

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

TRABAJO DIRIGIDO

**“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL
SEGUIMIENTO Y CONTROL AL TRANSPORTE Y
DESTINO FINAL DE LA HOJA DE COCA”**

Postulante: Tania Marcela Alvarez Vidal

Tutor Académico: Lic. Carlos Castillo Balboa
Tutor de la Entidad: Lic. René Sangüesa Figueroa



**LA PAZ – BOLIVIA
2005**

AGRADECIMIENTOS

Para lograr este trabajo, se contó con las valiosas aportaciones, de comentarios, opiniones y sugerencias que brindaron Docentes universitarios y Directores de la entidad.

Por este motivo, debo agradecer especialmente al Lic. Carlos Castillo Balboa Director de Carrera Administración de Empresas y Lic. René Sangüesa Figueroa Director de Gestión y Reforma del Ministerio de Gobierno por la ayuda y consejos prestados.

Asimismo, gracias al Dr. Juan Manuel Decormis Benavides, Director General de Control y Fiscalización de la hoja de coca, por su amplia colaboración en DIGECO.

Finalmente, no podría olvidarme de mi madre, por su paciencia y comprensión

DEDICATORIA:

*A mi hijo Juan David, la luz de mis ojos que
iluminó mi vida con su llegada.*

Tania Marcela .



ÍNDICE



GENERALIDADES

1.	ANTECEDENTES	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	1
1.2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	2
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	2
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	3
1.5	FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	3
1.6	ALCANCE	4
1.7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	4

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1	SISTEMAS	6
2.1.1	CONCEPTO DE SISTEMAS	6
2.1.2	EL SISTEMA Y EL ENTORNO	7
2.1.2.2	ENTORNO GENERAL	7
2.2	AUTORREGULACIÓN DE LOS SISTEMAS	8
2.3	SISTEMA ADMINISTRATIVO	8
2.3.1	COMPONENTES DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO	10
2.3.1.1	PLANEACIÓN	10
2.3.1.2	PLANEACIÓN COMO SISTEMA	11
2.3.2	LA PLANIFICACIÓN COMO ADAPTACIÓN DEL MEDIO	11
2.3.2.1	ESQUEMA GRADUAL DE LOS PLANES	12
2.3.3	CONCEPTO DE ESTRATEGIA	12
2.3.3.1	PREMISAS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIA	13
2.3.3.2	IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA	14
2.4	ORGANIZACIÓN	14
2.4.1	NORMAS PARA LOGRAR PROCEDIMIENTOS EFICACES	16
2.4.2	DIAGRAMA DE PROCESO	17
2.5	CONTROL	18
2.5.1	CONCEPTO DE CONTROL	18
2.5.2	EL SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL	18
2.5.2.1	PROCESO BÁSICO DE CONTROL	19
2.5.2.1.1	OBJETIVIDAD DE LOS CONTROLES	20
2.5.3	PLANES ESTRATÉGICOS COMO PUNTOS DE CONTROL ESTRATÉGICO	20
2.5.3.1	EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN	21
2.5.3.2	CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE	21
2.5.3	CONTROLES ECONÓMICOS	22
2.5.4	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	22
2.5.5	SERVICIOS DE INTELIGENCIA	22
2.5.6	PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTOS	23
2.6	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	23
2.6.1	SISTEMAS OPERATIVOS	24

2.6.2	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN	24
CAPÍTULO III		
3. MARCO LEGAL		
3.1	ANTECEDENTES	26
3.2	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	26
3.3	LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO	26
3.3.1	REGLAMENTO A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO	27
3.4	LEY 1178 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL	27
3.4.1	RESOLUCIÓN SUPREMA NRO. 217055 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	29
3.5	LEY 1008 (LEY DEL RÉGIMEN DE LA COCA Y SUSTANCIAS CONTROLADAS)	30
3.5.1	REGLAMENTO A LA LEY 1008	32
3.5.2	REGLAMENTO INTERNO DE CIRCULACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA EN SU ESTADO NATURAL	33
CAPÍTULO IV		
4. MARCO INSTITUCIONAL		
4	MISIÓN	36
4.1	FUNCIONES GENERALES	36
4.2	PUESTOS DE CONTROL EXISTENTES	37
4.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
4.5	COORDINACION POLICIAL E INTERNACIONAL	42
CAPÍTULO V		
5. DIAGNÓSTICO		
5	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	45
5.1	METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO	45
5.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	45
5.3	ANÁLISIS DE LOS MEDIOS ESPECIFICOS	47
5.4	ANÁLISIS INTEGRAL (CAUSA/EFEECTO)	53
5.5	CONCLUSIONES	55
CAPÍTULO VI		
6. PROPUESTA		
6.	OBJETIVOS DEL SISTEMA PROPUESTO	57
6.1	ANALISIS DEL PROCESO DE VENTA DE LA HOJA DE COCA	58
6.1.2	FLUJO DE VENTA	59
6.2	FUNCION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO (SADCE) EN LA PLANIFICACIÓN	60
6.2.1	DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO	62
6.3	ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO	62
6.5	ORGANIZACION	68
6.5.1	MISION DE LA INSTITUCIÓN	69
6.5.2	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	69

6.5.3	ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	69
6.5.4	NIVELES ORGANIZACIONALES QUE PERMITEN REALIZAR EL TRABAJO	70
6.5.5	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	70
6.5.6	FORMATO DEL MANUAL DE PUESTOS	73
6.5.6.1	FORMATO Y PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS	73
6.6.7	RESPONSABLES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SADCE	75
6.7	CONTROL	75
6.7.1	DISEÑO ESPECIFICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL	75
6.8	SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL	79
6.8.1	INSTRUMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL	79
6.8.2	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACION	81
6.8.3	FUNCION DEL SADCE EN EL CONTROL	83
6.8.4	DESCRIPTOR GENERAL DE INFORMES PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO	84
6.9	IMPLEMENTACIÓN	88
6.10	RESULTADOS ESPERADOS	89
CAPÍTULO VII		
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		90

CUADROS

- CUADRO 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
- CUADRO 2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE DIGECO
- CUADRO 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEPARTAMENTAL DE DIGECO
- CUADRO 4 HOJA DE COCA INCINERADA 2002-2003
- CUADRO 5 ACOPIO DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL DE VILLA FÁTIMA – LA PAZ
- CUADRO 6 ACOPIO DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL DE SACABA – COCHABAMBA
- CUADRO 7 ENTREVISTA SOSTENIDAS SEGÚN DIRECCIONES
- CUADRO 8 RESULTADO DE ENTREVISTA DIRECCIÓN GENERAL GECC Y NAS
- CUADRO 9 DECOMISOS, DEVOLUCIONES E INCINERACIONES Y COCA EN DEPÓSITO 2002
- CUADRO 10 PRECIO PROMEDIO DE HOJA DE COCA EN MERCADO LEGAL DE VILLA FÁTIMA – LA PAZ
- CUADRO 11 DIAGRAMA DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
- CUADRO 12 DETALLE DE INFORMES

FIGURAS

- FIGURA 1 PARÁMETROS DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO
- FIGURA 2 RELACIÓN ESTRECHA ENTRE PLANEACIÓN Y CONTROL
- FIGURA 3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN
- FIGURA 4 CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO
- FIGURA 5 FLUJO DE VENTA
- FIGURA 6 ESTRUCTURA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO
- FIGURA 7 ESTRUCTURA DE OBJETIVOS
- FIGURA 8 MATRIZ DE PLANIFICACION
- FIGURA 9 SISTEMA DE DIRECCIÓN DE DIGECO
- FIGURA 10 NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE DIGECO
- FIGURA 11 FORMULARIO PARA EL MANUAL DE PUESTOS
- FIGURA 12 DISEÑO ESPECIFICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL
- FIGURA 13 PROCESO DE INTERNACIÓN DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL LA PAZ Y COCHABAMBA
- FIGURA 14 SISTEMA DE INFORMACIÓN – FUNCIONALIDAD
- FIGURA 15 PROCESO ADMINISTRATIVO DE CONTROL
- FIGURA 16 DIFERENCIA ENTRE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

ANEXOS

- ANEXO 1** CUADRO DE VALORES
- ANEXO 2** ENTREVISTA DIRECCIÓN GENERAL
- ANEXO 3** ENTREVISTA DIRECCIÓN DE OPERACIONES
- ANEXO 4** ENTREVISTA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
- ANEXO 5** ENTREVISTA (GECC) GRUPO ESPECIAL DE CONTROL DE COCA
- ANEXO 6** ENTREVISTA NAS (DIVISIÓN DE NARCÓTICOS)
- ANEXO 7** ORDEN COMUNAL
- ANEXO 8** GUÍA DE INTERNACIÓN
- ANEXO 9** DOCUMENTACIÓN A PRESENTA PARA VENDER HOJA DE COCA
- ANEXO 10** HOJA DE RUTA
- ANEXO 11** PROCEDIMIENTO DE INTERNACIÓN DE LA HOJA DE COCA
- ANEXO 12** PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE APROBACIONES DE VENTA LEGAL DE LA HOJA DE COCA
- ANEXO 13** ALTERACIONES EN DOCUMENTOS DE COMERCIANTES DETALLISTA Y PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

INTRODUCCIÓN

El control que ejerce el Gobierno sobre la venta legal de la hoja de coca se inició desde que el narcotráfico la desvió hacia la producción de droga. La Institución que se encarga de esta labor es la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca (DIGECO)

El proceso de venta legal, regulado por DIGECO, comienza en los mercados mayoristas en los cuales se expenden productores para vender su hoja de coca a los comerciantes detallista. En todo el país existen únicamente dos mercados primarios: Villa Fátima en la ciudad de La Paz, donde se vende la hoja de coca legal que sale desde los Yungas de La Paz, y el mercado Sacaba, en Cochabamba, donde se vende la hoja de coca producida en Yungas de Vandíola

Para evitar que la coca se desvíe hacia el narcotráfico y la producción de drogas se ha establecido que los comerciantes no deben acumular, ni transportar hoja de coca en tambores sin que se haya anotado previamente el número de licencia del comerciante, las iniciales del mismo, fecha de compra y el destino final de la coca

Todo lo mencionado forma parte del estudio y análisis del presente trabajo, además de ser coadyuvado con viajes realizados al interior del País, asistencia a los diferentes ampliados con productores de comerciantes, para corroborar las observaciones y dudas que se sostenían desde el inicio del estudio, para ello contamos con fotografías.

El trabajo tiene siete capítulos se tiene: En el primero, se describe los Aspectos Generales del tema, los objetivos y problema de estudio. En el segundo, se expone el Marco Conceptual de Sistema Administrativo, Sistema Público, Planificación Organización y Control y su vinculación en el Desarrollo Local. El tercer capítulo corresponde el Marco Legal. En el cuarto capítulo se describe el Marco Institucional de DIGECO. El quinto capítulo se centra en el Diagnóstico institucional en especial las Direcciones de Comercialización y Operaciones y obtener falencias. El sexto capítulo expone la Propuesta que implica el desarrollo del Sistema Administrativo de Control Estratégico. Finalmente el capítulo séptimo corresponde a las Recomendaciones respecto al Sistema Administrativo



JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES

El convenio suscrito entre el Ministerio de Gobierno y la Universidad Mayor de San Andrés, de fecha 2 de junio de 2003 indica que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas realizarán trabajos dirigidos. Es así que en marco del mencionado convenio se asignó el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL TRANSPORTE Y DESTINO FINAL DE LA HOJA DE COCA”**

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se desarrolla como un aporte administrativo orientado a mejorar las condiciones organizacionales del sector y responder a las necesidades de la Institución.

Toda Institución ya sea pública o privada cumple sus funciones en la sociedad regida por leyes que establece el Estado, el mismo que busca el beneficio de la sociedad y las Instituciones que operan en la misma. La Dirección General de la hoja de coca es objeto de cuestionamientos por parte de la sociedad, en el entendido de que comerciantes detallistas y productores, como el Gobierno para el control y fiscalización del transporte y destino final de la hoja de coca en su estado natural, para su traslado a los mercados legales, procede a decomisos de hoja de coca por el incumplimiento de normas vigentes tipificadas en la Ley 1008 y el Reglamento de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca

El mecanismo de compensación^A, como política del estado pareciera no estar cumpliendo con su intencionalidad original de promover la reducción de cacaos, por el contrario podría estar funcionando como una fuente potencial de financiamiento de nuevos cultivos de coca. Por ello y por su influencia en la economía nacional es necesario su revisión y establecer

^A El Gobierno ha establecido mecanismo de compensación en el entendido de ofrecer una retribución económica productor cambio de su erradicación de hoja de coca voluntaria como menciona en la Ley 1008

pautas para un mejor control a estos, tanto para su venta, transporte y el destino final de la hoja de coca, para evitar un posible desvío de la misma.

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ley 1008 establece que el cultivo de la hoja de coca debe ser hasta 12.000 hectáreas por lo que, al evidenciarse mayores cultivos que los permitidos por ley, se pone de manifiesto la desviación de la norma, cuyas causas se conocerán a lo largo de la investigación.

De acuerdo con la preliminar investigación, previamente elaborada y dirigida especialmente al personal responsable de la aplicación del sistema administrativo se pudo conocer:

- 1 Los ineficientes mecanismos de control al transporte de la hoja de coca que ocasionan el surgimiento de factorías procesadores de la hoja de coca.
- 2 Falta de conocimiento administrativo para el logro de sus objetivos de la institución.
- 3 Personal inadecuado para la elaboración del POA
- 4 Estructura inadecuada.



1.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general del trabajo es diseñar un sistema administrativo para el seguimiento y control al transporte y destino final de la hoja de coca, en el marco de la ley 1008 y sus decretos reglamentarios.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos específicos del estudio son:

- 1 Identificar los mercados de distribución y venta de los sectores de origen la hoja de coca.

- 2 Establecer el número de credenciales y/ o permisos para la venta
- 3 Establecer la cantidad exacta de hoja de coca que llega a los “tambos” o mercados de coca en Direcciones Departamentales.
- 4 Realizar un diagnóstico de puestos de control de la institución en el área de transporte de la hoja de coca.
- 5 Diseñar instrumentos administrativos para un mejor control de la hoja de coca en su estado natural
- 6 Diseñar la estrategia para justificar el sistema propuesto.

1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se basará en un estudio deductivo.

Además se utilizó la investigación descriptiva que se basa en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación mediante diseños explorativos orientados a la recopilación de la información al propósito de ampliar y dar mejor explicación descriptiva³

1.5 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para el relevamiento de información se utilizará fuentes de información primaria y secundaria.

a) **Fuentes Primarias.** La entrevista se utilizará porque su estructura y accesibilidad permite entrar en relación con los funcionarios públicos de la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, este hecho será favorable para obtener información real y actual ya que la entrevista podrá explicar inquietudes y necesidades, además de acuerdo con el curso de la entrevista permitirá enriquecer la información

³ Rodríguez Miguel “Diseño y Teoría de la Investigación Científica” 1ª Edición Lima – Perú Pág. 39 1986

⁴ Carrillo Francisco “Métodos de Investigación” 2da Edición México 1990 Pág. 45

b) Fuentes Secundarias. A partir de la investigación documental estará compuesta por el estudio de la normativa nacional, leyes, decretos, documentos administrativos, reglamentos inherentes a la Dirección de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca que serán útiles a la presente investigación.

La recopilación de datos del Internet y otras referidas al tema. Las Técnicas recogen la información en fuentes escritas, de diversa naturaleza y que dan cuenta, a manera de testimonio documentales de los acontecimientos que se registraron en su momento. Son fuentes de información: obras científicas, obras literarias, periódicos, revistas, boletines, cartas, diarios informes institucionales, etc. Los bancos o depósitos de información son las bibliotecas, hemerotecas y archivos.

1.6 ALCANCE.

El Ámbito geográfico en el que se desarrolla el presente trabajo es la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, en la ciudad de La Paz, Provincia Murillo, además de realizar viajes a Cochabamba y Santa Cruz. El presente trabajo considera a los niveles Jerárquicos, Político/Normativo, Decisión Ejecutiva y Operativo de la oficina central de DIGECO.

1.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

En principio, y para establecer los parámetros en cuanto al tiempo de ejecución del trabajo se recurrió a la elaboración de un cronograma de actividades utilizando para este fin el "Gráfico de Gantt" en el cual se detallan las etapas y el tiempo límite de cada una de las mismas.

Cuadro Nro. 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL TRANSPORTE Y DESTINO FINAL DE LA HOJA DE COCA
(Gestión 2003-2004)

Item	Tarea	MESES											
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Relevamiento de información	■	■										
2	Presentación del Perfil	■	■										
3	Cronograma de Actividades	■	■										
4	Depuración de Borradores	■	■	■									
5	Revisión	■	■	■									
6	Análisis de las normas de la Institución	■	■	■	■								
7	Elaboración del Marco Conceptual	■	■	■	■	■							
8	Elaboración del Marco Legal	■	■	■	■	■							
9	Entrevistas y cuestionarios	■	■	■	■	■	■						
10	Recopilación y Tabulación de la información	■	■	■	■	■	■						
12	Diagnóstico de la Organización	■	■	■	■	■	■	■					
13	Resultados del Diagnóstico	■	■	■	■	■	■	■	■				
14	Elaboración del Diseño Administrativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
15	Revisión y Corrección de diseño	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
16	Propuesta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
17	Conclusiones y recomendaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
18	Corrección y presentación del documento final	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia



MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 SISTEMAS.

2.1.1 CONCEPTO DE SISTEMAS

Existen muchas definiciones teóricas que pueden aproximar el concepto de sistema:

Para del Pozo Navarro: "Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de las partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común"¹

Además un sistema debe producir un equilibrio dentro de determinados márgenes, por ello se ve obligado a adoptar, por causas internas y externas, se tomará con mas claridad en la institución objeto de estudio.

