadena de mando.

Asimismo, en la Unidad de Bienes Inmuebles la comunicación será ascendente y fluirá hacia arriba, mediante informes semanales con el propósito de que el jefe de la Unidad y los responsables de las Áreas organizacionales conozcan el desempeño del trabajo realizado por el nivel inferior.

Por último, se utilizará la comunicación cruzada entre diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación, con el propósito de acelerar el flujo de información y coordinar esfuerzos para lograr los objetivos de la Unidad y por ende del GMLP. Para ello se propone una relación interpersonal por medio de dos instrumentos de comunicación que en la actualidad sería imposible vivir sin ellos dentro de una organización; nos referimos al:

- Correo electrónico (e-mail) donde todos los funcionarios de la unidad enviarán y recibirán simultáneamente la información.
- Grupos de mejora mediante reuniones, con los cuales se consigue que la información se aproveche mejor y aumente la productividad.
- También se propone incluir reuniones de familiarización de todos los empleados en actividades recreativas que promuevan la confianza y su desenvolvimiento.

Los canales de comunicación fueron formalizados mediante la elaboración del Organigrama de la Unidad de Bienes Inmuebles, el Manual de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos y Descripción de Cargos.

Las reuniones serán una práctica útil para fortalecer la comunicación, así como también para que los directores tengan mayor interrelación con su personal. La Unidad debe desarrollar una comunicación de responsabilidad de todos, desde el

momento que se emite hasta su finalización para generar respeto y confianza de quienes la rodean.

7.5.4.1 INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA

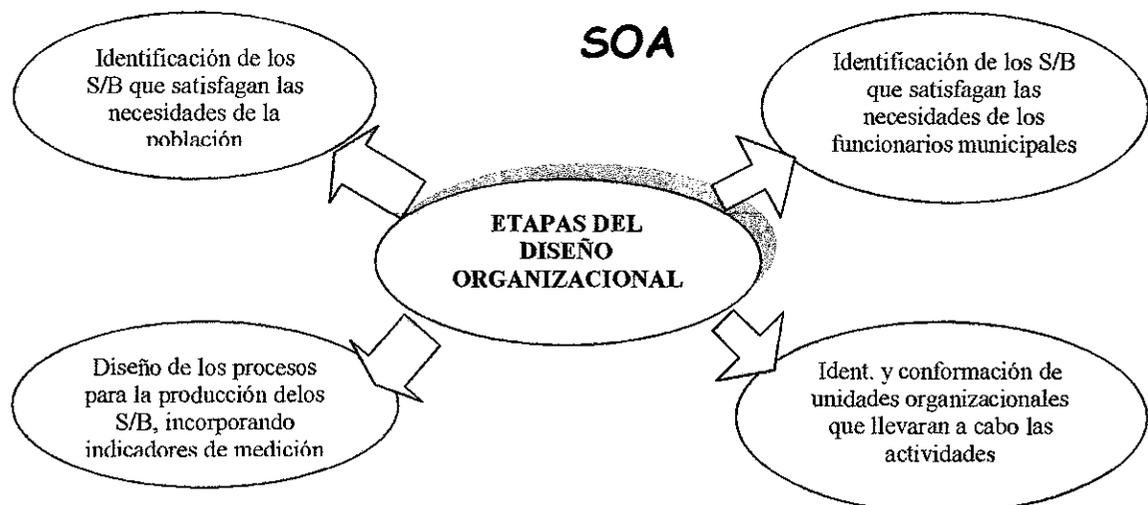
La Unidad de Bienes Inmuebles, realizará según cronograma reuniones de trabajo con los responsables de las diferentes Áreas y Supervisores de macrodistritos y éstos con los responsables de sus dependencias subalternas mediante circulares, para informar sobre las actividades que realizan, planifican, coordinan y efectúan en el seguimiento del trabajo, estableciendo y manteniendo contactos e intercambio de información entre las direcciones y áreas de un mismo nivel jerárquico y contribuir a la solución de conflictos.

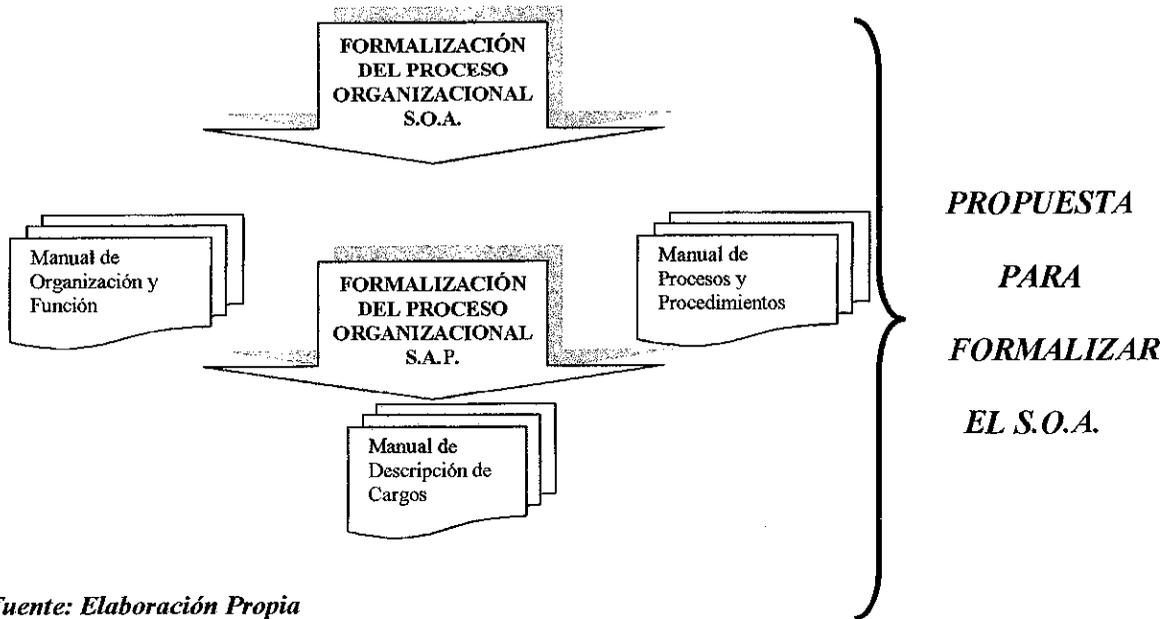
7.6 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante la aplicación de las disposiciones establecidas en el Reglamento Específico del S.O.A. del GMLP, específicamente en el Proceso de Diseño Organizacional, se obtuvo como resultado el Rediseño de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles, posteriormente formalizada mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones el Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Descripción de Cargos.

Aspectos que se reflejan en el siguiente gráfico.

GRÁFICO Nº 26
ETAPAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL





Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan las modificaciones, ya explicadas anteriormente; a la Estructura Organizacional vigente de la Unidad de Bienes Inmuebles, las cuales son:

En el Nivel Ejecutivo

Se mantiene la Unidad de Bienes Inmuebles, pero se modifican procesos innecesarios descritos en el Manual de Procesos y Procedimientos.

En el Apoyo Ejecutivo

- Se crea el Área de Sistemas (7.5.1.4)
- Se crea el Área de Difusión y Comunicación (7.5.1.4)

En el Nivel Operativo

- Se crea el Área Administrativa Financiera (7.5.1.4)
- Se crea el Área Legal. (7.5.1.4)
- Se agrego nuevas funciones en el área de Información y cambia de posición de Nivel Técnico a Nivel Operativo. (7.5.1.4)

Se eliminó SITRAM de la estructura organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles ya que esta pertenece directamente al Gobierno Municipal de La Paz. (ANEXO 6).



Toda vez que la Unidad requiera rediseñar su Estructura Organizacional, se propone aplicar las etapas del Diseño Organizacional descritas anteriormente y reflejadas en el Gráfico N° 27.

También se propone aplicar los Principios Administrativos (Especialización y División del trabajo, Unidad de Mando, Tramo de Control) utilizados en las etapas de Diseño Organizacional y formalizar todas las modificaciones de la Estructura Organizacional mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos y Manual de Descripción de Cargos.

7.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del GMLP, dispone el establecimiento de tres Niveles Jerárquicos (Directivo, Ejecutivo y Operativo), en ese sentido se redefinieron los niveles jerárquicos de la Unidad de la siguiente manera:

7.6.1.1 NIVEL DIRECTIVO

Conformado por:

- Director de la Dirección de Administración General

7.6.1.2 NIVEL EJECUTIVO

Nivel en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la Unidad.

Las Unidades organizacionales que ocupan el Nivel Ejecutivo son las instancias que establecen los Objetivos, políticas, estrategias y tiene en su competencia la toma de decisiones en la Unidad. Este nivel es conformado por:

- Jefatura de la Unidad de Bienes Inmuebles

Nivel en el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la Unidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

7.6.1.3 ÁREA DE APOYO EJECUTIVO

Son áreas que cumplen funciones de apoyo administrativo y contribuyen indirectamente al logro de los objetivos de la Unidad y por ende al logro de los objetivos del Gobierno Municipal de La Paz.

Las áreas que cumplen estas funciones son:

- Sistemas
- Difusión y Comunicación.

7.6.1.4 NIVEL OPERATIVO

Es el Nivel en el cual se ejecutan las operaciones de la Jefatura y componen la base sustancial de la Organización ya que contribuyen directamente con la consecución de los Objetivos de la Unidad.

Las Áreas que desarrollan las funciones operativas son:

- Área Técnica
- Área Legal
- Área de Información
- Área Administrativa Financiera

7.6.2 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (ORGANIGRAMA)

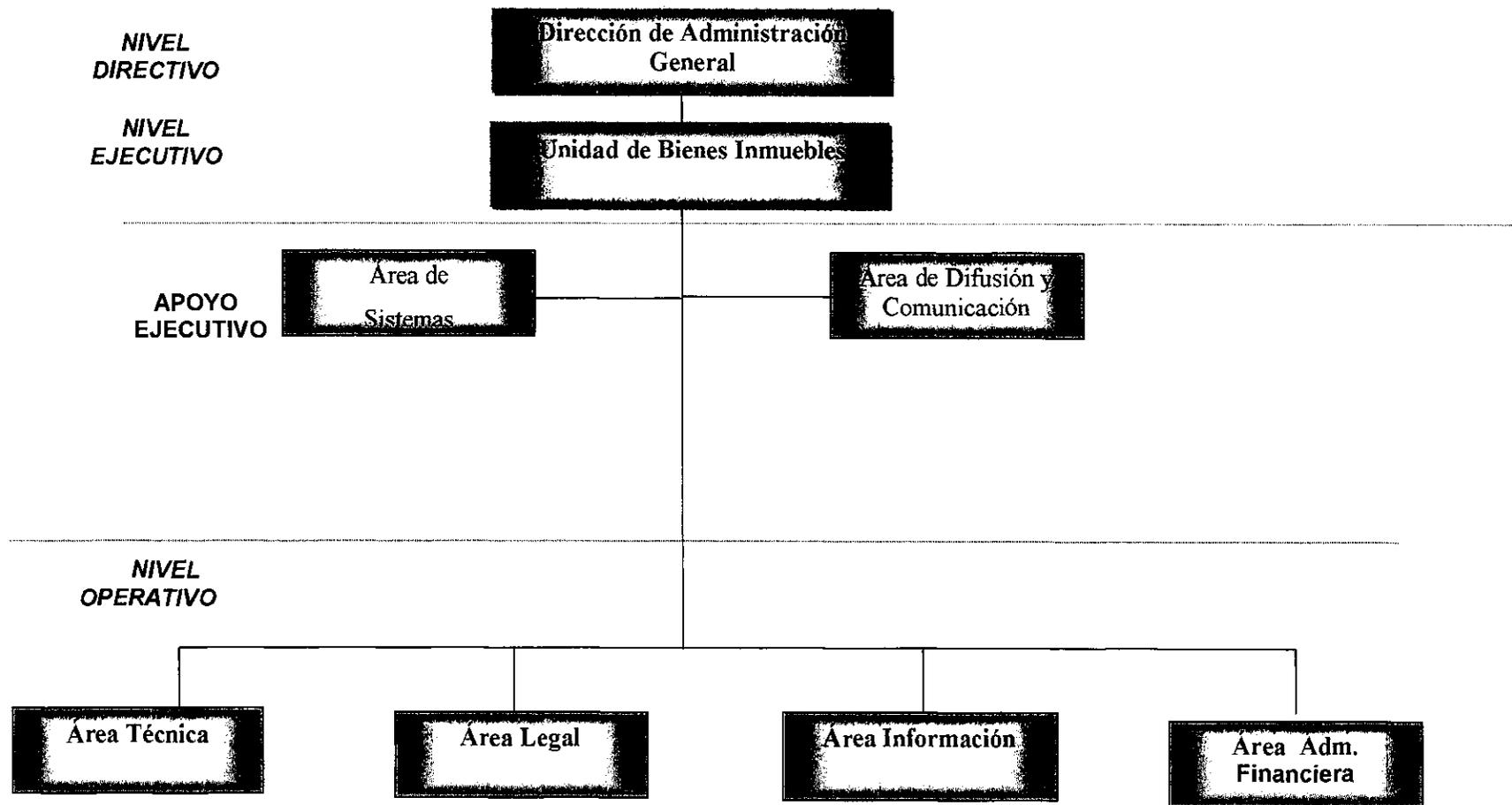
A continuación se presenta la representación gráfica de la Estructura Organizacional propuesta (ORGANIGRAMA PROPUESTO) para la Unidad de Bienes Inmuebles, el cual refleja todos los ajustes anteriormente señalados y contiene a todas las Áreas Organizacionales que permitirán alcanzar los Objetivos de la Unidad, la Misión y la Visión.

También permitirá ofrecer un mejor servicio a los usuarios satisfaciendo adecuadamente sus necesidades.



GRÁFICA N ° 34

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES





7.6.3 CODIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

El método utilizado para codificar numéricamente a las Áreas Organizacionales fue el “Método Decimal” planteado por Raúl Saroka en su libro “Diseño de Organigramas”; Método que se aplicó utilizando 3 dígitos numerados de acuerdo al Nivel al que pertenece la Unidad en la Estructura Orgánica, y de izquierda a derecha según su ubicación en el Organigrama de la Unidad.

El Esquema que se presenta a continuación es la codificación numérica que se utilizó para representar a las Áreas organizacionales descritas en el Manual de Organización y Funciones.

EJEMPLO CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD	NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA	CÓDIGO
Unidad de Bienes Inmuebles	Unidad	

Esquema Estructura Orgánica.

Código de las Áreas Organizacionales

1. El Código que representa cada una de las Áreas Organizacionales expresa en primera instancia las letras iniciales de la Unidad de Bienes Inmuebles (UBI),
2. Posteriormente las letras más representativas, que permitirían identificar fácilmente la Unidad o Área,
3. Finalmente expresa el código numérico obtenido mediante el procedimiento explicado anteriormente.

La codificación de las Áreas organizacionales se pueden observar en el siguiente cuadro.



CUADRO N° 35
CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD	NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA	CÓDIGO
Unidad de Bienes Inmuebles	UNIDAD	UBI-UNI-1.00
Área Técnica	ÁREA	UBI-TEC-1.1.0
Área Legal	ÁREA	UBI-LEG-1.2.0
Área de Información	ÁREA	UBI-INF-1.3.0
Área Administrativa Financiera	ÁREA	UBI-AFIN-1.4.0

Fuente: Elaboración propia.

7.7 FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación se presentan los instrumentos utilizados en el rediseño de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles:

7.7.1 REDISEÑO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

La formalización de la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles se realizó mediante la elaboración de los siguientes instrumentos Administrativos; Manual de Organización y Funciones, que serán explicados a continuación, Manual de Procesos y Procedimientos explicados en la (Pág. 118) y el Manual de Descripción de Cargos explicado en la (Pág. 122).