Origuiera Bouzada, menciona los componentes específicos de un sistema:

- Un conjunto de elementos
- La existencia de relaciones entre ellos
- EL carácter de totalidad del conjunto de todo

La institución como sistema se relaciona hacia el exterior con su entorno, con el que mantiene relaciones externas; en su interior los elementos que componen el sistema son dinámicos interactúan entre sí, son los llamados subsistemas, cuyas funciones y comportamientos vienen determinados por las características generales del propio sistema este depende de los mecanismos específicos del subsistema²

¹ Fernando del Pozo Navarro "La Dirección por Sistemas" Editorial Limusa 1985 Pág. 17

² Julio García Junco y Cristóbal Casanueva Rocha (Coordinadores) "Fundamentos de la Gestión Empresarial" Ediciones Pirámides 2000 Pág. 54

Las diferentes clasificaciones que existen de los subsistemas pueden realizar diferentes clasificaciones entre la más importante para el tema que se está desarrollando Subsistema directivo que involucra la Planificación, control, información y comunicación.

2.1.2 EL SISTEMA Y EL ENTORNO

El entorno de la institución es todo aquello que no es de la institución. La principal dificultad para definir el entorno con cierta precisión es delimitar la frontera del mismo, donde termina el sistema y donde empieza su entorno.

Este parámetro servirá a la institución para determinar sus fronteras y facilitar una mejor comprensión en un ambiente complejo, en cierta medida afecta la vida del hombre. Toda Organización está enmarcada en el Ambiente externo y este es dinámico.

Facilita las actividades de todos los que trabajan en contacto con el ambiente, pueden tomarse decisiones y tengan en cuenta, cual es la actitud real de aquellas zonas, dentro de las que la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca actúa y con las que necesita interrelacionarse inevitablemente.

2.1.2.2 ENTORNO GENERAL

Esta formado por un conjunto de factores externos a la institución y que ejercen sobre ella una influencia más directa:

- 1) Factores Económicos
- 2) Factores Tecnológicos
- 3) Factores Políticos
- 4) Factores Legales
- 5) Factores Socioculturales
- 6) Factores Demográficos

Todos operan con medios de similar naturaleza se enfrentan por igual ante un conjunto de recursos de efecto positivo a optimizar y a un conjunto de fuerzas negativas con inclinación

a reducir el mínimo, la institución objeto de estudio pondrá en juego los medios que produzcan un estado de cosas favorables a su actividad.

2.2 AUTORREGULACIÓN DE LOS SISTEMAS

La institución es un sistema que se crea para cumplir una misión, persigue una serie de objetivos durante su existencia, objetivos que serán muy distintos según las necesidades, las políticas de la organización, etc. Para conseguir resultados generados por su actividad de acuerdo con dichos objetivos cuenta con tres funciones a seguir:

- a) La función de control
- b) La función de regulación
- c) La función de transformación

Estas funciones están orientadas a asegurar que el proceso de transformación de la institución se ajuste a los resultados que se espera obtener de acuerdo con los objetivos que se han fijado.

Estas funciones podrán obtener toda la información necesaria para conocer qué ha sucedido y cómo debía haber sucedido, como tal, DIGECO podrá definir nuevas medidas para reajustar las desviaciones en caso de que hubiese, mediante un proceso de retroalimentación.

2.3. SISTEMA ADMINISTRATIVO

El sistema administrativo debe introducir todas aquellas normas de control interno, están específicamente destinados a asegurar la preservación del patrimonio de la organización frente a los errores que puedan cometer los integrantes de la misma o terceros.

Un sistema no es eficiente cuando permite filtraciones en el uso correcto de bienes de la organización, o de tiempos del personal por los que se pagan servicios.

El sistema administrativo es el medio donde las decisiones de políticas adoptadas por los niveles superiores resuelven casos individuales y que rutinariamente van configurando la actividad de la organización. A través de el se conforman soportes de información, mediante los cuales las decisiones se comunican documentadas, para impulsar el acto físico, recoge datos de fuentes, elabora y transmite a los centros decisorios los resultados de los actos ordenados el circuito de retorno que se conoce como **Proceso de Control**

La institución no existe en el vacío, depende de las condiciones externas y forma parte de sistemas más grandes. De este modo las organizaciones reciben insumos, los transforman. "El proceso administrativo u operacional indica los diversos insumos se trasforman a través de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. El interés no se reduce al funcionamiento interno de las instituciones, toda institución u organización debe describirse en un modelo de sistemas abiertos que contenga las interacciones entre la organización y su ambiente externo"³

La evolución de la Administración y diversas técnicas de control administrativo, supone conceptos y teorías que sólo están presentes en situaciones relacionadas con los administradores, en este caso, con los Directores de DIGECO, que en el transcurso de la investigación recogerá importantes contribuciones y conocimientos que serán de relevancia para la institución.

Figura 1



Fuente: Koontz Harold "Una Perspectiva Global de la Administración"

³ Harold Koontz, Heinz Weirich "Administración una Perspectiva Global" McGraw-Hill Compañía Editorial Ultra 1988 Pág. 30

2.3.1 COMPONENTES DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

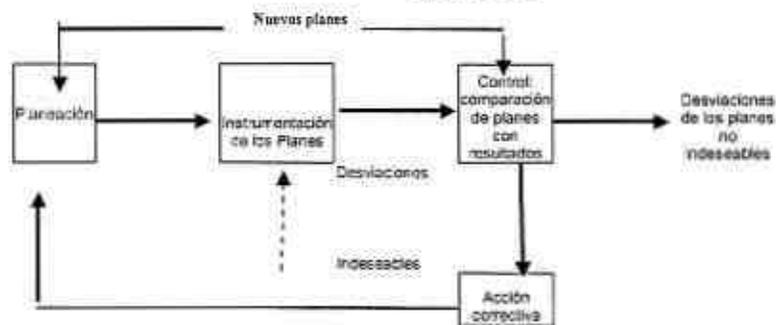
2.3.1.1 PLANEACIÓN

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción, los planes contribuyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.”⁵

El plan para DIGECO implica el diseño, control y operación del sistema enmarcados en planes establecidos antecedidos de objetivos que se requiere para la toma de decisiones, incluye la revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio a la planeación, supone de manera destacada, innovación administrativa, cabe señalar que planeación y control son inseparables, así los planes proporcionan las normas de control como se muestra en la **Figura N. 2**

ESTRECHA RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN Y CONTROL

Figura N. 2



Fuente: Harold Kuntz, Heinz Weirich "Administración una Perspectiva Global"



Como muestra la figura anterior, la planeación y el control son inseparables, entonces se llega a la conclusión que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido ya que es el modo mas sencillo de ver si se va en la dirección correcta.

“La Planificación como sistema busca su eficiencia en el proceso cibernético mediante el cual puede realimentarse. Su contenido implica, también, la actualización de los objetivos del sistema total; pero para readaptar esos objetivos en cada base de la planificación, la

cadena de decisiones en los subsistemas debe producirse dentro del intervalo de relación que permite reaccionar el objetivo primero”⁵

Tiende entre el punto donde se está en la actualidad y aquel otro donde se desea ir a lo largo del estudio se irá implementando planes para dirigirse hacia una dirección correcta y guiar así a la institución, objeto de estudio.

2.3.1.2 PLANIFICACIÓN COMO SISTEMA

La labor de planificar exige la observación de todos los sistemas relacionados que forman un conjunto coherente dentro de la institución está obligada a actuar, por ello un número de variables y de factores es muy amplio.⁶

Planificar es crear las condiciones para el desenvolvimiento coordinado aprovechando los aspectos positivos de su ambiente y paliando los aspectos negativos.

Por otra parte, un sistema de planificación obliga a un contacto estrecho y sistemático entre todos los Directores de la organización, adaptándose acuerdos que representan verdaderas decisiones orgánicas, esta manera de comunicación no es solo un estímulo para la creatividad sino también para buscar equilibrio o balance entre las diversas actividades.

2.3.2. LA PLANIFICACIÓN COMO ADAPTACIÓN AL MEDIO

“La Planificación, supone desarrollar un esfuerzo global de la organización con la motivación definida, organizativa a la situación”⁷

Ackoff, habla de la naturaleza de la adaptación, al decir que: “la adaptación es una respuesta al cambio (estímulo) que actual o potencialmente reduce la eficacia del

⁵ Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastica “ Administración y Estrategia ” Ediciones Machi 1992 Pág. 33

⁶ F. Pozo Navarro “Dirección por Sistemas” Editorial Limusa México 1985 Pág. 105

⁷ Ídem Pág. 107

comportamiento de un sistema es una respuesta que previene esta reducción desde el mismo momento en que ocurre. El cambio puede ser interno o externo”⁸

Es importante tomar como base de partida aquellos aspectos de valor para la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca que trasladados al futuro inmediato se pueda hacer realidad las expectativas deseadas aportada por la investigación.

2.3.2.1 ESQUEMA GRADUAL DE LOS PLANES

Al hablar de fines en la Institución se deja expuesto el mecanismo de escala, que es de los planes. La manifestación de ellos es la de los objetivos, metas y cuotas que se establecen con carácter de proyección, y se tiene:

1. Objetivos - la finalidad donde se encamina la institución
2. Metas – expresión en cifras mesurables de los objetivos
3. Cuotas – la asignación a cada individuo de la meta a alcanzar hecha la distribución en el tiempo.

La institución debe tomar orientación hacia sus objetivos, y estos requerirán de una planificación dentro de un marco adaptable.

2.3.3 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“ Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁹

⁸ Ackoff, Russell, Jhon Wile & Sons Ing. A concept of Corporate Planning. USA Editorial Tecnos 1970 País USA

⁹ James Brian Quinn “ Estrategias for Change” , Editorial USA 1997, País USA Capítulo 1 Pág.5

Estrategias y políticas, guardan una estrecha relación entre sí, ambas orientan y estructuran a los planes, para DIGECO son la base de estos planes operativos que irán afectando las áreas involucradas donde se brinda el apoyo para la institución que es objeto de estudio.

2.3.3.1 PREMISAS DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Para determinar las premisas en el diseño de estrategias se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consistente. El diseño de estrategias no se orienta a la acción sino hacia el razonamiento y la reflexión.
- b) La responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo mas alto persona que será el estratega.
- c) Se relaciona con el anterior, el modelo de la estrategia debe ser sencillo e informal.
- d) Deben ser singulares y las mejores deben ser resultado de un proceso creativo del diseño." La corriente del diseño de estrategias propone que cada situación contiene fuerzas, debilidades, amenazas, oportunidades, valores y responsabilidades sociales y singulares"¹⁰

Se debe formular estrategias únicas, explícitas, sencillas y después se pondrán en práctica. Mintzberg hace la siguiente formulación de la implantación:"... es interesante que el término usado sea implantar en lugar de "alcanzar", partiendo del expuesto que dada una implantación acertada los logros representan una conclusión dada"¹¹

¹⁰ Henry Berg, James Brian Quinn, John Voyer. EL Proceso Estratégico Pág. 55 Edición 1997 País USA

¹¹ Idem Pág. 55

Las premisas ayudan a tomar en cuenta aspectos de suma importancia para una adecuada formulación de estrategias, como en el nivel Jerárquico, los Directores trazan la estrategia General y toman decisiones respecto a la situación actual del entorno de DIGECO complementando con un sistema de información administrativa

Antes de inclinarse por una elección se deben valorar los puntos fuertes y débiles, junto con los recursos disponibles y el alcance de esta, se debe determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

2.3.3.2 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

“La implantación ineficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica, se vuelva ineficaz. Es, igualmente, importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización, se ha determinado su propósito, entonces, es posible movilizar los recursos de la institución.”

Cuando se formula la estrategia es muy útil conocer los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos con que se cuenta para su respectiva implantación, DIGECO debe estar preparada para asumir la responsabilidad de implantar eficazmente sus estrategias.

2.4 ORGANIZACIÓN.

Es indudable que, tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto si saben que son parte de una operación que desempeña en equipo y conocen entre si sus funciones. Los Directores llegan a la conclusión de diseñar y sostener los sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

Harold Koontz, Heinz Weirich “ Administración una Perspectiva Global ” McGraw- Hill Compañía Editorial Ultra 1998 Pág. 127

La institución deberá coordinar esfuerzos tendientes a realizar las metas de la misma.

Para que una función organizacional pueda existir debe constar de:

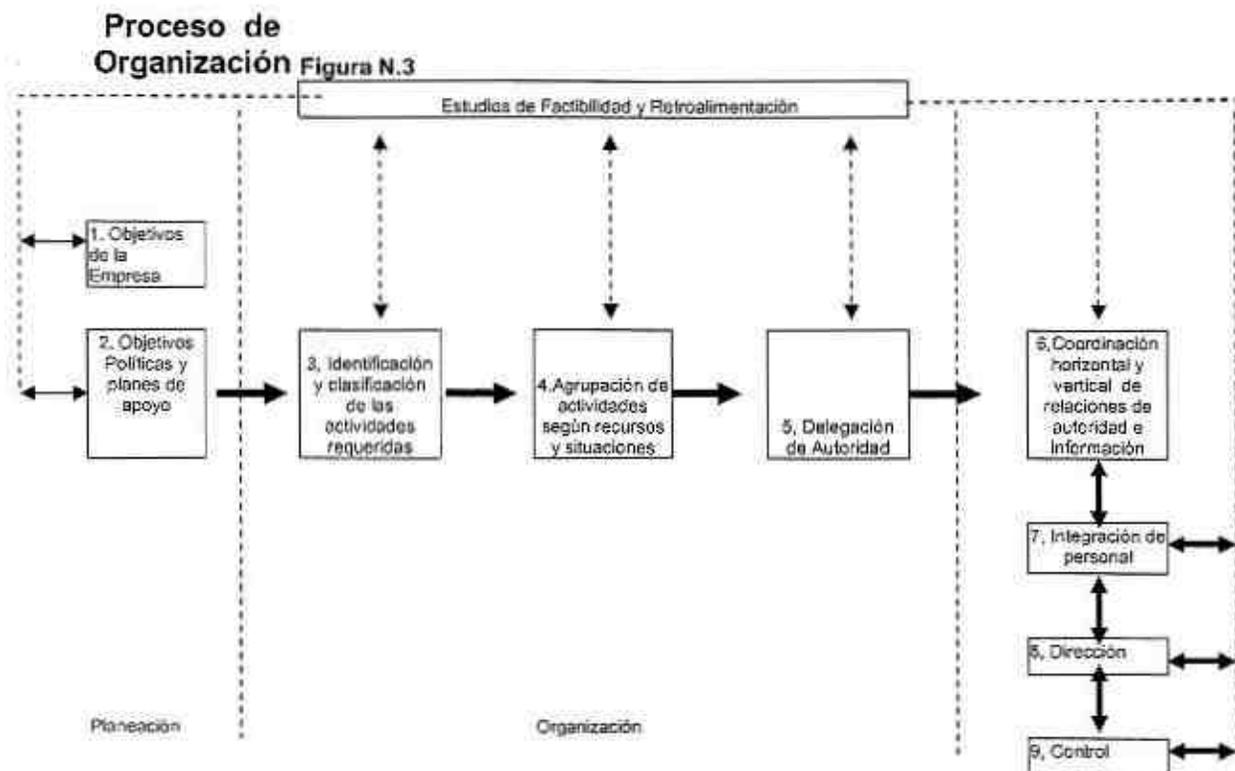
- 1) Objetivos verificables
- 2) Una idea clara de las principales actividades
- 3) Un área de autoridad que sepa que puede hacer para cumplir las metas.

Entonces, la organización consiste en:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para cumplir el objetivo
- 3) La asignación de una autoridad
- 4) La estructura organizacional



El término Organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados, se relaciona con el sistema de control porque las personas trabajan en conjunto y deben cumplir funciones y llegar a sus metas. Existe una lógica fundamental para la organización y consta de los siguientes pasos, como muestra la **Figura N.3**:



Fuente: Harold Koontz, Heinz Weirich "Administración un Perspectiva Global"

Existe una lógica fundamental para la institución como se muestra en la figura, se observa la integración de planeación, organización y control, de la cual se diseñará en favor al trabajo requerido para un mejor control al transporte y destino final de la hoja de coca, para permitir las contribuciones de los Directores de la institución y se cumplan eficientemente con los objetivos trazados.

2.4.1. NORMAS PARA LOGRAR PROCEDIMIENTOS EFICACES.

Para lograr procedimientos eficaces se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Minimizar los Procedimientos.

Limitar aquellas situaciones en las que, son claramente requeridos los costos, en temas de documentación, retrasos y falta de respuesta.

Será necesario, para la institución, limitar la respuesta de emisión de documentos y los posibles retrasos, así podrá manejar una información rápida y precisa.

2. Asegurarse de que los procedimientos sean planes.

Deben estar diseñados para reflejar y ayudar a cumplir los objetivos y políticas de la organización.

La institución deberá diseñar sus planes enmarcados en sus necesidades del momento con la finalidad de hacer cumplir sus objetivos y políticas ya estructuradas.

3. Analizar los procedimientos.

Los procedimientos deben ser cuidadosamente analizados para reducir un mínimo de duplicados sobre posición o conflicto, por ello deben ser visualizados, requiere la diagramación de sus diversos pasos claramente identificados e interrelacionados.

4. Reconocer los procedimientos como sistemas.

Los grupos de procedimientos generalmente son sistemas interrelacionados

5. Vigilar la operación de los procedimientos.

“ Asegurarse que cumplen con la función deseada, requiere tres pasos:

- El conocimiento de los procedimientos debe ponerse a disposición del personal operativo de manera manual o en alguna otra para aquellos que deben seguirlos.
- Debe enseñarse a los empleados cómo operar con ellos, por qué son necesarios los procedimientos y qué propósito debe cumplir.
- Debe haber un sistema para asegurarse de que el personal entienda y utilice procedimientos actualizados y que cumplan con la labor encomendada “²⁵

2.4.2 DIAGRAMA DE PROCESO

La presentación de procedimientos aislados no permiten conocer de manera integral la operación de la institución o de una de sus partes (unidad administrativa) y el de reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios prestados, y la necesidad de identificar problemas y dificultades administrativas que se presentan en el cotidiano quehacer institucional, en mucho obedece a la audiencia de procedimientos redactados y a su representación (gráfica)...¹⁶

Importante para tomar en cuenta y determinar la secuencia de los procedimientos a investigar en la institución

2.4.3 SIMBOLOGÍA BÁSICA

Un diagrama de flujo elaborado con el lenguaje gráfico transmitirá un mensaje claro para la comprensión del proceso que se pretende demostrar. De ahí la necesidad de concebir y admitir símbolos

Se han desarrollado símbolos orientados al procesamiento electrónico para el trabajo de diagramación administrativa con el propósito de presentar los flujos de información de ello se ha desarrollado para la investigación en la institución.