7.7.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones abarca a toda la Unidad de Bienes Inmuebles, y describe cada una de las funciones de las Áreas que conforman su Estructura Organizacional con el propósito de definir: Jerarquía, líneas de

autoridad, grado de responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos, y las relaciones de coordinación interna y externa.

7.7.1.1.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El formato que se utilizó en la elaboración del Manual de Organización y Funciones es el estipulado por el Reglamento Específico del SOA del GMLP.

7.7.1.1.2 EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

A continuación se presenta un ejemplo representativo del formato del Manual de Organización y Funciones y su contenido. Especificando cada componente descrito anteriormente y el código correspondiente según la numeración anterior.

	GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES UNIDAD DE BIENES INMUEBLES	
CODIGO: UBI - TEC - 1.1.0		PAG: 1 de 2
NOMBRE DE LA UNIDAD O AREA ORGANIZACIONAL: UNIDAD TÉCNICA		
DEPENDENCIA: JEFATURA DE LA UNIDAD DE BIENES INMUEBLES	NÚMERO DE AREAS O UNIDADES DEL MISMO NIVEL: 4	
EJERCE SUPERVISIÓN: De Arquitectos, Topógrafos y Alarifes		
DEFINICIÓN: Es la instancia organizacional que se ocupa de efectuar la mensura y levantamiento topográfico de la Propiedad Municipal para el saneamiento técnico legal.		
OBJETIVO DE LA UNIDAD O ÁREA ORGANIZACIONAL: Realizar el Saneamiento Técnico Legal de todas las áreas de propiedad municipal con los levantamientos topográficos y mensura de los mismos.		
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Carpetas Técnicas para el registro de Propiedad Municipal en Catastro. • Supervisar, capacitar, coordinar y definir el desarrollo del trabajo • Coordinar con instancias intramunicipales y externas para el desarrollo del trabajo. • Programar salidas a campo de cada brigada y coordinación con los arquitectos encargados de los macro distritos. • Realizar la identificación, el relevamiento de información y la priorización de polígono. 		



**GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ
 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
 UNIDAD DE BIENES INMUEBLES**



RELACIONES INTERNAS:

15

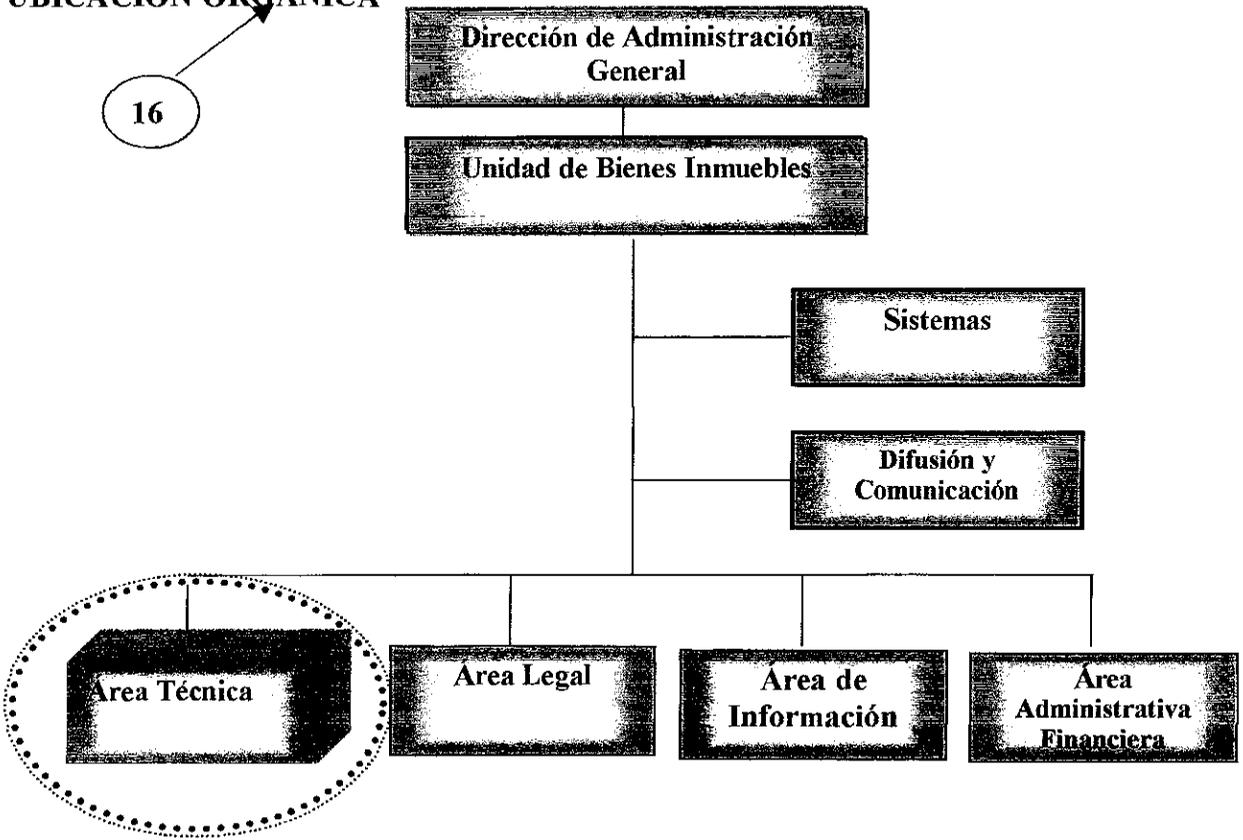
RELACIONES EXTERNAS:

- Dirección de Administración General
- Oficialía Mayor de Gestión Territorial OMGT (DAT, DOT, DIT)
- Subalcaldías (FISCALIZACIÓN)
- Honorable Concejo Municipal H.C.M.
- Dirección de Cuencas
- Dirección jurídica
- Dirección de Educación
- Dirección de Salud
- Dirección de Deportes
- Barrios de Verdad

- Junta de Vecinos
- OTBs
- Comités de Vigilancia

UBICACIÓN ORGÁNICA

16



Toda vez que se rediseñe la Estructura Organizacional o se haga algún cambio se recomienda actualizar el Manual de Organización y Funciones utilizando este formato, el cual contiene los siguientes componentes:

FORMATO: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES:

1. **Logotipo:** Representación gráfica con la que se identifica la institución.
2. **Escudo:** Representación grafica del Escudo de la Ciudad de La Paz, Utilizado por la Institución.
3. **Nombre de la Institución:** Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el Manual.
4. **Nombre de la Unidad:** Describe la Dirección a la que pertenece.
5. **Nombre del Manual:** Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.
6. **Código:** Describe la dependencia de la Unidad y las áreas que son dependientes.
7. **Página:** Describe el número de paginas que corresponden a la descripción de la Unidad organizacional
8. **Nombre del Área:** Describe a que Área organizacional pertenece la información.
9. **Relación Jerárquica:** Describe la dependencia de las áreas que son dependientes.
10. **Número de Áreas o Unidades del Mismo Nivel** Describe el numero de áreas o unidades que están en se encuentran en un mismo nivel en la estructura orgánica de la unidad.
11. **Ejerce Supervisión** Describe la dependencia de los arquitectos, topográficos y alarifes.
12. **Definición:** Muestra una descripción breve de la Área Organizacional.
13. **Objetivo del Área Organizacional:** Describe el objetivo general del Área.
14. **Funciones y atribuciones específicas:** Describe las funciones específicas que permitirán cumplir con la función principal de la Unidad.
15. **Relaciones de Coordinación:** Describe la coordinación con las diferentes Direcciones, Unidades y/o Áreas internas y externas del GMLP.



16. Ubicación Orgánica Muestra la ubicación jerárquica de el área o unidad en el organigrama.

7.7.1.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos fue elaborado con la finalidad de sistematizar las operaciones que se ejecutan en la Unidad de Bienes Inmuebles.

7.7.1.2.1 ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos engloba todos los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Unidad de Bienes Inmuebles.