²⁵ Harold Koontz, Heinz Weirich " Administración " McGraw- Hill novena edición 1990 Pág. 598

¹⁶ Quiroga Leos, Gustavo " Organización y Métodos en la Administración Pública" Editorial Trillas México 1996 Pág. 185

2.4.3.1 REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Es necesario que el diagrama de flujo reúna lo siguiente:

- **Síntesis:** La representación de un sistema debe estar resumida preferentemente en una sola hoja
- **Simbología:** La simbología apropiada a los diagramas de flujo de sistemas evita anotar detalles excesivos y confusos. Estos estandarizan las actividades, encasillándolas en grupos compactos de actividades similares.¹⁷

Con los requisitos descritos se estructuran sistemas donde se detallan las actividades y procesos de funcionamiento de las Direcciones en DIGECO

2.5. CONTROL

2.5.1 CONCEPTO DE CONTROL

" Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas "¹⁸

Mediante la función administrativa de control DIGECO conoce si se han cumplido los objetivos y planes ideados para alcanzarlos así como establecen las desviaciones para su posterior corrección.

2.5.2 EL SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes para alcanzarlos.

¹⁷ Franckin, Enrique Benjamín "Organización y Métodos", Ed. 1ra. McGraw Hill, México 2002, Pág. 36

¹⁸ Harold Koontz, Heinz Weirich " Administración una Perspectiva Global " McGraw- Hill Compañía Editorial Ultra 1998 Pág. 779

“La planeación y el control están estrechamente vinculados aunque el alcance del control varía entre los Jefes de todos los niveles, tiene responsabilidad por la ejecución de planes, el control es una función básica de la parte administrativa.”¹⁹

La responsabilidad para la ejecución de los planes estará en el Director General de DIGECO, mismo que ejercerá un seguimiento, dado que el desempeño real debe medirse con base de ciertos criterios o procedimientos establecidos por la dirección general.

2.5.2.1 PROCESO BÁSICO DEL CONTROL

Las técnicas y sistemas de control son, en esencia, las mismas los procedimientos de oficina, la moral, la calidad, de los productos o cualquier otra cosa.

“El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentre ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) Establecimiento de estándares 2) Medición del desempeño frente a estos estándares y 3) Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.”²⁰

- 1) **Establecimiento de estándares.** Los planes son los puntos de referencia con los que un jefe diseñan los controles, lógicamente es el primer paso para la realización de planes, debido a que los planes varían a detalle y complejidad se han establecido estándares especiales, debido a que los jefes no pueden ver todo.” Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos en todo un programa de selección de planeación en los que se realiza mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma que pueden alcanzar sus metas sin evaluar cada paso en la ejecución de los planes”²¹

Para una mejor comprensión el Director General medirá el desempeño de acuerdo con estándares establecidos.

¹⁹ Ídem. Pág. 678

²⁰ Heinz Weirich “ Administración ” Harold Koontz, McGraw- Hill novena edición 1990 México Pág. 554

²¹ Ídem Pág. 653

- 2) **Medición del Desempeño.** "La medición del desempeño frente a los estándares debe, en teoría, realizarse con base en el futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas"²²

Si las normas han sido correctamente adecuadas y se dispone de medios para saber que hacen los empleados, la evaluación del desempeño se facilita enormemente.

- 3) **Corrección de Desviaciones.** Es el punto de control en el que se puede ver como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas.

Se pueden corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, ejerciendo también su función de organización aclarando deberes.

Como puntos seleccionados para el control deben ser críticos en el sentido de que son factores limitantes en la operación o, indican si los planes funcionan o no.

2.5.2.1.1 OBJETIVIDAD DE LOS CONTROLES

El control eficaz implica estándares objetivos, precisos y adecuados.

A los empleados les resulta difícil eludir el control de su desempeño particularmente si las normas y medidas se revisan periódicamente, por ello es necesario que la institución tome en cuenta este concepto.

2.5.3 PLANES ESTRATÉGICOS COMO PUNTOS DE CONTROL ESTRATÉGICO

El control facilita comparar el desempeño deseado y el real, ofrece oportunidades para el aprendizaje, que es la base del cambio organizacional, pero también se obtiene una visión del medio al vigilarlo.

²² Heinz Weirich "Administración" Harold Koontz, McGraw- Hill novena edición 1990 México Pág. 653

Se podrá medir el desempeño cuando los directores de la institución saben, que las actividades de las que son responsables han cumplido de acuerdo con los planes, y también podrán emprender acciones para hacer las correcciones pertinentes.

2.5.3.1 EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN.

El control administrativo normalmente se percibe como un sistema de retroalimentación como el mismo proceso elemental en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Se debe realizar correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva y aplicarlo a fin de llegar al desempeño deseado. Como muestra la **figura 4**



Fuente: Harold Koontz, Heinz Weirich "Administración una Perspectiva Global"

Este sistema ofrece una visión más compleja y realista del control. El Director debe medir el desempeño real, lo comparará con las normas, identificará y analizará las desviaciones.

2.5.3.2 CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE.

El retraso en el proceso de control administrativo muestra que el control debe dirigirse hacia el futuro para que sea eficaz.

El control dirigido al futuro²³ es poco apreciado en la práctica esencialmente porque los jefes han utilizado el exceso de datos estadísticos y de contabilidad con fines de control.

²³ Existen técnicas para el control dirigido al futuro se basa en que los gerentes no utilizan la información reciente comparan lo que se desea con las proyecciones e introducen cambios al programa para que los pronósticos sean mas prometedores.

Los Directores de la institución, para un control eficaz, necesitan un sistema que les indique, con tiempo, las posibilidades para emprender acciones correctivas.

El sistema de control debe adecuarse al clima organizacional de DIGECO para lograr un desempeño real y óptimo.

2.5.4 CONTROLES ECONÓMICOS.

“Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando sacan a la luz desviaciones reales o potenciales respecto a los planes con un costo mínimo”²⁵

Los controles deben justificar su costo. Al Director de la institución le será difícil determinar cuál es el costo de un sistema de control. La economía es relativa ya que los beneficios varían con la importancia de la actividad el tamaño de la operación el gasto en el que se incurrirá en ausencia del control y la atribución que pueda realizar el sistema.

2.5.5 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El modelo de la administración muestra que es necesaria la comunicación para desempeñar las funciones y para vincular la información con su medio externo.

Este modelo se constituye en un factor de suma importancia para un eficiente flujo de información rápido y accesible para DIGECO.

2.5.7 SERVICIOS DE INTELIGENCIA.

“En ciertas compañías se ha establecido unidades con nombres como “servicios administrativos” o “análisis y servicios administrativos” que se encargan de hacer útil y comprensible la información”²⁶

²⁵ Harold Koontz, Heinz Weirich " Administración una Perspectiva Global " McGraw- Hill Compañía Editorial Ultra 1998 México, Pág. 679

²⁶ Idem. Pág., 658

El servicio será proporcionado por especialistas que saben qué información necesitan los Directores y también sabrán como digerir e interpretar esa información y resolver el problema de la sobrecarga de información, además de ser útil

2.5.8 PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos presentan un área muy satisfactoria de plantación a la que puede aplicarse un enfoque de sistemas. La plantación y control eficaz de los procedimientos se basan en reconocer que son inherentes los sistemas.

Los controles quedan fuera cuando los Jefes, con frecuencia, no son claros en cuánto a lo que deben hacer, cuánto cuestan, cuándo son duplicados, cómo reestructurarlos y cómo controlarlos.

Esto, implantado en la institución logrará mayor fuerza en sus recursos humanos para un mejor control, mayor información y retroalimentación.

2.6 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA²⁷

Constituye un conjunto conformado por varios componentes o subsistemas, dispuestos en un orden establecido de organización y funcionamiento que interactúan permanentemente para producir bienes y servicios de acuerdo con un plan previamente formulado. Desde un punto de vista del funcionamiento de un sistema, las entidades públicas siguen las siguientes fases:

- **Insumos** Que reciben del entorno tales como bienes y servicios, recursos humanos, financieros tecnológicos e información para la ejecución de sus atribuciones.
- **Procesos**, constituidos por las operaciones que transforman los insumos en servicios con criterio técnico y en cadena.

²⁷ Documento elaborado por la Contraloría General de la República

- **Retroalimentación**, es decir la corrección de errores durante y al final de los procesos.

El sector Público, es la actividad administrativa que realiza el estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos, que componen la trama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que estos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo otros órganos, organismos del Estado.

El sector Público es el nexo entre el estado y la sociedad y como área de actividad se relaciona con todos los sectores del quehacer de la sociedad como ser: salud, educación, vivienda, seguridad social, transporte y comunicaciones.

2.6.1 SISTEMAS OPERATIVOS

De las entidades públicas son aquellas cuyos procesos tienen la finalidad de transformar los insumos en productos o servicios contribuyendo a los objetivos y metas de la entidad. Los objetivos de la institución propondrán la búsqueda de medios de coordinación, y se manifestará la voluntad de integración con un mejoramiento en los canales de comunicación.

La institución elabora el POA con objetivos reales, para su exitosa ejecución, contando con el apoyo activo del personal operativo de DIGECO, además del seguimiento al desempeño real contando con un sistema de información.

2.6.1 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

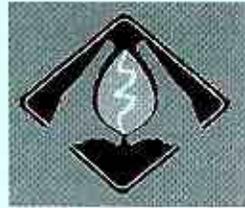
Son aquellos cuyos procesos y productos permiten precisamente la administración de las entidades, es decir apoyan en la planificación de los recursos disponibles para producir los bienes o servicios, contribuyendo indirectamente los objetivos y metas de la entidad.

La persecución de metas y la constante elaboración estructural mantendrá una evolución de la mecánica de control, la autorregulación o la auto dirección en DIGECO.

"La teoría de sistemas de administración puede constituirse en un enfoque integrador que las ciencias necesitan para no estancarse en su avance o para evitar la desarticulación, que surgirían de un crecimiento inarmónico y divorciado a nivel de interciencias"²⁸

La misión de satisfacer los servicios públicos de la comunidad, encara grandes problemas en la prestación de los mismos, para ello DIGECO debe encarar el reto de desarrollo y buscar soluciones compatibles con la idiosincrasia en el mercado legal de la hoja de coca.

²⁸ Jorge Heemida, Roberto Serra, Eduardo Kastica " Administración y Estrategia " Ediciones Machi 1992 Pág. 133



MARCO LEGAL

CAPÍTULO III

3. MARCO LEGAL

3.1 ANTECEDENTES.

Según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus correspondientes reglamentos vigentes, faculta al Ministerio de Gobierno el control y fiscalización de rutas, vías de transporte y circulación de la hoja de coca en su estado natural.[∨]

3.2 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.

Como reconoce la Carta Magna en el Art. 7 inciso d) señala entre los derechos del ciudadano, "A trabajar y dedicarse al comercio, la industria o a cualquier actividad lícita en, condiciones que no perjudiquen al bien colectivo"[Ⓞ]

Lo que significa que cualquier individuo pueda dedicarse a la venta, transporte de la hoja de coca pero debe ser regulado mediante el cumplimiento de otras disposiciones legales.

3.3 LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE)

El Art. 15 (FUNCIONES DE LOS VICEMINISTERIOS DEL MINISTERIO DE GOBIERNO) Inciso b)"Controlar Fiscalizar el comercio, transporte y destino de la Hoja de coca"¹²

"El Poder Ejecutivo determinará periódicamente la cantidad de coca necesaria para cubrir la demanda de consumo tradicional y la establecida en el Art. 5 ..." no podrá exceder un área de 12000 hectáreas de cultivo de coca ..."³

[∨] Ley Lope Art. 15 inciso b)

[Ⓞ] Constitución Política del Estado Art. 7

² Decreto Supremo No. 26973 (27- Marzo – 2003) Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo

³ Ley 1008 (Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas 19 de julio de 1988) Art. 29

3.3.1 REGLAMENTO A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO

De acuerdo al Decreto Supremo Nro. 26990 del 11 de abril de 2003, el Art. 3 establece la conformación del Viceministerio de defensa Social en el siguiente detalle:

Viceministerio de Defensa Social

Director General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca

Director General de Sustancias Controladas

Director General de la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico

Director General de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados.



3.4 LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.

La Ley de Administración y Control Gubernamental regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública con el objeto de:

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

La Ley de Administración y Control Gubernamental regula los siguientes sistemas:

- ***Para ejecutar las actividades programadas:***
 - Administración de Personal
 - Administración de bienes y servicios

- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

- ***Para controlar la Gestión del Sector público:***
 - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

- ***Para programar y Organizar las Actividades:***
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto

El Sistema de 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:

- Se centralizará en la entidad cabeza del sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento y se desconcentrará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.

- Toda entidad 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.

El cumplimiento de estas funciones se encuentra normado por las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas por la Resolución Suprema Nro. 217055.

De acuerdo con las normas descritas anteriormente la institución esta regida por normas que coadyuvan al cumplimiento de funciones con la vigilancia constante de su ejecución y cumplimiento de los sistemas de administración

3.4.1 Resolución Suprema Nro. 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA)

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

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

El control es una función inherente a todo el sistema u organización. Los mecanismos de control permiten prevenir detectar desviaciones a fin de tomar las acciones correctivas y preventivas correspondientes.

La implementación del SOA es importante porque apoya el cumplimiento de los objetivos de gestión, aportando procesos y controles organizacionales, además de elementos que faciliten la elaboración de la normativa específica para la operativización del sistema en el nivel Institucional.

“ El control gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la capacitación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la contabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o modificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado”¹¹

¹¹ Ley 1178 Capítulo II Sistemas de Administración y de Control Art. 13

El Art. 19 establece que, " Los sistemas de Control Interno y de Control Externo Posterior, además de procurar la eficiencia de los sistemas de administración, evaluarán el resultado de la gestión tomando en cuenta, entre otros Criterios, las políticas Gubernamentales definidas por los sistemas nacionales de Planificación e Inversión pública " ¹

3.5. Ley 1008 (LEY DEL RÉGIMEN DE LA COCA Y SUSTANCIAS CONTROLADAS 19 DE JULIO DE 1988)

Establece normas Generales, naturaleza y definiciones.

Art.15 "... , circulación y comercialización de la coca quedan sujetas a la fiscalización del Estado, a través del Órgano competente del Poder Ejecutivo, y serán objeto de reglamentaciones especiales" ⁴

Dentro de la cultura boliviana el uso de la hoja de coca, data desde mucho tiempo atrás en la práctica social y cultural como el " acullico " o masticación, para extraer el jugo de la coca, usos medicinales y rituales. (Art. 4ª ley 1008)

Según la misma norma existen regiones "autorizadas para la producción de coca, históricamente se ha cultivado esta planta para los usos tradicionales: provincias Nor y Sur Yungas, Murillo, Franz Tamayo e Inquisivi del Departamento de la Paz y los Yungas de Vandional que comprenden parte de las provincias Tiraque y Carrasco del Departamento de Cochabamba". ⁵

La ley menciona que la venta y circulación de la hoja de coca está sujeta a fiscalización del Estado, a través de órganos competentes del Poder Ejecutivo - Viceministerio de Defensa Social - Dirección General de la Hoja de Coca y Sustancias Controladas.

El Art. 8 define y delimita tres zonas de producción de la coca en el País y en Art. 9 menciona una aclaración a la zona de producción tradicional que es aquella donde

¹ Ley 1178 Capítulo II Sistemas de Administración y de Control Art. 19

⁴ Ley 1008 (Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas 19 de julio de 1988) Art. 15

⁵ Idem Art. 9

históricamente, social y agroecológicamente se han cultivado para usos tradicionales y atender la demanda para el consumo y usos ilícitos.⁴

- a) Zona de producción tradicional
- b) Zona de producción excedentaria en transición
- c) Zona de producción ilícita

El cultivo excedentario de hoja de coca es un problema que se está agudizando por la decisión del Gobierno en la erradicación para llegar a “coca cero”, siendo así, donde la misma ley indica, que la coca debe ser cultivada hasta 12.000 hectáreas, (Art. 29) que se destinarían a la utilización legal.

Como responsabilidad del Poder Ejecutivo debe conocer el origen y destino de la producción de coca, entonces, “... definir las rutas y medios de transporte para su traslado a los mercados legales de consumo, para lo cual dicho órgano establecerá un sistema de permisos y controles tanto para controles como para transportistas y comerciantes..., sujeta a sanciones establecidas a ley.”⁶ (aclarando lo expuesto la ley no menciona las sanciones, solo se inclina aquellas transgredidas Sustancias Controladas.)

El Reglamento da pautas sobre control y fiscalización, menciona que los productores deben transportar la hoja de coca, única y exclusivamente a los mercados legalmente establecidos, esta puede ser decomisada, si es, desviada aplicando sanciones administrativas y económicas, que más adelante se detallaran sobre lo mencionado.

El Decreto Supremo Nro. 21666 se constituye la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico (FELCN), entre uno de sus objetivos se tiene: “Eliminar el tráfico y comercio ilegal de la hoja de coca y otras plantas que contengan sustancias controladas.”⁷

⁴ Ley 1008 (Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas 19 de julio de 1988) Art. 8 y 9

⁶ Idem Art. 19

⁷ Manual de funciones y Reglamentos de la Fuerza Especial de lucha contra el Narcotráfico F. E. L. C. N. Capítulo ii Art. 4

Por decreto Supremo N° 22373 de 21 de noviembre de 1988 se aprobó el Reglamento del Título VI de la Ley 1008 sobre el Régimen de la Coca y Sustancias Controladas y se dispuso que la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico depende del Viceministerio de Defensa Social del Ministerio de Gobierno.