7.7.1.2.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El formato que se utilizó en el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos es el estipulado por el Reglamento Específico del SOA del GMLP.

7.7.1.2.3 EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta un ejemplo representativo del manual de procesos y procedimientos:

	GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE BIENES INMUEBLES
CODIGO :	PAGINA: 1
MANEJO DE ARCHIVO	
OBJETIVO DEL PROCESO	
Realizar una actualización eficiente de la información para su posterior provisión de forma oportuna y el resguardo de la misma físicamente.	
PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:	
001 Acopio y conciliación de documentos 002 actualización de carpetas 003 Archivo físico de la documentación	
INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Incorporación de bienes en sistema • Inventario de Bienes • Bienes identificados en sistema • Formulario de solicitud de información • Carpetas actualizadas 	
INSTANCIAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Bienes Inmuebles • Oficialía Mayor de Gestión Territorial • Instancias Organizacionales 	
INSTANCIA ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DEL PROCESO	
Archivo	
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS	
(Empty space for details)	
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema actualizado • Documentación respaldatoria verificada y completa • Valor actualizado de bienes • Documentación registrada • Archivo actualizado 	



**GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
UNIDAD DE BIENES INMUEBLES**

CODIGO :

PAGINA: 2 de 1

MANEJO DE ARCHIVO

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS:

01.001 Archivo

OBJETIVO: Contar con un registro físico actualizado y ordenado de toda la documentación que genera la UBI.

01.001.1 Acopio y conciliación de documentación

Encargado de Archivo:

- Recibe la documentación generada en la Unidad
- Acopia la documentación, realizando su catalogación y separación
- Revisa que la documentación se encuentre completa
- En caso de que exista información faltante, comunica a instancia pertinente completar la misma
- Caso contrario procede a su ordenamiento

01. 002.1 Actualización de las carpetas

Encargado de archivo

- Busca la carpeta correspondiente a la documentación a ser archivada
- En caso de que no exista carpeta para la documentación, solicita a área pertinente su creación
- Recibe del área pertinente la carpeta del bien
- Caso contrario, actualiza la misma incorporando la información recibida.

01. 003.1 Archivo físico de la documentación

Encargado de Archivo:

- Procede a la asignación de espacio físico de la carpeta archivada, siguiendo un orden según su clasificación y ordenamiento.

Se recomienda utilizar este formato en toda ocasión en la que se modifique este documento, el formato es el siguiente:



FORMATO: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. **Logotipo:** Representación gráfica con la que se identifica la institución.
2. **Nombre de la Institución:** Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el Manual.
3. **Nombre del Manual:** Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.
4. **Nombre de la Dirección, Unidad o Área Organizacional:** Describe el Área la que pertenece.
5. **Código:** Describe la dependencia de la Unidad y/o las áreas que son dependientes.
6. **Página:** Describe el número de paginas que corresponden a la descripción de la Unidad organizacional.
7. **Objetivo del Proceso:** Describe la finalidad por la que se ejecuta el proceso.
8. **Procedimientos que componen el Proceso:** Describe todos los procedimientos que forman parte del proceso.
9. **Insumos que alimentan el proceso:** Muestra todos los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso.
10. **Instancias Organizacionales que intervienen en el proceso:** Describe las Unidades Organizacionales que participan en el desarrollo del proceso.
11. **Instancia Organizacional responsable del proceso:** Señala la Unidad que ejecuta el proceso.
12. **Registros, formularios e impresos:** Describe todos los documentos que son utilizados durante la ejecución del proceso.
13. **Resultados que genera el proceso:** Muestra todos los productos que son obtenidos al finalizar el proceso.
14. **Tiempo de ejecución del proceso:** Define el tiempo que dura el proceso en ejecutarse.
15. **Datos Referenciales:** Señala el lugar y la fecha de elaboración del manual.

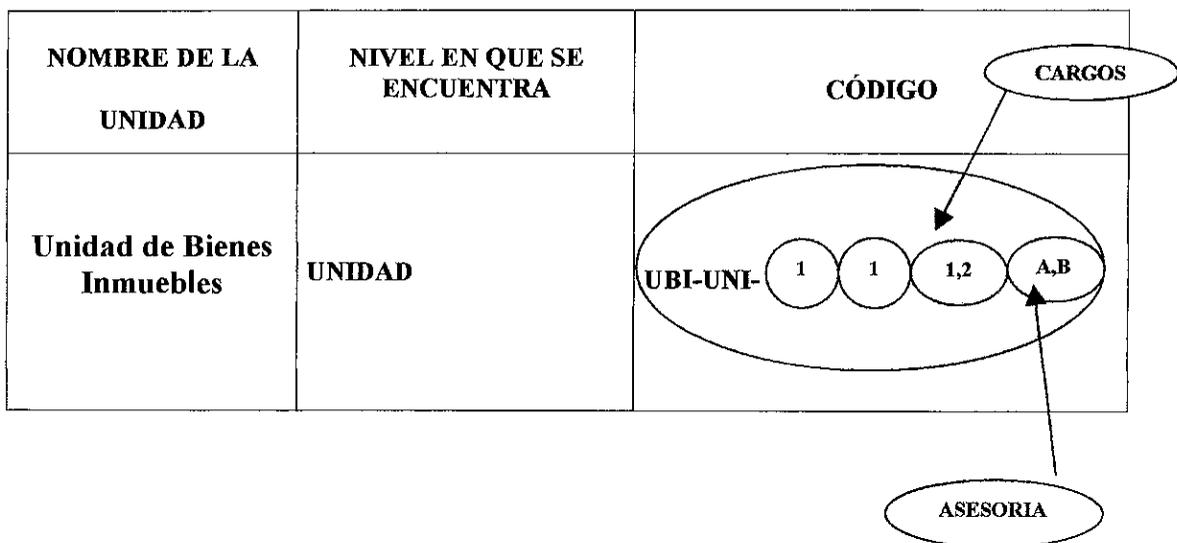
7.7.1.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Manual de Descripción de Cargos fue elaborado con la finalidad de instruir e informar al personal de aspectos relacionados con cada uno de los cargos existentes en la Unidad de Bienes Inmuebles, además de poder ser utilizado como un instrumento de gestión de personal.

7.7.1.3.1 CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Esquema que se presenta a continuación, es la continuación de la codificación guía que respalda el manual de descripción de cargos para una mejor utilización del manual.

La diferencia con la anterior codificación descrita en el manual de organización y funciones es que al final se añade los cargos que existen en las áreas organizacionales.



7.7.1.3.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El formato que se utilizó en el diseño del Manual de Descripción de Cargos es el estipulado por el Reglamento Específico del SOA del GMLP.

7.7.1.3.3. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se presentan ejemplos representativos del formato del Manual de Descripción de Cargos y su contenido. Especificando cada componente con el número correspondiente según la descripción anterior.

	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS IV NIVEL OPERATIVO</p>	
<p>CODIGO ← 5</p>	<p>PAGINA: → 1 DE 2</p>	
<p>7 → CARGO: ARQUITECTO CARGOS DE TRABAJO: AREA TÉCNICA (FUNCIONARIO DE CARRERA ADMINISTRATIVA)</p>		
<p>8 → GRADO DE DEPENDENCIA: Jefe de Unidad de Bienes Inmuebles.</p>		
<p>9 ← OBJETIVO Información geográfica confiable de la delimitación de la propiedad municipal</p>		
<p>10 ← FUNCIÓN GENERAL Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de registro de la propiedad municipal, en el marco de la normatividad y regulaciones vigentes.</p>		
<p>11 ← FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Atender solicitudes de información geográfica relacionada con la propiedad municipal, provenientes de instancias municipales y externas, brindando información confiable y oportuna. ❖ Relevar información geográfica en instancias municipales que aporten en la emisión de información confiable. ❖ Elaborar información geográfica que permita la identificación y delimitación de propiedad municipal. 		
<p>REQUISITOS ESCENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional Arquitecto con Título en Provisión Nacional y matriculación en el respectivo Colegio de Arquitectos. • Experiencia general en el ejercicio profesional de 5 a 8 años en el ejercicio de su profesión para desarrollar trabajos específicos en su CARGOS de trabajo. • Manejo suficiente de paquetes gráficos Arc View, Arc Gis, ERDAS, Autocad Map 2004 		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
APROBADO POR:		FECHA:



**GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ
 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS
 IV NIVEL OPERATIVO**



PAGINA: 2 DE 2

CUALIDADES O HABILIDADES

12

- Sólida Formación Moral.
- Relaciones Humanas.
- Creatividad y Dinamismo.
- Capacidad para decidir.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para resolver problemas.