3.5.1. REGLAMENTO DE LA LEY 1008

DECRETO SUPREMO No. 22099 (del 28 de diciembre de 1988)

“El control de la producción de la hoja de coca estará a su cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Alternativo y Sustitución de cultivos de coca, encargadas así mismo de los viveros estatales...”⁷

Asimismo, de la circulación y comercialización, “... de la hoja de coca para consumo y usos ilícitos estarán bajo el control de la Dirección Nacional de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, dependiente del Despacho del Ministerio del Interior, Migración y Justicia para prevenir y evitar su desvío hacia fines ilícitos”⁸

Es importante destacar que, “...serán sancionados con el decomiso y consiguiente incineración queda prohibido el establecimiento de trancas que no sean expresamente autorizados por los organismos legalmente competentes así como la emisión de valores, comprobantes y recibos no permitidos por disposición legal”⁹

El reglamento da pautas sobre control y fiscalización, menciona que los productores deben transportar la hoja de coca única y exclusivamente a los mercados legales, esta puede ser retenida si esta siendo desviada aplicando sanciones por infracciones y prohibiciones cometidas por los detallistas.

⁷ Reglamento de la Ley 1008 Decreto Supremo No.22099 (del 28 de diciembre de 1988) Capítulo III Art. 4

⁸ Ídem Art.7

⁹ Ídem Art.9

3.5.2 REGLAMENTO INTERNO DE CIRCULACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA EN SU ESTADO NATURAL.

El Reglamento Interno de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca en su Estado Natural, en el marco de las previsiones de la Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas Ley 1008, referentes a: control, fiscalización y comercialización, como también a la producción y transporte de la misma, establece entre otros aspectos que, la concesión de licencias a comerciantes al detalle debe ser de "...carácter personal, documento que autoriza a su portador dedicarse a la comercialización al detalle de la hoja de coca"¹⁰

De la Fiscalización la " Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de coca " (DIGECO), El Viceministro de Defensa Social puede ejercer el control y fiscalización de la comercialización de la hoja de coca, que es organismo dependiente del Ministerio de Gobierno.

De Atribuciones, DIGECO es el único organismo de Control y Fiscalización de la hoja de coca conferida por la ley con atribuciones para otorgar licencias para la comercialización de la misma en su estado natural en todo el territorio nacional.

" Los Comerciantes detallistas (venta por libras), de acuerdo con lo dispuesto por los Decretos 22099 y 22373 se encuentran afiliados a la Federación Nacional de Comerciantes Minoristas de la Hoja de coca al Detalle en Bolivia, con Personería Jurídica reconocida por Resolución Suprema 212929, son personas naturales que se dedican habitualmente a la venta de la hoja de coca al detalle directamente al consumidor, actividad que debe realizarse de manera continua"¹¹

El Art. 7 y 21 mencionan sobre la condición para otorgar y/o obtener licencias, previos cumplimientos de los requisitos por ley que deben ser entregados en las oficinas de DIGECO para que estos sean incorporados al sistema informático.

¹⁰ Reglamento de Circulación y comercialización de la Hoja de coca en su estado natural Capítulo VII Art.19 de la Ley 1008

¹¹ Ídem Art. 6

La concesión, vigencia y renovación sirven para acreditar la comercialización como detallista en un plazo de seis años lo cual le permite ser poseedor de 15 taques* (taque, tambor es la cantidad de hoja de coca en su estado natural que se entrega al detallista para su comercialización con un peso de 50 libras),(" Que el reglamento de Circulación de la Hoja de Coca por Resolución Ministerial No. 3542 es el instrumento legal que establece las normas de control y fiscalización en el sistema de comercialización de la hoja de coca, prescribiendo en su artículo 20 que le permite la comercialización al detalle con un cupo mensual máximo de 15 tambores...será restringida a 10 tambores mediante Resolución Administrativa") mencionados en los Art. 19,20,23 del presente reglamento.

Del transporte, de acuerdo con el Art. 12 del presente reglamento ubicados en Villa Fátima La Paz y Sacaba – Cochabamba son los productores debidamente acreditados los cuales deben portar la siguiente documentación:¹²

- 1.- Carnet de productor otorgado por ADEPCOCA
 - a) Autorización comunal (tres sellos) para los Yungas de La Paz
 - b) Guía de Interacción expedida por DIGECO (Cochabamba)
- 2.- Para el transporte:
 - a) Licencia de Comercialización
 - b) Presentar su Cédula de Identidad
 - c) Tramitar ante DIGECO la obtención de su Hoja de Ruta.

Los inspectores de DIGECO verificarán que la hoja de coca transportada y registrada en la Hoja de Ruta sea coincidente con la cantidad de hoja de coca que llegó a su destino final. Si es coincidente procederá al sello legalizando el transporte. Esta labor será coadyuvada por los miembros de las Asociaciones de los Comerciantes Detallistas. La falta del Sello final determinará que no ha llegado la hoja de coca a su destino final y por lo

* Se hace la entrega de solo 10 taques con resolución ministerial Nro. 09/02, mediante carta CITE: DIR: GRAL:462/02 hace presente los informes A. L. No. 265 y UC – 302/2002

¹² Reglamento de Circulación y comercialización de la Hoja de coca en su estado natural (con sus 5 títulos y 44 artículos) Título III Capítulo II Art. 12

tanto el comerciante será pasible a las sanciones que se determinan en el artículo 37 del presente Reglamento¹³

De los Decomisos, en el Art. 38, menciona que se decomisará para su posterior incineración de la hoja de coca que estuviera siendo transportada o comercializada sin portar la respectiva documentación. La incineración se precederá a su pronta incineración para evitar la merma en el peso¹⁴

De la Incineración se realizará previa resolución Administrativa la cual DIGECO solicitará una orden judicial, el acto se realizará en presencia de un fiscal de Sustancias Controladas y un Notario de Fe Pública quienes verificarán el peso.

Las sanciones por extravío de la Hoja de ruta¹⁵ de precede de la siguiente manera:

- Primera vez Sanción Económica
- Segunda vez Sanción Económica
- Tercera vez Suspensión por tres meses
- Cuarta vez Suspensión por seis meses
- Quinta vez Suspensión Definitiva

La captación de recursos de la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca se captan por prestación de servicios a los comerciantes detallistas, empresas, exportadores.¹⁶ **Ver anexo I**

¹³ Reglamento de Circulación y comercialización de la Hoja de coca en su estado natural (con sus 5 títulos y 44 artículos) Título IV Capítulo II Art. 29

¹⁴ Ídem Título V Capítulo III Art. 37

¹⁵ Ídem Título III Capítulo II Art. 40

¹⁶ Ídem Capítulo VI Art. 41



MARCO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO IV.

4. MARCO INSTITUCIONAL

El Ministerio de Gobierno bajo su estructura tiene como dependencia al Viceministerio de Defensa Social y consecuente con la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, tiene la función específica de hacer cumplir estrictamente el Reglamento de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca y la Ley 1008, a todos los comerciantes minoristas legalmente acreditados en esta Dirección.

La descripción del marco institucional de DIGECO está enmarcada solo a Direcciones directamente involucradas con el control y fiscalización de la circulación de la hoja de coca; es decir: Dirección de Comercialización, Dirección de Operaciones y GECC, también la Dirección General, por ser la principal responsable en el cumplimiento del Reglamento, además de tomar la decisión mas adecuada para la solución de problemas como también formular planes de acción

4. MISIÓN

La Misión para DIGECO se identifica con: “Controlar y fiscalizar permanentemente los procesos de circulación de la hoja de coca en estado natural, dentro del territorio nacional, desde el lugar de origen hasta el destino final para su consumo y usos lícitos”¹

4.1 FUNCIONES GENERALES²

Según observaciones y las actividades que realizan diariamente se tiene:

- Efectuar el registro de los comercializadores de la hoja de coca
- Efectuar el seguimiento del transporte de la hoja de coca en los diferentes retenes existentes en todo el territorio nacional

¹ Según entrevista con el Director General de DIGECO

² Según entrevista realizada al Director de Comercialización

- Otorgar licencias y /o autorizaciones para el transporte y comercialización de la hoja de coca en su estado natural (suspendida esta función, para no incrementar el número de licencias)
- Otorgar hojas de ruta, a nivel nacional, y valoradas, en el área urbana de La Paz a las personas naturales o jurídicas autorizadas para la comercialización de la hoja de coca
- Actualizar y aplicar instrumentos normativos de fiscalización y control
- Efectuar transferencias a terceros
- Estampar sellos finales y efectuar decomisos.

4.2 PUESTOS DE CONTROL EXISTENTES A LA FECHA:

En todo el país existen 27 puestos de control y 8 trancas móviles totalizando 35 puestos de control

La Paz

1. Mercado Legal de Villa Fátima
2. Yucumo
3. El Tejar
4. Achica Arriba
5. Laja y San Roque
6. Terminal de Buses

Los productores deben vender la hoja de coca, solamente a los comerciantes minoristas legalmente acreditados ante DIGECO

Oruro

7. Oruro

Cochabamba

8. Km. 10
9. Bulo Bulo

Santa Cruz

14. Santa Cruz
15. Yapacani
16. Montero

10. Sacaba

Potosí

11. Suticollo

17. Potosí

12. Epizana

18. Villazón

13. Rodeo - Arani

Tarija

20. Tarija

Chuquisaca

21. Yacuiba

19. Sucre

22. Bermejo

23. El Portillo

Retenes que controlan el movimiento de la hoja de coca a los mercados legales de Villa Fátima y Sacaba (control de Productores)

La función principal de los retenes es el registro y sellado de hojas de ruta en tránsito hasta el destino final además del control y fiscalización del ingreso de coca de la zona de producción de los yungas de La Paz y la salida de la coca de acuerdo con la documentación expedida por la unidad de Comercialización

24. Pullchiri (La Paz)

25. Unduavi (La Paz)

26. El Castillo (Cochabamba)

27. Monte Puncu (Cochabamba)

TRANCAS MÓVILES

1. Yungas (Nor y Sud Yungas)

2. Carretera Antigua Santa Cruz – Cochabamba

3. Carretera Santa Cruz – Trinidad

4. Carretera Camiri – Tarija

5. Carretera La Paz – Oruro - Cochabamba

6. Carretera Villazón – Potosí – Sucre

7. Carretera La Paz – San Roque – Laja

8. Carretera La Paz - Yolosa

IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DE CONTROL

1. Los Troncos (Santa Cruz)
2. Villamontes (Tarija)
3. Camargo (Chuquisaca)
4. Abapó (Santa Cruz)
5. El Triangulo (Beni)
6. Locotal (Cochabamba)
7. Tranca Móvil Carretera Riberalta – Cobija
8. Tranca Móvil Carretera Locotal – Yapacaní
9. Tranca de control a productores Apolo (Charazani – La Paz)

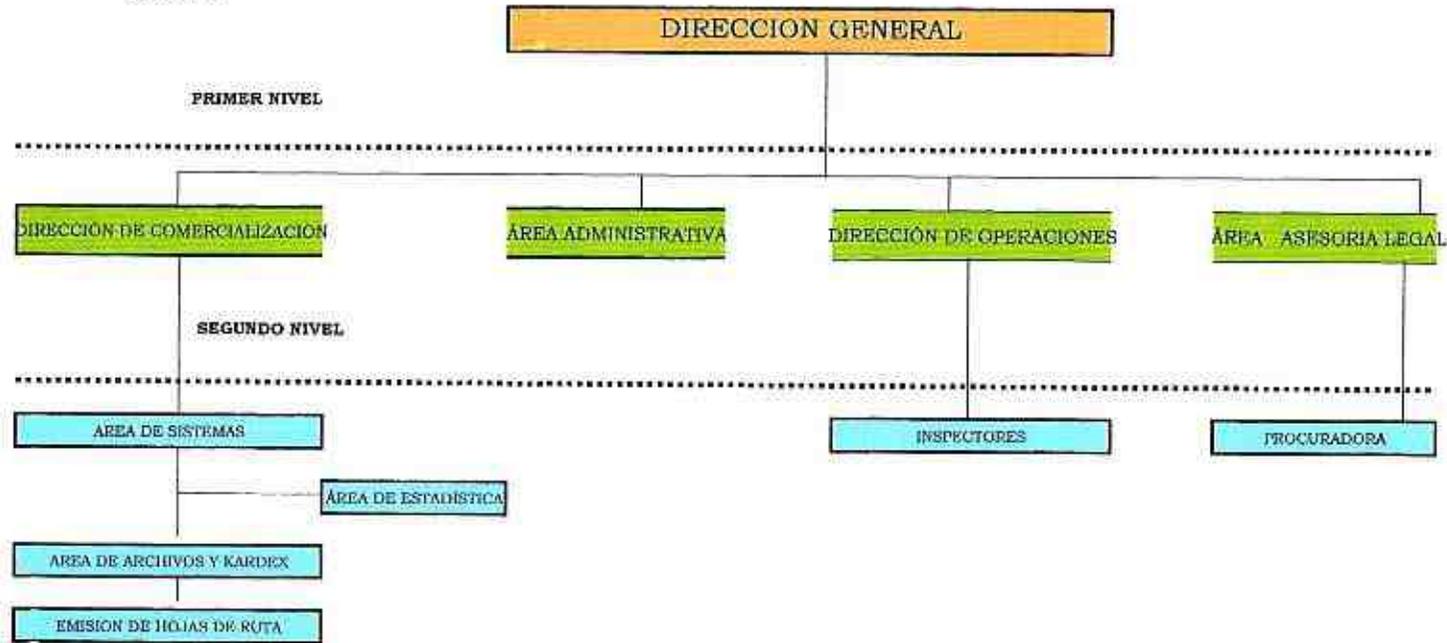


4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La presente estructura se recopiló de archivos de la institución; ella muestra un inadecuado diseño, no identifica las actividades requeridas, no establece la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, entonces; DIGECO, trabaja de acuerdo con la siguiente estructura **(CUADRO 2 Y CUADRO 3)**

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE LA HOJA DE COCA (DIGECO)

CUADRO 2

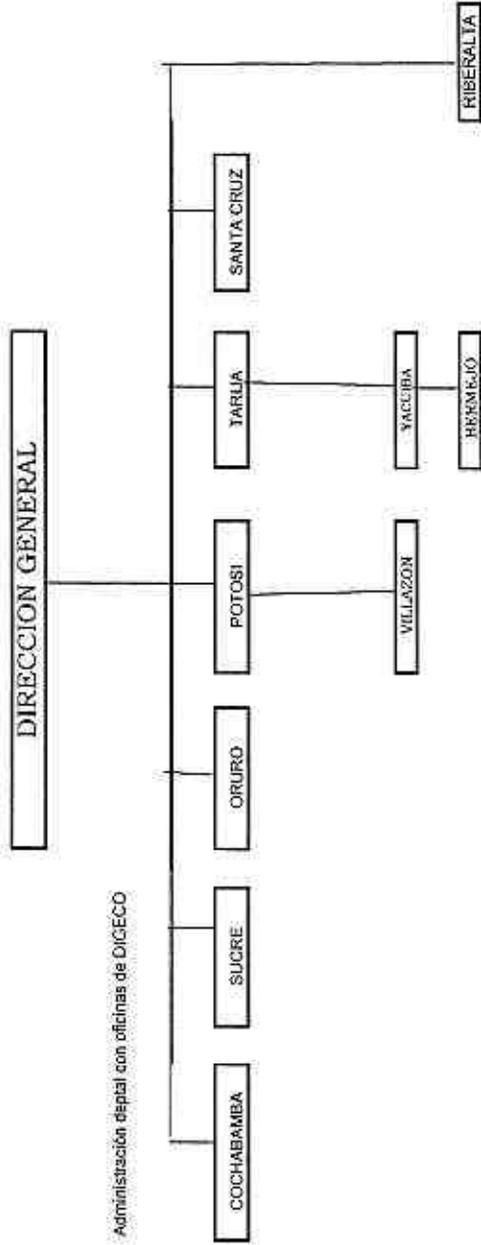


El Organigrama no está diseñado para determinar las tareas y quien es el responsable de los resultados, no existe una red de toma de decisiones y comunicación que sirvan de apoyo a los objetivos, no tiene una asignación clara de cada grupo de actividades de un coordinador dotado de autoridad necesaria para supervisarlo, no cuenta con una estipulación de coordinación horizontal y vertical.

FUENTE: AREA ADMINISTRATIVO DE DIGECO

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE DIGECCO

CUADRO 3



Administración departamental con oficinas de DIGECCO

FUENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA

No tiene un diseño para garantizar la realización de actividades requeridas, a fin de que los individuos puedan trabajar fluidos y eficientemente en grupos.

4.5 COORDINACIÓN POLICIAL E INTERNACIONAL

La coordinación internacional está en relación con la lucha contra el narcotráfico y coopera con la labor de DIGECO, no forma parte de la institución, busca constantemente coordinación entre instituciones, como: NAS (División de Narcóticos) y el GECC (Grupo Especial de Control de Coca), UMOPAR (Unidad Movil de Patrullaje Rural), FELCN (Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico), POLICIA, ADUANA.

Para continuar con los objetivos de la política nacional contra el narcotráfico, se requiere de la colaboración de muchas unidades, y una manera de jerarquización de componentes y relaciones, como fuentes de información interna: Ministerio de Gobierno, Viceministerio de Defensa Social, Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, que coadyuven y faciliten la labor y permitan controles destinados a preservar el cumplimiento de normas y procedimientos; como eliminar el tráfico y comercio ilegal de la hoja de coca, además de la participación en estas actividades y la obligación de prestar igual colaboración. Como fuente de información externa se tiene: Entidades Publicas, Organismos Nacionales e Internacionales, Entidades privadas, Ministerios y Viceministerios en General

4.6 RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.

El relevamiento de información de datos estadísticos se tiene:

CUADRO 4

HOJA DE COCA INCINERADA (2002-2003)

GESTIÓN 2002			GESTIÓN 2003		
DEPTO	CANT. LIBRAS	EXP EN %	DEPTO.	CANT. LIBRAS	EXP. EN %
LA PAZ	19,160	39%	COCHABAMBA	23,691	24%
SANTA CRUZ	12,000	24%	SANTA CRUZ	26,064	26%
LA PAZ	18,372	37%	COCHABAMBA	25,482	26%
			COCHABAMBA	23,572	24%
TOTAL	49,532	100%	TOTAL	98,809	100%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra una comparación de incineraciones durante gestiones 2002 y 2003, se observa un incremento del 50% con relación al 2002.

Cuadro 4B

**DECOMISO Vs. INCINERACIÓN
(2002-2003)**

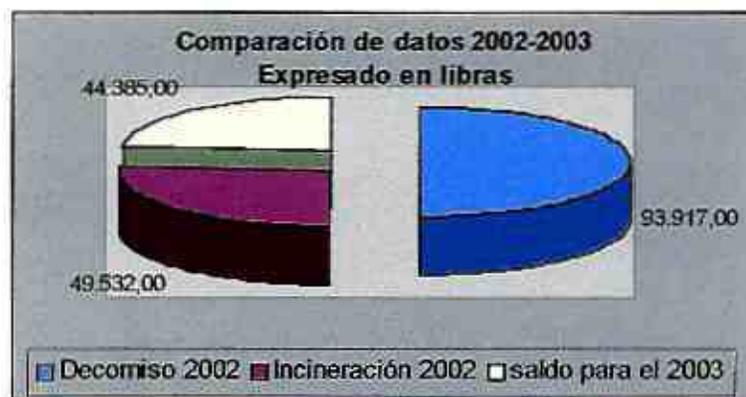
GESTION	INCINERACION		DECOMISO	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
2002	49.532 libras	52%	93.917 libras	100%
2003	98.809 libras	54%	182.229.5 libras	100%

Fuente: Elaboración propia

Al no existir una base de datos de gestiones pasadas, es muy difícil establecer una relación clara de incrementos o decrementos de las devoluciones, decomisos e incineraciones, pero según las dos últimas gestiones pasadas se puede observar un incremento del 50% más de hoja de coca, indistintamente del lugar de producción.

Los datos que se obtuvieron a cerca de los decomisos, se tiene por departamentos pero no por meses, lo que dificulta aún más verificar y controlar los lugares o regiones donde se retiene mayor cantidad de hoja de coca y realizar cuadros comparativos con relación a gestiones pasadas.

**RELACIÓN ENTRE DECOMISOS, INCINERACIONES Y SALDO DE HOJA DE COCA 2002 Y 2003
(Expresado En Libras)**



En la gestión 2002 se decomisó 93.917 libras de la cual se incineró 49.532 libras se tiene para el 2003 44.385 libras, esta cantidad no menciona de donde proviene, puesto que no se tiene un dato cercano de las devoluciones de la gestión 2002, se observa claramente que

incineraciones van incrementándose, lo que significa que se está produciendo mas hoja de coca cada año.

Lamentablemente no se tiene datos exactos de los saldos de hoja de coca, después de incinerar, devolver y decomisar al finalizar la gestión.

CUADRO N. 5
ACOPIO DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL DE VILLA FÁTIMA – LA PAZ
(ENERO A JUNIO 2004)

MES	LIBRAS	TAMBORES
ENERO	1.112.566,00	21.950,50
FEBRERO	1.510.092,00	29.742,00
MARZO	1.981.393,00	39.259,00
JUNIO	1.487.688,00	29.618,00
TOTAL	9.703.275,00	192.165,00

Elaborado : Unidad de Estadística L.P.

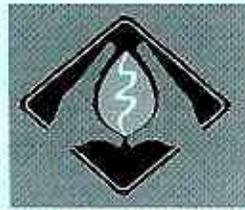
CUADRO N. 6
ACOPIO DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL DE SACABA - COCHABAMBA
(PERIODO ENERO - JUNIO 2004)
(expresado en libras)

MES	LIBRAS	TAMBORES
ENERO	97.601,00	1952,02
FEBRERO	52.758,00	1.055,16
MARZO	65.243,00	1.304,86
ABRIL	59.822,00	1.196,44
MAYO	52.050,00	1.041,72
JUNIO	18.550,00	371,00
TOTAL	346.024,00	6.921,20



Fuente : DIGECO CBBA.

Elaboración : Unidad de Estadística DIGECO LP.



DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

5. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

El objetivo que se persigue con el Diagnóstico es identificar las posibles deficiencias y/o causas que dificultan el desempeño deficiente, de aquellas unidades de la organización. Sobre la base de las conclusiones del Diagnóstico se diseña el Sistema Administrativo de Control

5.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Según la naturaleza o urgencia del problema, el diagnóstico toma en cuenta varias modalidades de análisis, sin que esto signifique alterar el objetivo del proceso, por ello se basa en un **diagnóstico sistémico**, que tome en cuenta:

- La manera de recoger la información,
- El modo para procesar y analizar la información,
- Un cierto criterio para obtener conclusiones, y
- La adopción de soluciones más adecuadas.

La metodología para el trabajo de investigación se basa en la presentación de relaciones causa/efecto y su impacto en los resultados estableciendo el problema y rendimiento de la institución, se presenta las explicaciones de este análisis en árbol de problemas.

5.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los servicios de la institución disponen, según las políticas de sus responsables, de medios humanos, materiales y de organización. Estos medios y su organización también son estudiados.

- El análisis de los medios específicos coadyuva a su vez sobre el resto de los elementos de la institución, o sea la evaluación de los medios materiales y los medios humanos de la Dirección de Operaciones y el GECC.

- El análisis de competencia se define como la suma global de todas las cualidades y conocimientos, sin entrar en el modo de su adquisición, que son necesarios para ocupar un cargo de manera satisfactoria de la Dirección de Comercialización y Operaciones como también del GECC, esto está definido por tres factores:
 - a) Conocimientos necesarios
 - b) Capacidad de dirección
 - c) Aptitudes necesarias en materia de relaciones humanas

A) DATOS INTERNOS

Para la realización de un diagnóstico correcto se tomó la información adecuada de los siguientes datos:

1. Datos sobre resultados de objetivos y planes de dirección
2. Datos sobre políticas para el desarrollo del sector
3. Datos sobre medios de organización estructural
4. Datos sobre métodos de Gestión estratégicos y de información
5. Datos sobre problemas de funcionamiento en la unidad de operaciones
 - a) Insuficiencia de base de datos en el marco nacional en materia de decomisos diarios, mensuales y anuales de hoja de coca (Santa Cruz, Cochabamba y Oruro)
 - b) Distribución de inspectores en el territorio nacional
 - c) Seguimiento al transporte y destino final de la hoja de coca
 - d) Control y fiscalización de la misma

B) DATOS EXTERNOS

Se toma en cuenta:

- El uso de datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística, publicaciones, libros referidos a la hoja de coca, datos del Internet, y otros que sean requeridos.



C) TÉCNICAS

Para conseguir información de este tipo, se recurrió a entrevistas a los principales directores, GECC y la NAS basadas en el tema de estudio.

El interés por la entrevista, además de ser un método abierto, permitió la activa participación de los entrevistados. La entrevista permitió comentar ideas y enriquecer con explicaciones la información presentada.

5.3 ANÁLISIS DE LOS MEDIOS ESPECÍFICOS

Se realizó cinco entrevista a las diferentes direcciones como se muestra en el Cuadro 6

Entrevistas realizadas según unidades (Cuadro 6)

Dirección	Unidad	Nivel	Entrevistados
DIGECO	Dirección General	Director General	1
DIGECO	Comercialización	Jefe	1
DIGECO	Operaciones	Jefe	1
GECC	Dirección General	Comandante General	1
NAS	División de Narcóticos	Jefe	1
Total			5

a) DIRECCIÓN GENERAL

Objetivo de la entrevista

Conocer toda la información necesaria sobre la institución y su entorno, y así determinar los problemas, su causa e incidencia sobre los resultados pasados enmarcados en sus objetivos, la realidad actual y las perspectivas futuras. (Ver Anexo 3)

b) DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Objetivo de la entrevista

Conocer sus medios humanos, materiales y organización en el terreno de inspecciones (desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo) y así establecer los decomisos en todo el territorio nacional (Ver Anexo 4)

c) DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACION

Objetivo de la entrevista

Conocer las funciones de la Dirección, métodos e instrumentos utilizados para el desarrollo de sus actividades, también identificar base numérica de cuanta hoja de coca llega hasta la institución y el número de comerciantes detallistas y productores se tiene registrado.(Ver Anexo 5)

d) GECC (GRUPO ESPECIAL DE CONTROL DE COCA)

Objetivo de la entrevista

Conocer sus medios humanos, materiales y organización en el terreno de inspecciones, batidas y los resultados de sus objetivos (desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo) y así establecer los decomisos a nivel nacional, también conocer la función que cumplen en DIGECO. (Ver Anexo 6)

e) NAS (DIVISIÓN DE NARCÓTICOS)

Objetivo de la entrevista

Conocer la función y las actividades que desempeña, como miembro de la embajada americana en las Instalaciones de DIGECO, además de determinar las atribuciones que posee. (Ver Anexo 7)

De acuerdo con las entrevistas sostenidas con los jefes del GECC y la NAS, se pudo evidenciar la existencia de duplicidad de funciones entre estas dos Direcciones.

A) APLICACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

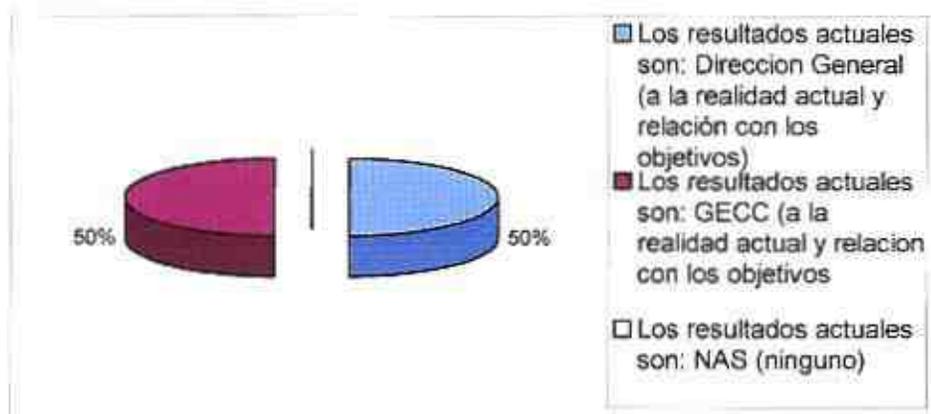
• ANÁLISIS ESPECÍFICO

En relación con entrevistas, se tiene:



Tanto para la Dirección General, GECC, como para la NAS el control dentro DIGECO es evitar el desvío de la hoja de coca y llegue a su destino final, para ello requieren de viajes a los distintos puntos del país, donde cuentan con oficinas regionales y retenes de control, además de patrullajes a cualquier hora del día con apoyo de inteligencia del GECC

LOS RESULTADOS ACTUALES SON SATISFATORIOS?



Los resultados actuales de sus actividades tanto para la Dirección General, GECC se debe al logro de sus objetivos y a la coyuntura actual que van en diálogos con los comerciantes detallistas y productores; sin embargo, para la NAS los resultados que alcanzan estas dos unidades no eran satisfactorios en el 2003, se debía a la mala distribución de grupos de control, en la gestión 2004 el resultado no es el óptimo

DIRECCIÓN GENERAL

De acuerdo con la entrevista sostenida se pudo evidenciar que control es evitar el desvío de la hoja de coca, verificando que llegue a su destino final, también se permitió conocer que el personal nuevo bajo su responsabilidad no está capacitado y no conoce las respectivas normas, ello se debe también que no puede hacer frente a problemas y dificultades que atraviesa la institución, cuando el cumplimiento y formulación de objetivos actuales no son satisfactorios.

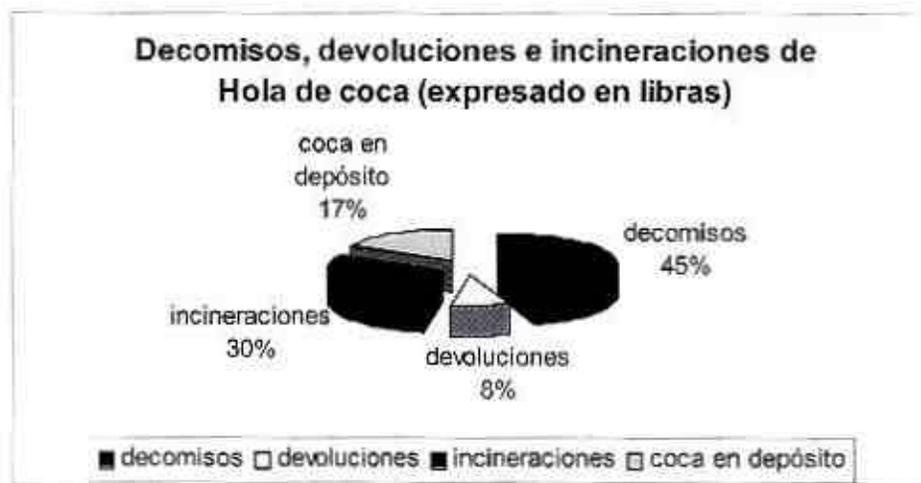
La institución carece de normas internas de control y fiscalización, normas de administración y normas jurídicas.

La base de datos estadísticos no es la adecuada, la información registrada no permite comparar la realidad con lo planeado siendo sus metas, políticas inexistentes. Es importante rescatar y resaltar que reciben ayuda de la NAS un apoyo logístico, es condicionada al resultado obtenido

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Se tiene 75 inspectores ubicados en puestos de control, retenes y puestos de venta en todo el territorio nacional, no se cuenta con depósitos propios, siendo un riesgo susceptible a extravíos de hoja de coca, cuenta con una estrategia de inteligencia e investigación que es compartida conjuntamente con el GECC, la inexistencia de un sistema de control para la fijación de metas y objetivos no les permite establecer una tabla de indicadores

Gestión 2003 se decomisó 147,485.46 libras en todo el territorio nacional de las cuales se incineró 98.808 libras en Santa Cruz y Cochabamba, se tiene una devolución de 26.399 libras, estas devoluciones fueron establecidos en Resoluciones Administrativas formuladas por el Viceministerio de Defensa Social, se tiene:



Fuente: Área de Estadística DIGECO

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

El movimiento anual de hoja de coca de 23,247.100 libras por 5.963 detallistas de estos 267 son productores.

Se realizó una suspensión definitiva a 124 comerciantes, hace un total de 5.839 comerciantes detallistas, cabe hacer notar que la hoja de coca tiene precio y calidad, existiendo tres tipos: 1ra, 2da. y 3ra.

El precio de la hoja de coca está en relación con la clase se tiene como dato en el Cuadro N.10:

CUADRO 10

PRECIO PROMEDIO HOJA DE COCA
MERCADO LEGAL VILLA FATIMA - LA PAZ
GESTION 2003

(Expresado en Bs c/u de 50 libras)

	PRECIO HOJA DE COCA 1ra. CLASE	PRECIO HOJA DE COCA 2da. CLASE	PRECIO HOJA DE COCA 3ra. CLASE	PROMEDIO GENERAL
ENERO	581	509	440	510
FEBRERO	537	475	368	460
MARZO	529	451	350	443
ABRIL	515	473	398	462
MAYO	522	471	422	472
JUNIO	655	606	549	603
JULIO	717	670	603	663
AGOSTO	700	661	607	656
SEPTIEMBRE	761.7	727.6	672	720
OCTUBRE	848.9	793.2	737.3	793
NOVIEMBRE	828.2	799.7	762	797
DICIEMBRE	866.3	827.4	791.2	828

Fuente: Sistemas y Estadística DIGECO

Es necesario resaltar que en el mes de octubre de 2003 el taque ascendió a un precio de Bs.1.100 esta cifra es de acuerdo a la demanda que existe en los mercados legales



Los resultados son satisfactorios, la Dirección se encarga de la atención a usuarios diarios

de las cuales también se reciben quejas, se implantaron estrategias que coadyuvaron a un mejor logro de objetivo tales como: eliminación de sellos, una sola hoja de ruta para la emisión de circulación y automatización del proceso. No se hizo ningún tipo de tratamiento para la distribución ni zonificación para la venta de hoja de coca.

GECC (GRUPO ESPECIAL DE CONTROL DE COCA).

Es una unidad de apoyo y coordinación con el despliegue de 121 policías profesionales en todo el territorio nacional, distribuidos en retenes y puestos de control, los resultados no son satisfactorios por el excesivo y concentrado trabajo, es importante resaltar que la base de datos estadísticos no es la adecuada, siendo en oportunidades verificadas el incorrecto registro, la información registrada no permite comparar la realidad con lo planeado siendo sus metas, políticas y sistemas de control inexistentes. Es importante resaltar que reciben apoyo logístico de la NAS, esta ayuda es condicionada al resultado obtenido. Las disfunciones según la entrevista provienen de aspectos políticos y sociales

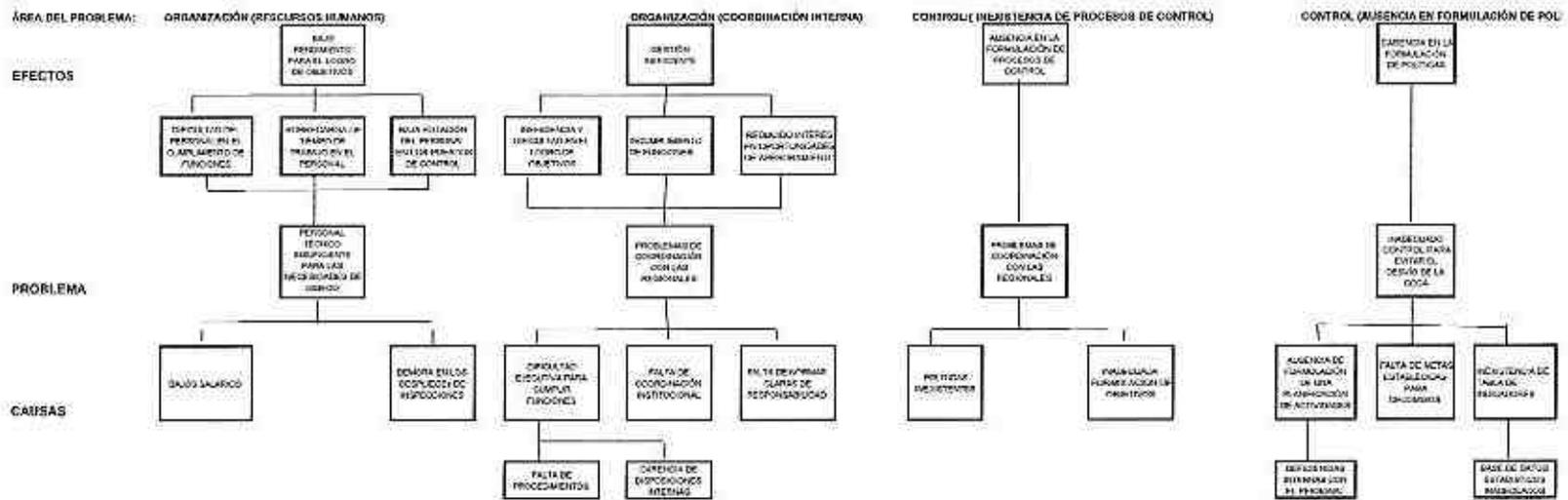
NAS (DIVISIÓN DE NARCÓTICOS)

Institución que regula la ayuda que llega a Bolivia, siendo esta Dirección, unidad muy importante en materia de control y fiscalización de la hoja de coca, tanto para el transporte como el destino final. No trabaja bajo objetivos establecidos, sino, bajo la coyuntura actual, en sus funciones está el de intervenir en políticas que implantará DIGECO y verifica la adecuada conducción de la ayuda para DIGECO. El planteamiento para el sistema de control esta enmarcado en evitar el desvío de la hoja de coca, para ello se implanto el 99% de estrategias como propuesta de funcionamiento para un mejor logro de resultados para esta institución. Ej.: La apertura de una ventanilla única de atención, la reducción de 15 a 10 taques.