RESPONSABILIDAD

13

- Sobre tareas desempeñadas.
- Sobre resultados alcanzados.
- Sobre considerable cantidad de bienes a su cargo.
- Sobre supervisión de personas por áreas operativas.
- Sobre información confidencial que procesa.
- Sobre custodia de documentos y/o dinero.
- Sobre decisiones que se tomen.

COMPLEMENTARIOS

14

- Conocimiento de la Ley SAFCO y sus sistemas.
- Normas Básicas de la Administración Pública.
- Ley de Municipalidades y Reglamentaciones.
- Conocimientos Básicos en Computación.

15

17

16

18

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

FECHA:



Se propone utilizar este formato en toda ocasión en la que se modifique este documento, el formato es el siguiente:

FORMATO MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

- 1) **Logotipo:** Representación gráfica con la que se identifica la institución.
- 2) **Nombre de la Institución:** Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el Manual.
- 3) **Nombre del Nivel Jerárquico del cargo:** Describe el nombre del nivel del cargo correspondiente de la Unidad o área a la que pertenece.
- 4) **Nombre del Manual:** Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.
- 5) **Código:** Describe la dependencia del cargo y los cargos dependientes
- 6) **Página:** Describe el número de páginas que corresponden a la descripción de la Dirección organizacional
- 7) **Nombre del Cargo:** Describe el cargo del cual pertenece la información.
- 8) **Dependencia:** Describe el cargo inmediato superior y los cargos dependientes.
- 9) **Objetivo:** Define la finalidad del la existencia del cargo
- 10) **Funciones del cargo (General y Específica):** Describe aspectos relacionados con el objetivo del cargo, la función principal del cargo y las funciones específicas que debe cumplir la persona que ocupa el cargo.
- 11) **Requisitos para acceder al cargo:** Menciona los aspectos necesarios para acceder al cargo, como ser la formación académica y la experiencia necesaria
- 12) **Cualidades o Habilidades:** Describe las características que se requieren tener para acceder al cargo, como trabajo bajo presión, creatividad, capacidad de toma de decisiones.
- 13) **Responsabilidad:** Describe la responsabilidad que ejerce sobre el cargo.
- 14) **Complementarios:** Describe aspectos complementarios de conocimiento, en temas específicos que refuercen el conocimiento y el requerimiento que exige el cargo a postular.
- 15) **Elaboración:** Describe el nombre del responsable de la elaboración del Manual de Descripción de Cargos.

- 16) **Revisión:** Describe el nombre del responsable de la revisión del manual de Cargos
- 17) **Aprobación:** Describe el nombre del responsable de la aprobación del manual de cargos
- 18) **Fecha:** Describe la fecha de aprobación del documento

7.8 IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La implantación es el proceso mediante el cual se establecerá y adecuará la nueva Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles, en base a los resultados del Rediseño Organizacional y en aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) del Gobierno Municipal.

7.8.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA FASE DE IMPLANTACIÓN

El Plan de implantación considera los siguientes factores como críticos para la implantación:

- Generar motivación entre los involucrados en el manejo y disposición de bienes en el GMLP.
- Participación activa y comprometida de las instancias organizacionales administrativas del GMLP.
- Adecuada estimación, provisión y despliegue de recursos.
- Asegurar el cumplimiento de los planes de implantación y capacitación.
- Asegurar la disponibilidad del sistema informático de soporte a los procesos diseñados.

7.8.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN

Los instrumentos administrativos: Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos y el Manual de Procesos y Procedimientos, se constituirán en documentos de consulta y orientación para todos los funcionarios de la Unidad de Bienes Inmuebles, por lo que su implantación, se debe llevar a cabo mediante un trabajo participativo, en el cual cada uno de los funcionarios se comprometa al desarrollo y a la aplicación de los manuales en el desempeño de sus labores.

La provisión de recursos y el plan de capacitación propuesto Cuadro N° 36, permitirá a la Unidad contar con personal capacitado.

El desarrollo secuencial de las actividades de implantación son las siguientes:

7.8.2.1 APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos deberán ser aprobados inicialmente por la Dirección de Administración General y ésta a su vez, enviará a la Dirección de Desarrollo Organizacional para su validación y aprobación mediante Resolución Municipal emitida por el Honorable Concejo Municipal.

7.8.2.2 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN

El personal responsable de la implantación de la Estructura Organizacional a través de los instrumentos administrativos será el siguiente, en orden secuencial: El Director de la Dirección de Administración General por ser la Unidad de Bienes Inmuebles dependiente de la misma.

Posteriormente esta labor será efectuada por el Jefe de Unidad de Bienes Inmuebles, quien instruirá y coordinará con los responsables de Área el proceso de implantación.

El Jefe de Unidad junto a los Responsables de las Áreas Organizacionales ejecutarán el proceso de implantación e instruirán al personal bajo su dependencia acerca de aspectos relacionados con la Estructura Organizacional, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Descripción de Cargos y el Manual de Procesos Y Procedimientos, por medio de talleres presentados en el Cuadro N° 36.

7.8.2.3 ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS RESPONSABLES DE ÁREA

Será necesario realizar reuniones trimestrales de información entre el Director de Administración General, el Jefe de Unidad de Bienes Inmuebles y los responsables de las diferentes áreas, en las cuales se comunique y explique las adecuaciones a la Estructura Organizacional, su formalización mediante los instrumentos administrativos, la forma de utilizarlos y los beneficios que aportan a la institución al ser aplicados, también se podrá aprovechar esta oportunidad para describir y explicar el contenido de la nueva Misión y Visión de la Unidad, aspecto que se plasmara en un Tríptico (VER ANEXO 7), que será entregado a todo el personal.



7.8.2.4 DIFUSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los Responsables de Área deberán reunir al personal bajo su dependencia e informarles de las modificaciones a la Estructura Organizacional, explicarles la forma de utilizar los Manuales Administrativos y los beneficios que se obtendrán con su aplicación, posteriormente distribuirán los Trípticos y un ejemplar de los manuales y aclararán cualquier consulta o duda que tenga el personal.

7.8.2.5 EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Jefe de Unidad deberá asegurar la ejecución del plan de capacitación que acompañe el proceso de implantación, proveyendo los recursos necesarios o gestionando su provisión.

El plan de capacitación específica, cómo se deben identificar los participantes a los talleres, los contenidos del taller, la organización del evento, los materiales requeridos para cada sesión.

7.8.2.6 SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN

Para realizar el seguimiento a la implantación se deben considerar los siguientes pasos:

Para realizar el seguimiento, se deberá formar un equipo de implantación que realice controles periódicos para evaluar su aplicación y efectuar ajustes en caso de ser necesario.

Para la generación planes de mejora, el equipo de implantación realizará reuniones con el Jefe de Unidad de Bienes Inmuebles y los responsables de áreas para analizar las tendencias que suceden en el proceso.

Los resultados de las reuniones de análisis deberán ser planes de acciones de mejoramientos concretos, adecuados a la realidad de cada instancia organizacional, cuyo objetivo final sea el mejoramiento continuo de los procesos diseñados.



CONTENIDOS DEL TALLER

A continuación, se presenta la caracterización de cada sesión para el taller de capacitación

Sesión de Capacitación	Objetivo de Aprendizaje	Temas a ser Tratados	Tiempo	Material
Rol de la Unidad de Bienes Inmuebles en el GMLP.	Transmitir el papel que desempeña la UBI en el Registro y Saneamiento de la propiedad municipal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementos de Misión, Visión, Objetivos ➤ MOF ➤ MPP ➤ MDC 	2 Horas	Elementos de Misión, Visión, Objetivos y Manuales Administrativos.
Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA)	Transmitir los lineamientos en el que se basa la nueva estructura.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis, ➤ Diseño ➤ Implantación. 	1 Hora	Ley 1178 Ley de Municipalidades.
Relaciones Humanas	Contar con funcionarios que tengan la capacidad de brindar un servicio eficiente al funcionario interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Humanas ➤ Atención al cliente ➤ Ética y transparencia 	2 Horas	Ética y Transparencia Inteligencia Emocional

Fuente: Elaboración propia



CUADRO N° 36 PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO DE DURACIÓN (En días)	RECURSOS ECONOMICOS	RECURSOS MATERIALES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	UNIDAD RESPONSABLE DE GENERAR LA INFORMACIÓN	RESULTADOS
1	Aprobación de la Estructura Organizacional				- Dirección de Administración General. - Dirección de Desarrollo Organizacional. - Concejo Municipal	Mediante Ordenanza Municipal	Unidad de Bienes Inmuebles	Contar con una Estructura Organizacional aprobada
2	Reunión Informativa sobre el plan de Implantación	1			Jefe de Bienes Inmuebles	Manuales y Estructura orgánica y organizacional	Área Técnica Área Legal Área de Información Área Administrativa Financiera	Personal informado del proceso de implantación de la nueva estructura
3	Capacitación Reuniones informativas	3	150 60 20	3 horas de Data Show 20 salteñas y 20 gaseosas	Todas la Áreas de la UBI	Manuales administrativos y Trípticos	Todas la Áreas de la UBI	Personal de la UBI informado para la adecuación del a Estructura Organizacional
4	Provisión de los Instrumentos Administrativos y trípticos	1	216 270 400 300	30 copias del MOF 30 copias del MDC 30 copias del MPP 100 Trípticos	Todas las Áreas de la UBI	Manuales Administrativos Trípticos	Todas las Areas de la UBI	Todas las areas tienen un MOF y un MDC vigentes y aprobados
TOTAL			1416					

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII



RECOMENDACIONES
Y CONCLUSIONES





CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

1. La Unidad de Bienes Inmuebles no tiene definida una misión, esto ocasiona que la unidad, no pueda encaminar sus esfuerzos en una determinada dirección, ocasionando pérdida de tiempo y recursos.
2. La estructura organizacional no responde a los requerimientos y necesidades de la Unidad, lo que ocasiona cuellos de botella en cuanto a información, ineficiencia, desorden, duplicidad, pérdida de tiempo, costos innecesarios, al no contar con áreas que son de vital importancia.
3. En la Unidad de Bienes Inmuebles no se utilizan instrumentos de Gestión como ser manual de: Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos y Descripción de Cargos, lo que ocasiona que el personal no tenga dirección y guías a seguir, lo que dificulta alcanzar los objetivos del POA.
4. No existe el Manual de Descripción de Cargos, por lo que, las labores son llevados de forma discrecional y empírica.
5. La Unidad no cuenta con el equipo y materiales necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones, causando retrasos en el trabajo, pérdida de tiempo, incumplimiento en la entrega de informes y otras labores.
6. No existe un control y seguimiento del cronograma establecido por la deficiente información sobre la ejecución de las operaciones e incumplimiento de tiempos, por lo que los servicios que presta la Unidad de Bienes Inmuebles son deficientes debido a que la información que ofrece esta desactualizada, contradictoria y además tardía.
7. El clima al interior de la Unidad es de baja motivación y persiste una cultura organizacional marcada por una inmovilidad administrativa en la que el personal evita tomar decisiones y asumir responsabilidades.

8.2 RECOMENDACIONES

1. El Jefe de Unidad de Bienes Inmuebles deberá dar todo el apoyo necesario para velar por la continuidad aplicando la difusión de la Misión, Visión y Objetivos de la Unidad, desarrollados en el presente trabajo.
2. Se recomienda aplicar la estructura organizacional para el funcionamiento eficaz y eficiente de la Unidad, propuesto en el presente Trabajo Dirigido que contribuirá en alcanzar los objetivos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) del GMLP.
3. Se recomienda dar seguimiento; evaluando y actualizando periódicamente, los instrumentos administrativos, en este caso el Manual de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos y Descripción de Cargos, que son productos de este trabajo dirigido, para permitir posibles cambios o ajustes y establecer de acuerdo a necesidades las modificaciones o cambios que puedan darse en las disposiciones legales como la Ley SAFCO, las normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
4. El Jefe de Unidad deberá dar a conocer la estructura orgánica y organizacional, entregando personalmente la estructura organizacional y los manuales incluido el Manual de Descripción de Cargos elaborado.
5. Instruir al área Administrativa Financiera, mediante el conducto regular correspondiente, que se mejoren o incrementen los recursos materiales y los equipos necesarios para que la Unidad de Bienes Inmuebles pueda cumplir con sus objetivos de manera eficiente y satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
6. Se recomienda a la Unidad de Bienes Inmuebles, aplicar continuamente el Manual de Procesos y Procedimientos elaborado a fin de realizar un trabajo eficiente y eficaz logrando de esta manera, los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y el Programa de Desarrollo Institucional del GMLP.

7. Para tener un clima organizacional agradable dentro la Unidad se debe motivar al personal, fortaleciendo las actitudes positivas, mediante la remuneración, reconocimientos escritos, capacitación, etc. esto dará paso a un mejor desenvolvimiento de sus actividades.
8. La capacitación debe ser constante y actualizada, para evitar la ineficiencia laboral, para el cumplimiento y crecimiento de la institución, los responsables de implementar la presente propuesta son el Jefe de Unidad y los responsables de áreas de Bienes Inmuebles, mediante un programa de capacitación de manera constante, planificada para cada gestión, de acuerdo a las necesidades identificadas.
9. Se recomienda dar seguimiento a la Estructura Organizacional propuesta que incluye la creación de nuevas áreas y cargos vitales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Unidad además de los manuales que serán instrumentos guía, que facilitarán el trabajo y la comunicación de todo el personal de la Unidad.



**A
N
E
X
O
S**



**ANEXO I
ENTREVISTA**

1. ¿Conoce la Misión de la Unidad e Bienes Inmuebles?

• SI • NO

Mencione:.....
.....

2. ¿Conoce el objetivo de la Unidad de Bienes Inmuebles?

• SI • NO

Mencione:.....
.....
.....

3. ¿Que funciones desarrolla la Unidad?

Describe:.....
.....
.....

4. ¿Existe participación de todo el personal en el desarrollo de las actividades de la Unidad, de que manera?

.....
.....

5. ¿Cómo optimiza la comunicación y coordinación de su equipo de trabajo? (Áreas Técnica - Investigación)

Describe:.....
.....
.....

6. ¿Usted planifica el trabajo antes de desarrollar sus actividades?

• SI • NO

Describe brevemente como planifica cada actividad que realiza, cada cuanto:

.....
.....

7. ¿Que dificultades podría surgir en la Unidad y como se podría evitar?

Describe:.....
.....
.....

ANEXO 2

CUESTIONARIO
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1.-¿Conoce el Manual de Funciones de la Unidad, alguna vez lo ha utilizado ?

• SI • NO

Explique.....
.....

2.- ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

Explique.....
.....

3.-¿Cómo se entero de este objetivo?

Explique.....
.....

4.- ¿Cree que estos objetivos son realizables?

• SI • NO

Explique.....
.....

5.- ¿De que autoridades usted depende para el desarrollo de sus funciones y que cargo ocupan?

Explique.....
.....

6.-¿Qué cargo se encuentra bajo su cargo y supervisión?

Explique.....
.....

7.-¿De las funciones que realiza cual cree que no corresponda a su cargo?

Explique.....
.....

10.-¿Cómo cree que se pueda mejorar el funcionamiento en su unidad?