5.4 ANÁLISIS INTEGRAL (CAUSA EFECTO)

De acuerdo con las entrevistas sostenidas se tiene el siguiente árbol:

ÁRBOL DE PROBLEMAS



NOTA: CLASIFICACIÓN PROPIA

5.5 CONCLUSIONES:

Según las entrevistas sostenidas con la: Dirección General, GECC, NAS, Directores de Comercialización y Operaciones, se llega a las siguientes conclusiones:

- Los objetivos no están claramente definidos, por ello la institución no puede hacer frente a los problemas que se presentan, pero aún así los resultados que se obtienen son relativamente satisfactorios.
- Las políticas que han coadyuvado al control y fiscalización del transporte y su destino final de la hoja de coca solo se enmarcan al seguimiento de actividades y diálogos con los dirigentes que asciende como un resultado de las entrevista a un 100%. De ello es necesario mencionar como estrategia para combatir el desvío se tiene como factor, el servicio de inteligencia y operativos sorpresa, con la colaboración del GECC.
- La obtención del POA 2002 hace que se tenga un conocimiento mas cabal de los objetivos que persigue la institución pero con una inadecuada formulación, también el no cumplimiento de la misma.
- Para la distribución o zonificación de venta de la hoja de coca no se hizo ningún tipo de programa preestablecido, pese a las sugerencias de la NAS. Según la entrevista sostenida con el Jefe de la NAS, se recomendó una propuesta para esta distribución, pero en anteriores gestiones no se tomó en cuenta la mencionada propuesta
- Las reuniones sostenidas están integradas por los principales Jefes de Direcciones donde según la entrevista se formulan objetivos y tipos de control, los que son señalados de manera verbal, no existe documentación de referencia para hacer observaciones, correcciones y obtener resultados ya sean positivos o negativos.
- En las reuniones se realizan consensos entre la Dirección General, GECC y NAS cuyos resultados son de coordinación y asesoramiento, también se establecen de manera verbal.
- La estructura organizacional no está formulada de acuerdo con sus necesidades
- No cuentan con manual de puestos para el personal, en especial para los inspectores, la ausencia de normas internas de control y fiscalización hace que los resultados no sean satisfactorios.
- No se tiene un planteamiento claro de objetivos, procesos de control y de coordinación

interna entre las regionales, lo que hace susceptible a incumplimiento de funciones de las mismas.

- Los índices de control obtenidos se basan en datos estadísticos cuyos informes son enviados por las regionales a la central, unidad que se encuentra en la ciudad de La Paz y que son elaborados por el personal, de los cuales los datos estadísticos no son el resultado de la realidad así se reflejó durante la gestión 2003, sin embargo en la gestión 2004 los resultados han cambiado pero no son los óptimos
- El personal para la realización de control y fiscalización entre policías profesionales e inspectores civiles asciende a 196 personas que están repartidos en los retenes, puestos de control y puestos de venta, el 62% pertenecen al GECC prestando el máximo de cooperación y el restante 38% son inspectores civiles, con salarios muy bajos, que da pie a incumplimiento de funciones

La ausencia de depósitos en la central La Paz para llevar la hoja de coca decomisada por parte de inspectores civiles y/ o policías profesionales hace más difícil el control.



PROPUESTA

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

El Gobierno de Bolivia ha estado planificando la erradicación desde el año 2001, los cultivos excedentarios de hoja de coca en los Yungas de la Paz como también en el Chapare. En esta línea el Gobierno viene desarrollando una estrategia de intervención para los Yungas por el alto grado de producción y además de ser una zona no tradicional para la producción de hoja de coca.

La formulación de políticas para la estrategia de intervención en los Yungas requiere contar sobre los volúmenes de producción y comercialización de las zonas y el valor económico generado con la hoja legal

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico en el capítulo V, el objetivo principal de este documento es el plantear una propuesta de mejoramiento que permita superar la problemática estudiada, es decir las deficiencias de coordinación e inadecuados sistemas de control al transporte de la hoja de coca existentes, como en la estructura y funcionamiento del flujo de información en la Dirección General de la Hoja de coca perteneciente al Viceministerio de Defensa Social del Ministerio de Gobierno.

En consecuencia, este capítulo tiene como finalidad formular una propuesta que pretenda solucionar la mencionada problemática en el diseño y desarrollo de un sistema administrativo de control estratégico.

Es curioso observar que el promedio de la cantidad comercializada por persona por mes, no es exactamente como la norma otorga, un máximo de 500 libras mes. Esto puede indicar, además de la estacionalidad del producto y su demanda, un número excesivo de licencias.

6. OBJETIVOS DEL SISTEMA PROPUESTO

Los objetivos para el sistema se tiene como:

- Formular objetivos para el desarrollo del proceso de control
- Elaborara planes para desarrollar actividades de desplazamiento para generar un mejor control
- Elaborar una guía para una mejor fluidez de información la cual será rápida y accesible actualizando la base de datos

6.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTA DE LA HOJA DE COCA

La cadena de venta de la hoja de coca, se inicia con la salida de la hoja de coca de la región, en manos de los propios productores, que hacen acopio de tambores en diversas zonas de los Yungas de la ciudad de la Paz y Cochabamba.

Estos, trasladan la coca al mercado legal, Villa Fátima - La Paz y Sacaba-Cochabamba, una vez introducida la coca en el mercado, tras pasar por el proceso de pesaje de la coca, los productores, se instalan en los galpones correspondientes a la procedencia de la coca. Una vez instalados allí se espera la llegada de los comerciantes, quienes revisan la coca almacenada en los galpones y negocian su compra con su respectiva Hoja de Ruta con precios que fluctúan diariamente. En cada galpón hay una pizarra que anuncia los precios diarios de la coca según su calidad.

La negociación entre el comerciante y el productor es de carácter particular y personal; los precios de referencia son los que están anunciados en las pizarras y en cada galpón, sobre cuya base los productores y comerciantes definen la transacción.

Una vez realizada la transacción haciendo uso de su licencia de comerciantes y su correspondiente Hoja de Ruta (ambos documentos otorgados por DIGECO), retiran los tambores de hoja de coca del mercado legal, para trasladarlos a los puntos de venta en diversas ciudades de país.

Los comerciantes realizan el trámite de registro de salida entre los funcionarios de DIGECO y policías profesionales que coadyuvan al control. Con la autorización respectiva, salen del mercado hacia los puntos establecidos en su hoja de ruta. Una vez trasladada la coca al lugar de distribución, la venta se realiza de manera directa al detalle.

Los comerciantes detallistas trasladan, por sus propios medios, la coca a lugares de destino final donde tienen instalados sus puestos de venta, de acuerdo a rutas establecidas en su Hoja de Ruta. El transporte se hace por vía terrestre y aérea.

6.1.2 FLUJO DE VENTA

Como se mencionó anteriormente, se cuenta con instrumentos orientados a facilitar el proceso de seguimiento y control al transporte y destino final de la hoja de coca y se presenta el flujo de venta de la hoja de coca muestra diferentes etapas. (se presentan en la figura 5):

- a) Primera etapa: El acopio de la hoja de coca (los productores deben obtener una autorización de la asociación a la cual están afiliados llamada **"orden comunal"** para sacar la coca hacia el mercado legal) **Anexo 8**
- b) Segunda etapa: Transporte de la hoja de coca en tambores con un promedio de 45 a 60 libras. Al mercado legal.
- c) Tercera etapa: En la tranca de Unduavi-La Paz y Montepunko-Cochabamba DIGECO entrega la Hoja de salida en la que se registro el número de tambores y el peso correspondiente. (guía de internación) **Anexo 9**
- d) Cuarta etapa: La coca llega al mercado legal en tambores se registra la entrada de coca, cada asociación cobra el tambeaje¹ por cada tambor y también registra la entrada de la coca, la guía de internación (presentada en el anexo 9) proporcionada por DIGECO en Unduavi o Montepunko tiene original y copia.
- e) Quinta etapa: Los productores se instalan en sus galpones correspondientes y allí los comerciantes negocian personalmente la compra de coca.

¹ Palabra utilizada por los productores cuando arriban al mercado legal de la ciudad de La Paz "ADEPCOCA" con sus tambores de hoja de coca, dentro del mercado legal se introduce la coca en bolsas que la asociación vende, en esta bolsa se consignará las iniciales del detallista que compre el tambor.

- f) Sexta etapa: Los comerciantes con su carnet de identidad, licencia de comerciantes y hoja de ruta, sacan la hoja de coca hacia el destino autorizado, previo peso de 50 libras y control de salida del mercado por parte de DIGECO. **Anexo 10**
- g) Séptima etapa: Los comerciantes transportan los tambores de coca hacia los destinos autorizados según la Hoja de Ruta. **Anexo 11**
- h) Octava etapa: Se comercializa la coca en el lugar de destino donde se tiene autorización.
- i) Novena etapa: La coca llega al consumidor al detalle.

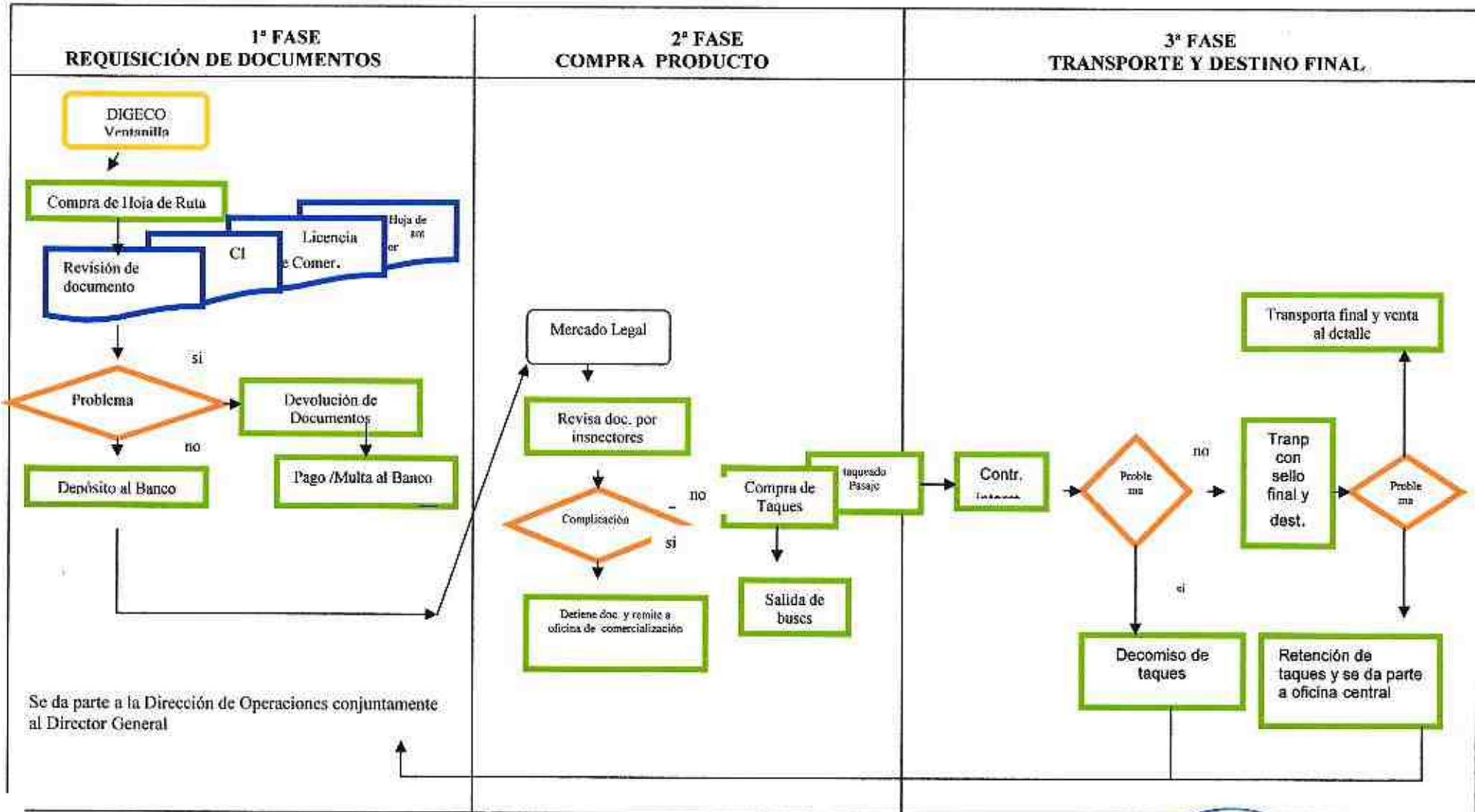
6.2. FUNCIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO (SADCE) EN LA PLANIFICACIÓN

El Sistema Administrativo orientado a la toma de decisiones de DIGECO, al estar enmarcado dentro los lineamientos de estrategias de la planificación, se asegura que los planes globales reciban el soporte de información que necesitan, logrando la instrumentalización de la información del sistema administrativo de control, dentro de su funcionamiento en el ámbito Ministerial, en coordinación con el programa, fortalecerá las relaciones internas y externas a través de la formalización de funciones según las normas y de complementación por medio de documentos, instrumentos legales, convenios, permitiendo una adecuada toma de decisiones del nivel normativo político, ejecutivo y operativo.



FIGURA 5

PROCEDIMIENTO DE ACCESO A LA VENTA LEGAL DE LA HOJA DE COCA



Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por DIGECO



6.2 DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

El diseño conceptual hace énfasis en el sistema como es vista por quienes operan o utilizan los resultados del sistema. El diseño conceptual establece las funciones de entrada y salida que ejecutará el sistema. En términos generales, el diseño conceptual trata las funciones reales del procesamiento y otra parte será el real procesamiento del sistema. Se presenta entonces el "Sistema Administrativo de Control Estratégico" (SADCE), cuyo proceso real se expresa a través de **flujos de información** como herramienta gráfica descriptiva del mismo y su correspondiente **descriptor de procedimientos** como herramienta adicional, ambos elaborados en la estructuración de los objetivos a los que se rigen los niveles de decisión, donde se realiza la estructuración de las decisiones que van a soportar por medio del sistema de información.

6.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PROPUESTO

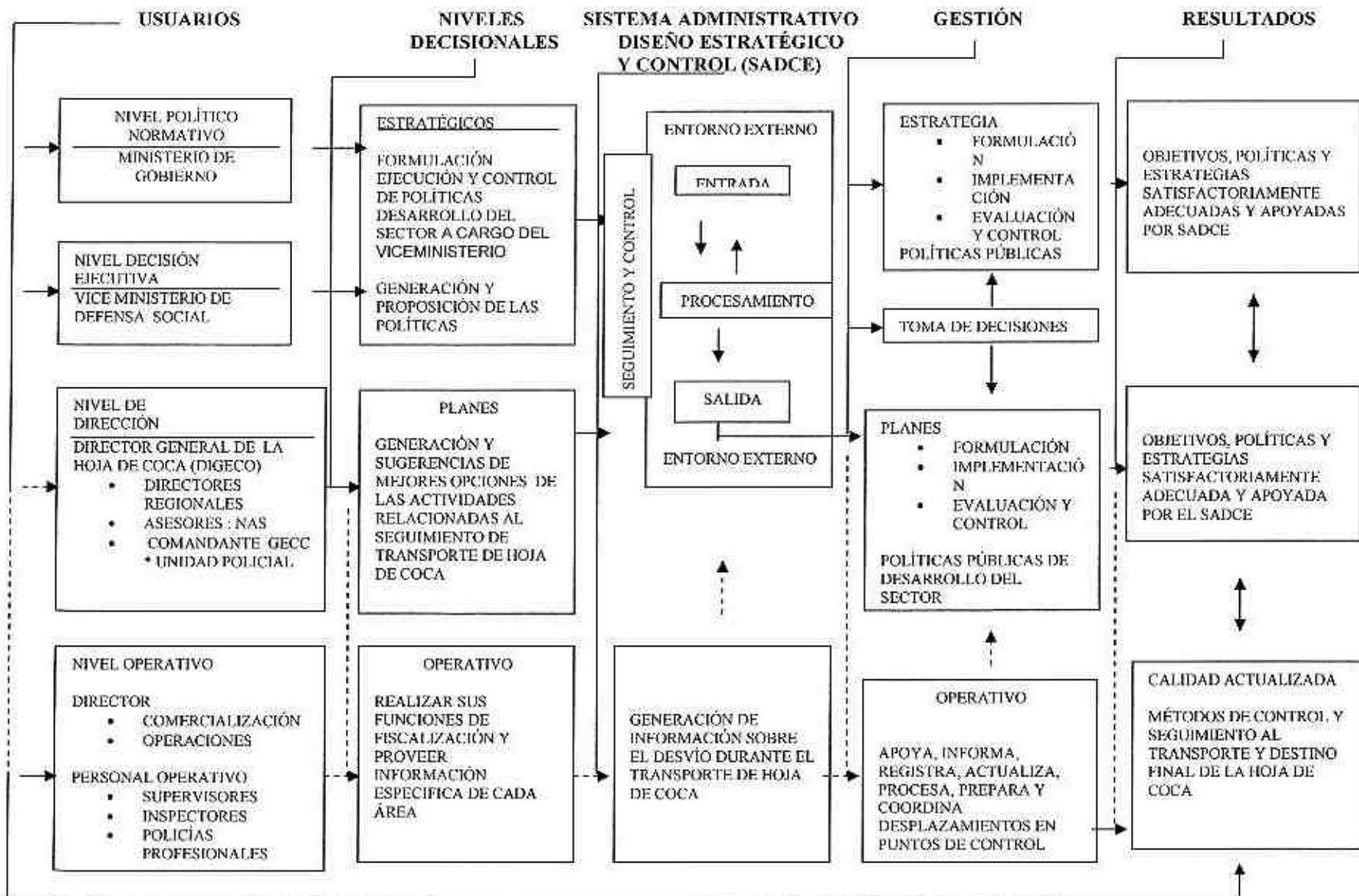
El sistema estará preparado para analizar inconvenientes que se ha encontrado y detallado en el capítulo V, y que dificultaban el desarrollo de la actividad, mediante éste se ha podido observar, que el origen de inconveniencias, los conocimientos, y habilidades del Director de DIGECO, condicionan, en gran medida, la manera de examinar las causas de los mismos.

Para todo ello, se requiere de los siguientes elementos, que se muestran en la **Figura 6:**

1. Usuarios
2. Niveles decisionales
3. Sistema Administrativo de Control Estratégico (SADCE)
4. Gestión
5. Resultados

El Sistema Administrativo de Control Estratégico, incluye como insumos de su estructura a los requerimientos de información y demandadas en el proceso de toma de decisiones de los niveles de decisión político-normativo, decisión ejecutiva y nivel

ESTRUCTURA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL (FIGURA 6)



Operativo, estas demandas satisfechas se constituyen en información, resultante de apoyo a la toma de decisión, satisfaciendo de este modo la figura 6.

Además de la colaboración de instituciones que trabajan conjuntamente en oficinas: NAS (División de Narcóticos de la Embajada Americana) y el GECC (Grupo especial de control de coca), ambos cuentan con un equipo de inteligencia que asesoran y apoyan al trabajo del control en su circulación, transporte y venta de la hoja de coca.

Cuando los comerciantes detallistas portan la hoja de ruta para transportar por los medios que son accesibles, desde los mercados legales hasta su destino final se realizan permanente vigilancia en los puestos de venta, que mayormente son en los mercados de consumo, del cual el comerciante detallista debe estar presente en su puesto portando su licencia.

Este sistema administrativo tiene lo siguiente:

- Mejora el comportamiento de la información en parte de la estructura de DIGECO y especialmente proporciona una comunicación más fluida y transparente, con los ciudadanos y las instituciones directas o indirectamente involucradas.
- Facilita la elaboración de objetivos y planes para la toma de decisiones.
- Consigue un control en los resultados de los objetivos.

El proceso de implementación del Sistema Administrativo de Control Estratégico en la institución, dependerá de la actividad administrativa, de las direcciones organizacionales de DIGECO.

Cada una de las Direcciones de Comercialización y Operaciones, dependientes de la Dirección de General de la Hoja de Coca deben estar conectadas a la red de información de la siguiente manera:

1. Memoria que recogerá para cada una de las unidades analizadas sus objetivos particulares, ámbito y alcance, aspectos que señalan en el marco temático y legal.
2. Diagramas de flujo que permitirán delimitar y describir el movimiento y transformación de los datos a través del sistema, obteniendo un diagrama de contexto.

3. Los modelos de datos se encuentran interrelacionados con los diagramas de flujos de datos, esto constituye un modelo del Sistema Administrativo apoyado por un sistema de información desde el punto de vista lógico y con independencia ante posibles restricciones del entorno.

Desde el punto de vista sistémico, la respuesta a la problemática planteada se traduce en un sistema administrativo de control que, prácticamente, es un instrumento orientado a facilitar el proceso de seguimiento y control al transporte y destino final de la hoja de coca, a través de una **Estructura de Objetivos Figura 7** realizado con base en las necesidades de los objetivos estructurados (más adelante se describe su función), el **diseño de los diagramas de flujos y su respectiva descripción de procedimientos**, datos como herramienta para describir la funcionalidad del sistema y cuadros objetivo – función – información que muestran operativamente los resultados esperados de las Direcciones que conforman la estructura organizacional de DIGECO; de este modo, se logra desarrollar un instrumento de consolidación de la estructura ministerial y el programa central a través de la integración de sus objetivos lo que involucra una toma de decisión, para una adecuada generación implementación y evaluación de Políticas Públicas de desarrollo de los puntos de control. Para la utilización de la Estructura de Objetivos existe una codificación donde el responsable es la Dirección General, ahí se genera objetivos institucionales de los cuales las demás direcciones, irán creando objetivos para sus respectivas direcciones, entonces; se tiene, como código el número uno y a medida que genera objetivos se va desagregando de manera secuencial, El Grupo de Control de Coca tiene la letra A , la División de Narcóticos la letra B, se asignó la letra C para la Dirección de Comercialización y la letra D para la Dirección de Operaciones.



ESTRUCTURA DE OBJETIVOS

Figura 7

DIRECCION GENERAL "DIGECO"	A GRUPO CONTROL DE COCA "GECG"	B DIVISION DE NARCÓTICOS "NAS"	C DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN "DIGECO"	D DIRECCIÓN DE OPERACIONES "DIGECO"
(1) DEFINIR LAS LÍNEAS DE LA POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN		1.B ASESORAR ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA INSTITUCIÓN TOMANDO EN CUENTA EL ALCANCE Y TIEMPO A EJECUTAR		
(2) DETERMINAR LA CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS QUE IRAN ESTABLECIDOS EN EL POA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA.			2.C ATENDER AL USUARIO POR UNA VENTANILLA ÚNICA PARA TODOS LOS REQUERIMIENTOS DE TRÁMITES A REALIZAR DE MANERA PERMANENTE	
(3) ESTABLECER LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR DE ORDEN SOCIAL, POLÍTICO, ECONÓMICO.	3. A ESTABLECER LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR SOCIAL, TERRITORIAL, CIRCULACIÓN Y TRANSPORTE DE LA COCA.	3.B PROPONER ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN CASO DE CAMBIOS DE COYUNTURA.	3.C ESTABLECER SUS OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN, DE FIJAS SE DEBE COMUNICAR DE MANERA DETALLADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN.	
(4) FORMULAR OBJETIVOS PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES			3.C DETALLAR PROGRAMAS DE ACTUACIÓN Y CONSOLIDACIÓN INTERNA POR FUNCIONES	3.D EJECUTAR LOS PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, PREVIA SUPERVISIÓN DE DIRECCIÓN GENERAL
(5) IDENTIFICAR Y FORMULAR AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SE PRETENDE DESARROLLAR	5.A MANTENER ESTRECHA RELACIÓN CON FUENTES EXTERNAS QUE PUEDEN COADYUVAR AL LOGRO DE ACTIVIDADES		4.C ESTABLECER UNA COBERTURA GEOGRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTORES Y DETALLISTAS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL	3.D IDENTIFICAR LA COMPETENCIA HUMANA PARA EJECUCIÓN DE PLANES
(6) FORMULAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE ACCIONES OPERATIVAS	5.A MANTENER COORDINACIÓN CON ENTIDADES	5.B MANTENER ESTRECHA RELACIÓN CON ORGANISMOS PARA PROVEER INFORMACIÓN DEL BIEN DE ASESORIA EN TOMA DE DECISIONES RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS	5.C MANTENER PERMANENTEMENTE CONTACTO PERSONAL CON LAS DIRECCIONES DE COMERCIALIZACIÓN EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL, VIA TELEFONO O VIAJES	
(7) PRESENTAR IDEAS Y TOMA DECISIÓN. PRESENTA EL PROBLEMA, OBTIENE SUGERENCIAS Y TOMA SU DECISIÓN	7.A PROVEER INFORMACIÓN PARA DIFUNDIR A SUS SUBALTERNOS	7.B COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS (DESEMPEÑO REAL Y DESEMPEÑO DESEADO) FIN DE CADA MES		7.D DIFUNDIR ACTIVIDADES DE DESPLIEGUE NACIONAL, COADYUVANDO A ESTAS LAS POLICIAS PROFESIONALES

(8) DEFINIR LOS LÍMITES TERRITORIALES O ZONIFICACIÓN DE VENTA DE LA COCA Y PIDE AL GRUPO TOMAR UNA DECISIÓN DENTRO ESOS LÍMITES

(9) SOLICITAR LA UTILIZACIÓN DE PLANES CON TIEMPO PARA LA PLANIFICACIÓN FORMULACIÓN DE OBJETIVOS INTERMEDIOS O FINALES Y LA RELACIÓN AL RESULTADO.

(10) ESTABLECER CRITERIOS DE CONTROL EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE CONTROL.

(11) DOTAR AL GOBIERNO DE BOLIVIA, IDENTIFICANDO LAS NECESIDADES DEL SECTOR, LA CONVOCATORIA NACIONAL DE ASESORAMIENTO APROPIADO CON LOS CRITERIOS E INSTRUMENTOS TÉCNICOS SUFICIENTES PARA UNA POLÍTICA Y APOYO LOGÍSTICO

(12) PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN, PROVEYENDO INSTRUCCIONES APROPIADAS PARA CONTROL Y MANTENIMIENTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y ACTIVOS FIJOS DE DIGECO

(13) DIRIGIR LA ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y NORMAS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL GOBIERNO Y PAUTAS DE CONOCIMIENTO PARA COMERCIANTES ACERCA DE ESTAS NORMAS

9.A EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS

9.A EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS

10.A EJECUTA LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS

9.B PARTICIPAR DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN

11.C PREPARAR LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN Y COORDINAR LA IMPLEMENTACIÓN, OBTENIENDO INFORMACIÓN TÉCNICA PARA LA DIRECCIÓN

12. C PREPARAR Y PROPONER A LA DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA EL SECTOR Y OBTENER UN MEJOR CONTROL

7.D GENERAR INFORMACIÓN EN APOYO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

9.D COADYUVAR LA CULMINACIÓN DE ÍNDICES DE CONTROL OBTENIDOS

11.D PREPARAR LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN, COORDINANDO LA IMPLEMENTACIÓN Y OBTENIENDO INFORMACIÓN TÉCNICA PARA LA DIRECCIÓN

12.D PREPARAR Y PROPONER A LA DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA EL SECTOR, PARA UN MEJOR CONTROL

13.D ESTABLECER E IDENTIFICAR PROBLEMAS DENTRO DEL SECTOR (TRANSPORTE Y VENTA) INFORMAR A LA DIRECCIÓN ACERCA DE CAMBIOS EN EL MEDIO.

Los objetivos no están enmarcados en sus parámetros, el planteamiento de los mismos es una guía para la Institución, que esta bajo la responsabilidad del Director General para una adecuada formulación

Se ha detallado la manera que realiza sus actividades la institución del flujo de venta de la hoja de coca tanto, La Paz como Cochabamba y se muestra gráficamente su proceso en la figura N. 5 así se propone una Planificación, para subsanar falencias y corregir, asumiendo el análisis de los factores externos a la Institución. Esta matriz muestra el desempeño de Directores como el personal de apoyo, de esta manera se comprueba que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos Tiende un puente en donde está y hacia dónde se quiere ir como se muestra en la **Matriz de Planificación** de la **Figura 8**

6. 5 ORGANIZACIÓN

A medida que evoluciona el volumen de movimiento de hoja de coca no es fácil ampliar los locales de trabajo, es decir; incorporar personal directo, agregar nuevos equipos, procesos o tecnologías; el sistema de Dirección de DIGECO se muestra así.

SISTEMA DE LA DIRECCIÓN DIGECO
FIGURA 9



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por los entrevistados

MATRIZ DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE DIGECO (FIGURA 8)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION DE LOS INDICADORES	SUPUESTOS
Objetivo Superior			
Elaborar un proceso de control para el seguimiento al transporte y destino final de la hoja de coca (especifica el esfuerzo a realizar y los resultados que se desea obtener)	Se observará el grado de avance del objetivo expresando un porcentaje	Seguimiento al sistema propuesto	Mejora en la formulación gracias a la planeación orientada a resultados
Objetivos Específicos			
1. Establecer mecanismos de coordinación con la oficinas regionales en relación con los objetivos	El avance del 100% de los objetivos	El programa de acción donde está descrito el objetivo	Realizar reuniones 1 vez cada mes y obtener evaluaciones de las actividades
2. Capacitar al personal acerca del diseño del sistema administrativo	Capacitación en un plazo de 3 días	Evaluación acerca de la capacitación además de contar con el Sistema documentado y accesible para todo aquel que requiera conocer.	Realizar una ayuda memoria para el personal involucrado en el desarrollo del proceso administrativo
3. Desarrollar políticas para evitar el desvío de la hoja de coca	El personal debe conocer el manual de funciones y procedimientos, en un 100% como también asignar una cantidad de retención de hoja de coca y el resultado sea decomiso consolidado	Informes acerca de su rendimiento en los puestos de control, retenes y mercados	Capacitación constante acerca de la Ley 1008 y su respectivo reglamento, normas
4. Elaborar planes para desarrollar actividades de despliegue para generar un mejor control	El desarrollo de 3 días para su ejecución	En el Cronograma de ejecución	Se compara los planes con resultados
5. Elaborar una guía para una mejor fluidez de información la cual será rápida y accesible	Acceso a la información cuando se requiera con un 90% de los cursos de acción	Informes estadísticos	Tiempo disponible para analizar el volumen de información
6. Actualizar la base de datos estadísticos para un eficiente flujo de información y retroalimentación con su respectivo manual de procedimientos	Manejo de la red cada fin de mes con un avance del 100%	Sistema informático	Datos de las regionales se renitan sin demora
Resultados y Componentes			
Programa para establecer datos históricos. El proceso de control origina, por su lado, la necesidad de contar con información, rápida y confiable, los objetivos son verificables y evaluados según el avance de las actividades a realizarse	El avance del 20% gradualmente hasta llegar al 100% con éxito	El seguimiento al POA para garantizar el éxito de los objetivos.	Si la calidad de sus funciones de los Directores es mayor, en el sistema administrativo no habrá necesidad de control, ya que se garantiza el éxito de los planes como también el desempeño de los mismos y sean comprensibles las técnicas e información de control
Programas de capacitación de la ley 1008, programas de seminarios de los Reglamentos de Circulación de la hoja de coca, Programas de Desarrollo para pensar a productores de coca, programas de Zonificación de puestos de venta para comerciantes detallistas. La utilización de este instrumento hará que sean más eficientes los resultados de la matriz, optimizando el flujo de información tomando en cuenta los intereses en la institución y los roles individuales de cada uno de los Directores.	El avance del 20% gradualmente hasta llegar al 100% con éxito	De los informes de seguimiento de actividades que se obtendrán de las reuniones entre el Director General con los Directores Regionales	Si la calidad de los Directores es mayor en el sistema administrativo no habrá necesidad de control, ya que se garantiza el éxito de los planes como también el desempeño de los mismos y sean comprensibles las técnicas e información de control
Actividades y Sub-actividades			
Capacitación del Reglamento Interno de Circulación de la Hoja de Coca R.M.3542 destinado a los inspectores, policías profesionales	Programa de capacitación con el cumplimiento del 100%	Curso de capacitación y su respectiva evaluación	Ayuda memoria del Reglamento Interno de Circulación de la Hoja de Coca
Establecimiento de criterios de control y localización de puntos de control	Contando con indicadores cualitativos y cuantitativos. Ej. 10 como regular, 20 aceptable y 30 como eficiente de acuerdo al resultado obtenido	La Estructura del Sistema Administrativo	Según el resultado del personal se puede modificar los indicadores como también los lugares de despliegues

Los despliegues de inspectores y policías profesionales de inteligencia con vehículos de DIGECO	Contando con indicadores cuantitativos y cualitativos E). 10 como regular, 20 aceptable y 30 como eficiente	La Estructura del Sistema Administrativo	Según el resultado del personal se puede modificar los indicadores como también los lugares de despliegues
Establecimiento de una cobertura geográfica de distribución de productores y detallistas	Grado de complejidad de abarcar un total según lo programado, ir cumpliendo gradualmente con el 20% de su avance	Sistema informático que maneja la Dirección de Comercialización	Identificarlo en Mapa de Bolivia
Rediseño del sistema informático de la base de datos de comerciantes detallistas para poder proporcionar datos por departamento, municipio y población	En 3 meses	Sistema informático de la Dirección de Comercialización	Con base en datos de la Dirección de Comercialización y pueda ser accesible por la unidad de Estadística e Información
Censo nacional de productores por departamento, municipio y población	En 3 meses	El informe que da a conocer el resultado final	Realizado el Censo de productores, emprender una charla de concientización a los productores de la importancia de poder contar con esta información
Generación de información icontante, reportes de actividades por parte de los inspectores y policías profesionales según los operativos sorpresa que se cuentan (operativos de inteligencia) facilitando el transporte	El número consecutivo del informe de actividades	El conteo secuencial de informes que se elabora de acuerdo con el lugar del operativo	Obrigados formularios para que sigan un solo formato en sus informes
Emisión y verificación de sellos finales cuando el comerciante llega a su destino final	La cantidad que sale de oficinas de DIGECO hasta su destino final	Sistema informático de la Dirección de Comercialización	Se cuenta con un sistema de verificación de barras, es revisado en su destino final, no debe faltar estos sellos
Elaboración de un informe general cuantificable	El número correlativo del informe de actividades	El Informe General	El responsable de la elaboración del informe no debe omitir ningún tipo de información o dato estadístico, acotando con el resultado de los objetivos
Informe detallado elaborado por el responsable la información acerca de las hojas de ruta, registro de comerciantes detallistas de precios de la hoja de coca, ingresos y salidas del mercado legal, incineraciones e informes estadísticos	Informes uno por mes	El conteo secuencial de informes que se elabora	Trabajo coadyuvado con el responsable de estadística y comercialización
Informes detallado del ingreso y salida de la hoja de coca a los centros de acopio L a Paz y Cochabamba	El orden secuencial de emisión de guías de información	El total de ingreso de hoja de coca detallado en las guías de información	El resultado debe cuadrar con la hoja de coca que llega y la que sale del centro de acopio al mercado legal que por la distancia puede ser desviada este estrecho será controlada por los inspectores y policías profesionales que siga la ruta correcta
Reuniones de coordinación, participación de seminarios, reuniones de planificación con el personal operativo	Una agenda donde se programan reuniones una vez por semana	Agenda de reuniones	Las reuniones se esporean con el personal central de DIGECO para informar de algún cambio necesario si es requerido

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por DIGECO

6.5.1 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Misión para DIGECO toma en cuenta todos los elementos que componen la formulación de la misma y se tiene: "Control y Fiscalización permanentemente los procesos de circulación y venta de la hoja de coca en su estado natural, dentro del territorio nacional desde el transporte hasta su destino final para su consumo y usos lícitos"¹

6.5.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS PARA LA GESTIÓN 2004

- a) Implementar cinco puestos de control en: Villazón, Villamontes, Camiri, Riberalta y Kasani, durante el primer semestre, para disminuir el desvío de la hoja de coca.
- b) Capacitar a inspectores, productores y detallistas acerca de la Ley 1008 y el Reglamento de Circulación y comercialización de la hoja de coca en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Chuquisaca, Oruro y Potosí, en consenso con ADEPCOCA y la NAS, durante el primer trimestre, estará bajo la responsabilidad del personal de la Dirección de Comercialización.
- c) Zonificar y verificar puestos de venta en todo el territorio nacional de los 5.839 detallistas durante el segundo trimestre con personal de la Dirección de Comercialización y la Dirección de Operaciones con ayuda de la Embajada Americana.