Explique.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

CUESTIONARIO AL PERSONAL OPERATIVO

1 ¿Conoce el objetivos general de la Unidad de Bienes Inmuebles establecido en el POA?

• SI • NO

Mencione:.....

.....

2 ¿Qué problemas identifica la Unidad?

Mencione:.....

.....

3 ¿A su parecer el nivel de comunicación entre las areas Técnica- CID es: ?

Muy Buena Buena Regular Mala Pésima

4 ¿Como se planifican las actividades que usted debe realizar?

El jefe de Unidad da las instrucciones

Cada área realiza su planificación

Empíricamente

No se planifica

5 ¿Conoce la Estructura Organizacional de la Unidad de Bienes Inmuebles?(Organigrama)

• SI • NO

6 ¿Cree usted que la estructura organización establecida permitirá el logro de los objetivos planteados?¿Qué cambiaría de la actual estructura?

• SI • NO

Explique:.....

.....

7 ¿Cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos?¿Cuáles cree usted que hacen falta?

Material de escritorio

Equipó de computación

Equipo de medición

Transporte

Otros, menciones.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

ANEXO 4

**CUESTIONARIO USUARIOS
INTERNOS**

DIRECCIÓN / UNIDAD:.....

1. ¿Cuáles son los tramites que lo relacionan con la Unidad de Bienes Inmuebles?
- a) Proporcionar información relacionada al derecho propietario de inmuebles y terrenos de la propiedad municipal.
 - b) Información de afectación a Propiedad Municipal, con inspección en caso de ubicación imprecisa.
 - c) Peritajes.
 - d) Verificación de sobre posición con propiedad municipal.
 - e) Información relacionada al registro de la Propiedad Municipal.
 - f) Asignar espacios ambientes y bienes municipales en función de necesidades y requerimientos internos.

2. ¿Cómo califica el funcionamiento de la Unidad, con respecto a los tramites que ingresan a la UBI y son despachados a su unidad o viceversa?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Pésima

3. ¿El tiempo de espera la entrega de un trámite de la UBI a su unidad es?

- Corto
- Largo
- Muy Largo

4. ¿Qué aspectos desfavorables identifica en el proceso del trámite?

- Incumplimiento de tiempos
- Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus trámites
- Información poco clara
- Excesiva burocracia
- No tiene problemas

5. ¿Qué sugerencia haría para mejorar y facilitar el flujo de su trámite?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8. ¿Cree usted que la estructura organizacional establecida permitirá el logro de los objetivos planteados?

• SI • NO

Explique:.....
.....
.....

9. ¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento de su área?

.....
.....
.....

10. ¿Qué actividades realiza? Describa las mas importantes

.....
.....

11. ¿Con que areas y/o Unidades del GMLP mantiene mas contacto y con que finalidad?

.....
.....
.....

12. ¿Cómo influye para que su equipo de trabajo cumpla con las metas establecidas?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO 5

CUESTIONARIO A LOS USUARIOS EXTERNOS

1. ¿Cómo califica el servicio que brinda la Unidad donde realiza su trámite?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

2. El tiempo de espera del servicio es:

- Necesaria
- Adecuada
- Prolongado

3. ¿Qué aspectos desfavorables identifico al demandar el servicio?

- Incumplimiento de tiempos
- Inexistencia de una persona que realice el seguimiento de sus trámites
- Información poco clara
- Excesiva burocracia
- No tiene problemas

4. ¿Esta satisfecho con el servicio?

SI

NO

Explique.....

5. ¿La unidad cuenta con un espacio para recibir sugerencias, reclamos, quejas que permitan hacer conocer sus inquietudes?

SI

NO

6. ¿Cree usted que existen mecanismos de orientación destinada a facilitar el flujo de su trámite? Como ser:

- Letreros
- Gráficos
- Boletines de información
- Otros.....

7. ¿Que sugerencias haría para mejorar este servicio?

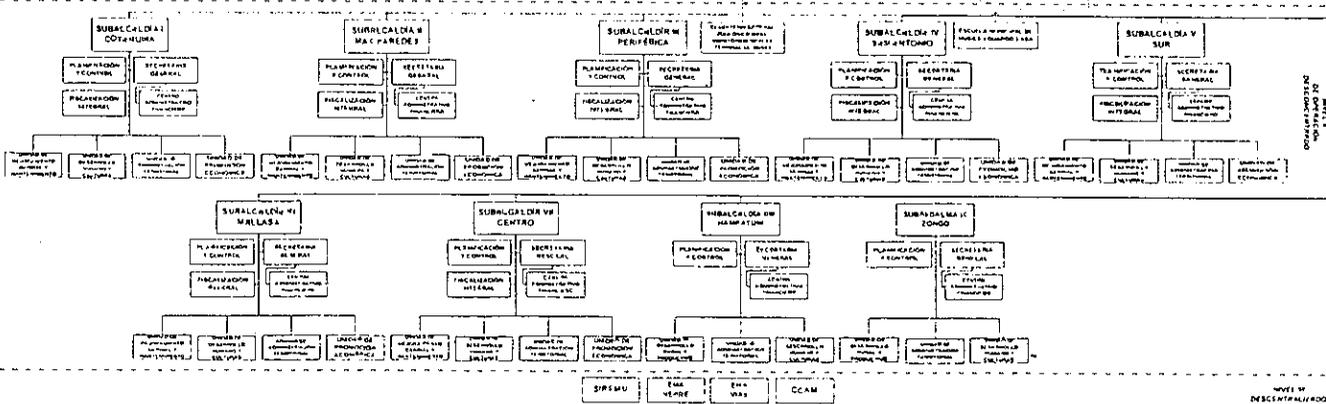
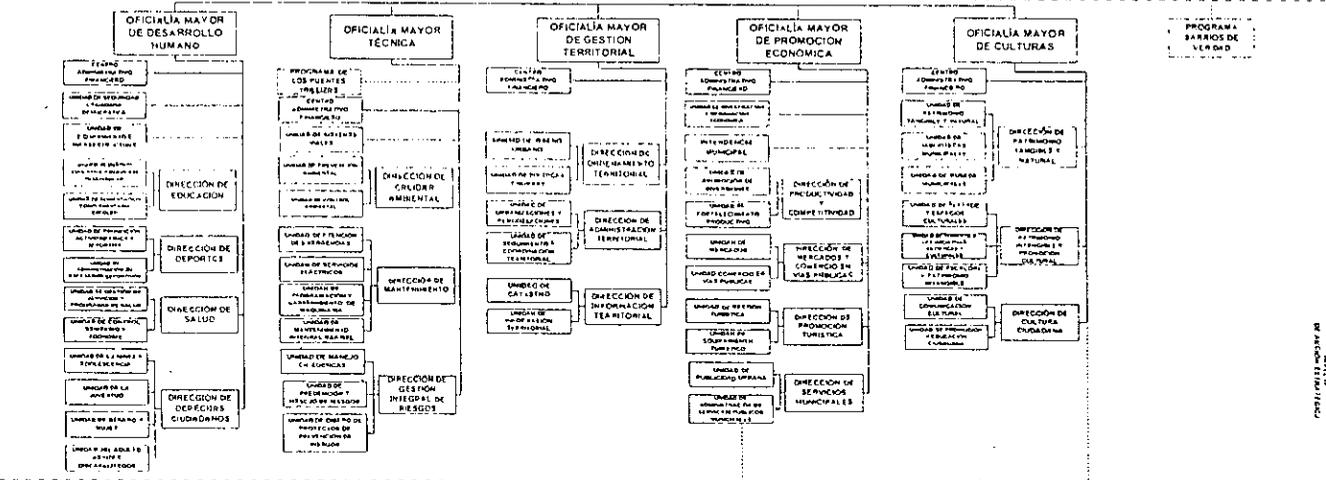
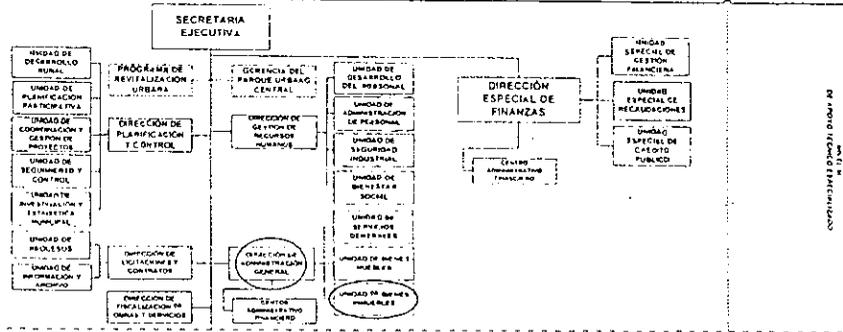
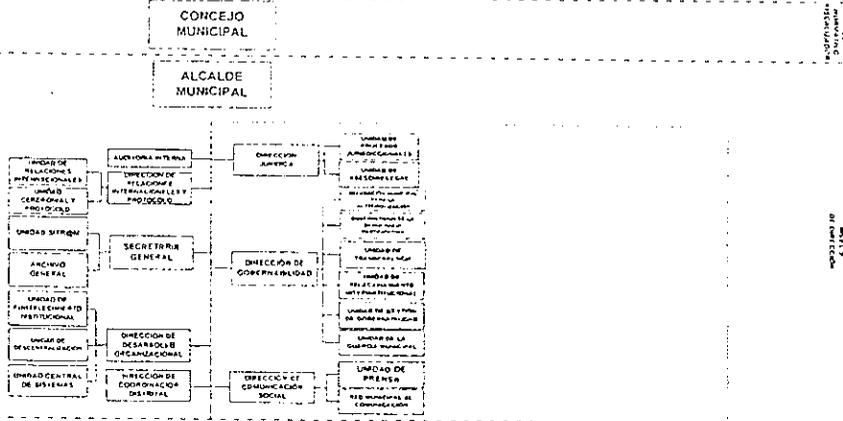
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ – APROBADO POR O.M. 867/06

Gestión 2007



SECRETARÍA EJECUTIVA DE LAS ALCALDÍAS LOCALES

MISIÓN

CONCEPTO: "Razón de ser de la Organización"



MISIÓN UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Somos la Unidad de Bienes Inmuebles del Gobierno Municipal de La Paz dependiente de la Dirección de Administración General, que efectuamos la recuperación de los predios municipales de forma eficaz y eficaz y eficiente, para su registro, resguardo, salvaguarda

VISIÓN

CONCEPTO: "Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro"



VISIÓN UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

En el lapso de tres años queremos ser una Unidad confiable y respetada capaz de brindar información oportuna y actualizada sobre el patrimonio municipal de manera eficaz y eficiente a todos los usuarios internos y externos del municipio paceño, con personal altamente calificado y comprometido con su institución.

¿PARA QUE REGISTRAR LA PROPIEDAD MUNICIPAL?

Para administrar, controlar, mantener y mejorar los bienes inmuebles, para su restauración y conservación, con el objetivo de promover y fomentar el desarrollo social, y darle un uso adecuado a estos bienes, brindando seguridad jurídica y mejor calidad de vida a los habitantes de nuestro municipio.



UNIDAD DE BIENES INMUEBLES (UBI)

Av. Mca. Santa Cruz
(Lado Mutual La Primera)
Edificio DANTE
Piso 5 Bloque "A"
Teléfono: 2317105 - Int. 102



UNIDAD DE BIENES INMUEBLES

Gobierno Municipal de La Paz

UBI



Unidad de Bienes Inmuebles

La Paz, Bolivia - 2008

ANEXO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
B1																																
B2																																
B3																																
B4																																
B5																																
B6																																
NUMERO DE PREDIOS	80				170				250				400				700				800				920				1000			
TOTAL PREDIOS X TRIMESTRE	500								1900								1920															
TOTAL	4320																															

	Trabajo de Campo	30 vértices a la semana por brigada	4320 predios al 31 de Diciembre de 2007 (Margen de error +/- 10%)
	Trabajo de Gabinete	540 vértices a la semana por brigada	

NOTA: La proyección en un trabajo óptimo son de 4320 predios hasta el fin de la presente Gestión, sin embargo se deben reducir predios, en razón a la presencia de cuestiones administrativas (contrataciones tardías) y otro tipo de conflictos sociales que se puedan presentar en los diferentes polígonos de intervención.

Red de Objetivos

Eje

7 LA PAZ PARTICIPATIVA

Sub Eje

21 INSTITUCIONALIDAD Y VALOR PÚBLICO

Objetivos MAE

31 PROMOVER LA GENERACION DE VALOR PÚBLICO EN LA INSTITUCION A TRAVES DE ACCIONES DE DESCENTRALIZACION, TRANSPARENCIA, EFICIENCIA Y RELACIONAMIENTO PERMANENTE CON LA COMUNIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO A LA COMUNIDAD

Objetivos Area Funcional

67 Formular e implantar la Reforma Institucional enfocada a la Desburocratización, Desconcentración, Modernización y Mejora Continua de los Servicios Municipales en coordinación con otras instancias para mejorar la gestión administrativa en el Gobierno Municipal de La Paz para el Municipio hasta el 31-12-2007

Objetivos Unidad Ejecutora

146 Consolidar e Instalar el Registro Técnico y legal de la Propiedad Municipal para Salvaguardar la propiedad en el Municipio de La Paz para la Institución hasta el 31 de diciembre 2007

Objetivos Unidad Ejecutora

147 Descentralizar el Control y Fomento del activo fijo para mejorar la gestión y administración de bienes en las Unidades Ejecutoras para la institución hasta el 31 de diciembre 2007

Objetivos Area Funcional

69 Asegurar el cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos institucionales además de la operatividad de las determinaciones del Alcalde para asegurar el cumplimiento de las mismas en el Gobierno Municipal de La Paz para el Municipio hasta el 31-12-2007

Red de Objetivos

Objetivos Unidad Ejecutora

- 149 Eficientizar la gestión administrativa para un adecuado suministro de servicios básicos y uso de infraestructura en todas las dependencias del CMLP para la Institución hasta el 31 de diciembre 2007

BIBLIOGRAFÍA

- ALDERFER Harold F. "La Administración Pública en las Naciones Nuevas", Buenos Aires, Argentina 1967.
- CHIAVENATO Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración", Cuarta Edición McGraw-Hill, Colombia, 1995
- CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Edit. McGraw Hill, 2da, Edición, Santa Fe Bogota-Colombia, 1994.
- CHIAVENATO Idalberto, "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogota-Colombia, 1994.
- CHIAVENATO Idalberto. "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL, Colombia 2002.
- FRANKLIN Enrique Benjamín –GOMEZ CEJA, Guillermo "Organización Y Métodos un Enfoque Competitivo", Edit. McGraw Hill.
- FRANKLIN Enrique, Benjamín., "Organización de las Empresas- Análisis, Diseño y Estructura", McGraw Hill, México, 1998.
- GARCIA Foronda, Juan, "Introducción al Conocimiento Científico"
- GOMEZ CEJAS, Guillermo. "Planeación Y Organización De Empresas". Editorial Prentice y May. México, 1999.
- KOONTZ Harold - WEHRICH Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12ª Edición.
- LEXIN, Arandia Saravia. "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje"
- LEY 1178 DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTALES, de 20 de Julio de 1990.
- MINISTERIO DE HACIENDA- UNIDAD DE NORMAS –Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, La Paz, Bolivia, 1998.
- PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL "Gobierno Municipal de La Paz".
- RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 217055 de 20 de mayo 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativo

- RODRÍGUEZ Joaquín, "Administración con Enfoque Estratégico", México 2000
- RODRÍGUEZ, Miguel; "Teoría y Diseño de la Investigación Científica"
- SANGUESA FIGUEROA René, "Virus en la Administración Pública Boliviana", Potosí – Bolivia 1983.
- STONER JAMES AF, Freeman R. Edgard, Gilbert Jr. Daniel R., "Administración", Prentice Hall, 1996.