6.5.3 ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Normas: Las funciones que realiza DIGECO están regidas por normas que faculta al Viceministerio de Defensa Social del Ministerio de Gobierno que ejerza el control y fiscalización de rutas y vías de transporte de la hoja de coca, como también la circulación y venta de la misma como se explicó en el Capítulo III

¹ Según entrevista con el Director General de DIGECO

Las normas son: Ley 1008 (Ley del Régimen de la coca y Sustancias Controladas), Reglamento de la Ley 1008, de acuerdo con la Resolución Ministerial N° 3542, establece el "Reglamento de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca en su estado natural" Ley 1008 y demás disposiciones han sido consensuadas con los productores de coca y comerciantes detallistas.

Servicios: de control en relación con el transporte y circulación de la hoja de coca, tanto en los mercados legales como en los puntos de control intermedios existentes, cuando el comerciante detallista transita y llega a su destino final; entonces se tiene: vigencia de licencias, renovación de licencias, cambio de área, transferencia de licencia, duplicados de licencias, incineraciones, como también abarca infracciones y sanciones por extravíos de documentos.

6.5.4 NIVELES ORGANIZACIONALES QUE PERMITEN REALIZAR EL TRABAJO

La estructura organizacional está diseñada para determinar: quién realizará, cuales tareas y quién será el responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para la toma de decisiones de las direcciones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos de la institución.

Los niveles organizacionales son:

- Nivel Normativo Político
- Nivel Ejecutivo
- Nivel de Asesoría y Apoyo
- Nivel Operativo
- Nivel Desconcentrado (Direcciones Departamentales)



6.5.5 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para contar con un buen sistema administrativo se propone ampliar el alcance del trabajo de la Unidad de estadística, responsabilizándole del manejo del sistema y la información que genera la Dirección General de Control y Fiscalización de la hoja de coca, que está

conformada por información para los niveles de decisión político-normativa, decisión ejecutivo, nivel de asesoría y apoyo, nivel operativo, involucrados en la propuesta como se muestra en la **figura 10**

El análisis realizado sobre la estructura orgánica de DIGECO, permite tener una idea clara del grado de responsabilidad y autoridad de los distintos niveles de conducción. Un modo sencillo en su aplicación, se diagrama así.

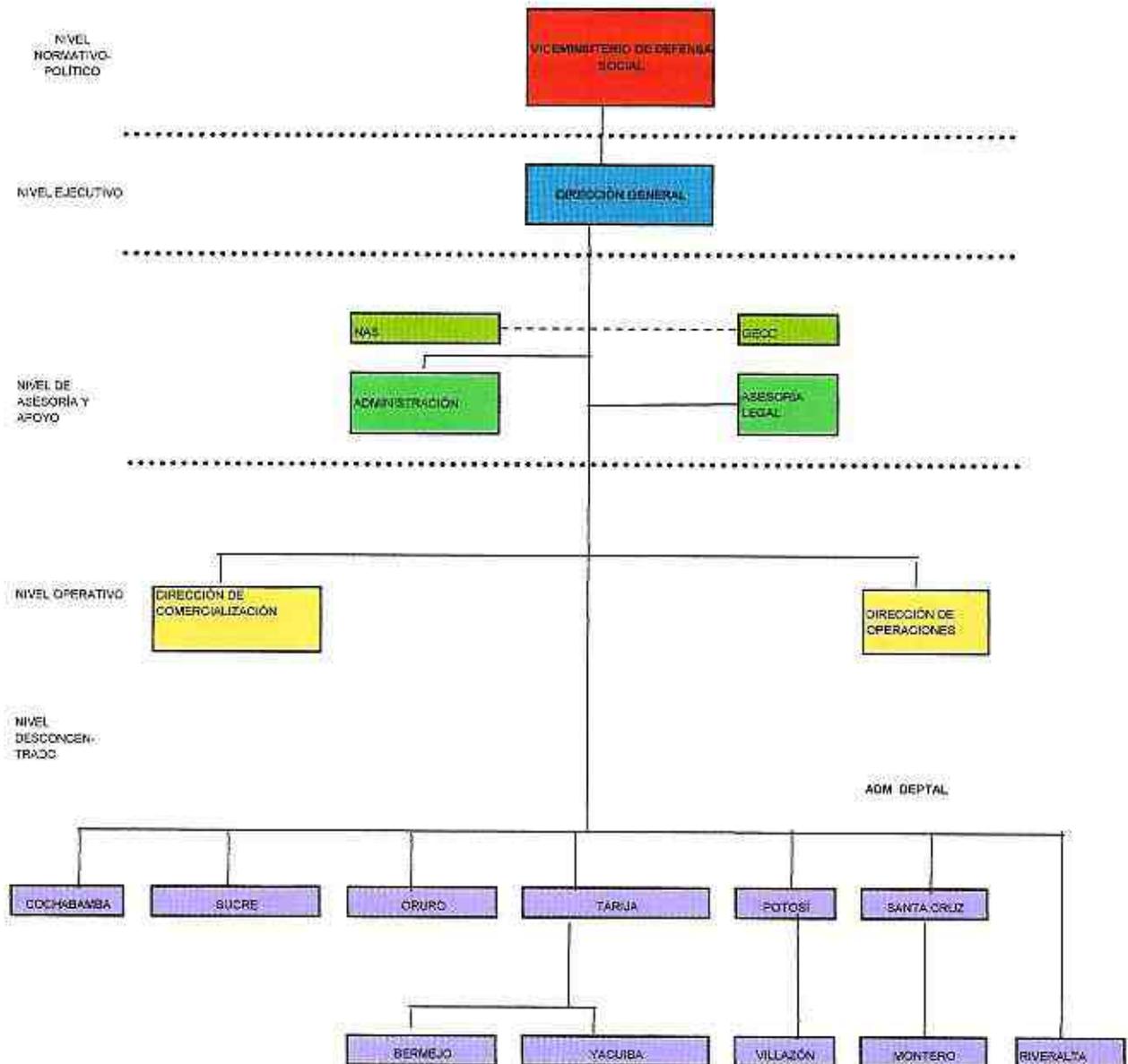
DIAGRAMA DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
CUADRO 11

TOMA DE DECISIÓN	OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES	OBJETIVOS Y POLITICAS DE ÁREA	ESTRATEGIAS GENERALES	ESTRATEGIAS DE ÁREA	PLANES DE APOYO
NIVELES DE DECISIÓN					
DIRECTOR GENERAL DIGECO					
COMANDANTE DEL GECC					
JEFE NAS (DIVISION DE NARCÓTICOS)					
DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN					
DIRECTOR DE OPERACIONES					

Fuente: Elaboración propia

	TOMA LA DECISIÓN DEFINITIVA
	AUTORIZA
	ASESORA
	REQUIERE ASESORAMIENTO
	ORDENA Y VERIFICAR CUMPLIMIENTO O EJECUTAR UNA ACCION

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA (DIGECO) (FIGURA 10)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON BASE EN INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR DIGECO

Mediante dicho cuadro se puede determinar el problema de conducción y además se agrega:

- La existencia de objetivos, políticas, planes y programas de acción
- El conocimiento pleno de objetivos, políticas, planes y programas de acción, los miembros de la organización
- La información disponible para controlar el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas de acción.

Los requerimientos de información del personal operativo, estructura técnica responsable de proveer información técnica administrativa a los otros niveles jerárquicos, son igualmente importantes e integrados al SADCE como uno de los insumos mas importantes que aquél posee.

6.5.6 FORMATO DEL MANUAL DE PUESTOS.

Este documento tiene la presentación narrativa y persigue índices para el puesto, sus funciones, derechos, obligaciones y relaciones jerárquicas. Este formato del manual de puestos, será el que complementa al de procesos, sólo para los inspectores y policías profesionales que están distribuidos en todo el territorio nacional, sin desmerecer que es válido para cada puesto en la institución y podrá ser utilizado según las necesidades y requerimientos de los miembros de la Dirección General de Control Y Fiscalización de la Hoja de coca (DIGECO) **Figura 11**

6.5.6.1 FORMATO Y REPRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

Se presenta el siguiente formato: **(Figura 11)**



**FORMULARIO PARA EL MANUAL
DE PUESTOS
(Figura 11)**

LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	TÍTULO	REVISIÓN:	CÓDIGO:
	MANUAL DE PUESTOS	FECHA:	PÁGINA:

1. IDENTIFICACIÓN ← La finalidad de este puesto es individualizar la puesto y distribuirlo de los demás dentro de la institucion

1.1 Nombre del puesto:
1.2 Ubicación del puesto:
1.3 Categoría del puesto:
1.4 Ubicación Geográfica:

2. ORGANIZACIÓN ← Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

2.1 Dependencia:
2.2 Dependientes:

3. OBJETIVO DEL PUESTO ← Determina la razón principal del puesto o razón de ser.

4. FUNCIONES ←

4.1 Funciones específicas y resultados a obtener:
4.2 Funciones continuas:

5. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ← El objetivo de este apartado, es determinado de manera cuantificable los resultados del puesto.

5.1 Facultades:
5.2 Deberes:

La finalidad fundamental de este apartado consiste en determinar los alcances y limitaciones del puesto.

6. REQUISITOS PARA OPTAR EL PUESTO ← En este punto se deben identificar las características que debe poseer la persona que ocupa el puesto.

6.1 Formación académica:
6.2 Formación académica:
6.3 Experiencia Profesional:
6.4 Cualidades Personales:

OBSERVACIONES: Determinar con claridad las personas que intervienen en la elaboración del manual de puestos, la fecha de realización.

6. 6. 7 RESPONSABLES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SADCE.

Una de las unidades mas indicadas para constituirse en responsables del funcionamiento operativo del SADCE en concordancia con sus objetivos, es el área de estadística.

Proponer y diseñar métodos para mejorar y optimizar procedimientos administrativos, en el manejo documental y su resguardo se muestra en la **figura 6** y para ello se debe:

- Supervisar el flujo de hoja de coca que ingresa a DIGECO en sus sucesivas etapas de tratamiento especializado.
- Diseñar e implementar sistemas administrativos para el control y seguimiento al transporte de hoja de coca

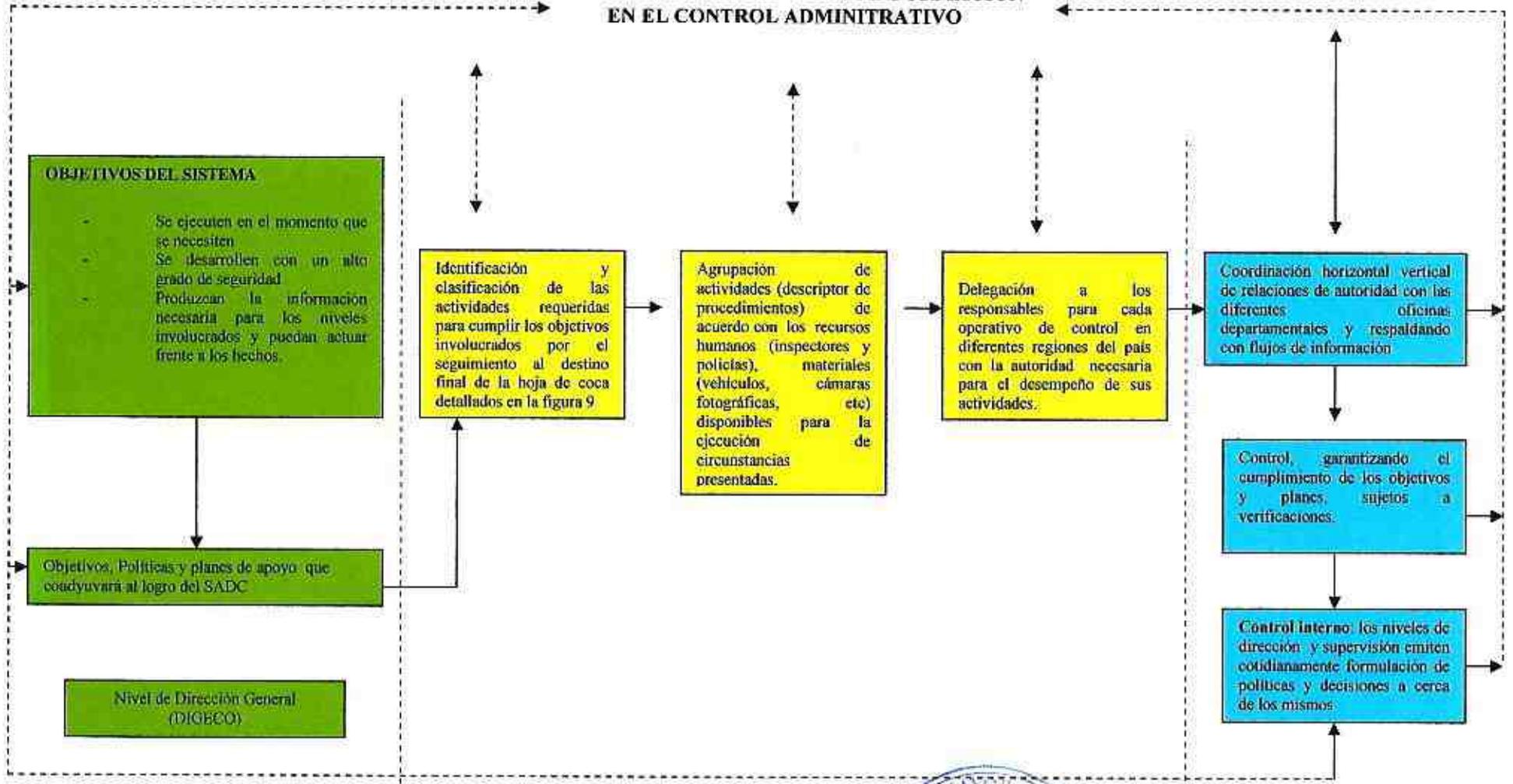
6.7 CONTROL

6.7.1 DISEÑO ESPECÍFICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL

El Sistema Administrativo de Control Estratégico tiene el propósito de generar objetivos, políticas y planes y así poder crear información necesaria para la formulación, implementación y evaluación de las mismas para el desarrollo del sector, orientado a la toma de decisión ejecutiva, como se muestra en la **Figura 12** Este sistema funcionará entre los requerimientos de objetivos, planes para el control, información establecidos e identificados con los resultados del capítulo V, tomando como base el análisis de los objetivos establecidos en la Estructura de Objetivos y la información necesaria para cubrir estas necesidades.

DISEÑO DESCRIPTIVO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO(FIGURA 12)

RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO



PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN
Jefatura de Operaciones,
nivel de apoyo

CONTROL
Nivel de Dirección
Coadyuavado por organismos
internacionales de cooperación

Fuente: Elaboración propia



6.7.2 ORIGEN DE LA INFORMACIÓN PARA EL CONTROL

Como se ha determinado en el diagnóstico, las fuentes de información interna del sistema se constituirán por todas las instituciones que forman parte de su macro sistema, compuesto por todas las organizaciones nacionales e internacionales que se interrelacionan con el Ministerio a través de DIGECO, las que se constituyen en su entorno intangible externo inmediato.

Del mismo modo la información interna de las direcciones y del GECC se establece el proceso de internación de la hoja de coca como se muestra en la **Figura 13**.

6.7.3. DESTINATARIOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL

Siendo el objeto principal del SADCE facilitar el proceso de toma de decisión, la información generada por el mismo tiene como destino los siguientes usuarios:

- Del nivel político, normativo, decisión ejecutiva y operativo:
 - Viceministerio de Defensa Social
 - Dirección General
 - Dirección de Comercialización, Dirección de Operaciones y
GECC
- Del nivel de control, técnico operativo y personal de las unidades de DIGECO.
 - Inspectores
 - Policías profesionales

6.7.4. REGISTRO, ANÁLISIS, VALIDACIÓN, ALMACENAMIENTO (BASE DE DATOS) Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL CONTROL

La actividad de registro se encuentran bajo responsabilidad de la Dirección de Operaciones, en cuanto al análisis, validación y almacenamiento de datos e información procesada, se da en el área de estadística. La difusión de la información será por medio de informes semanales, mensuales, semestrales y anuales, acerca del desarrollo de las actividades y de la información que se requiere para cuestiones del conocimiento del

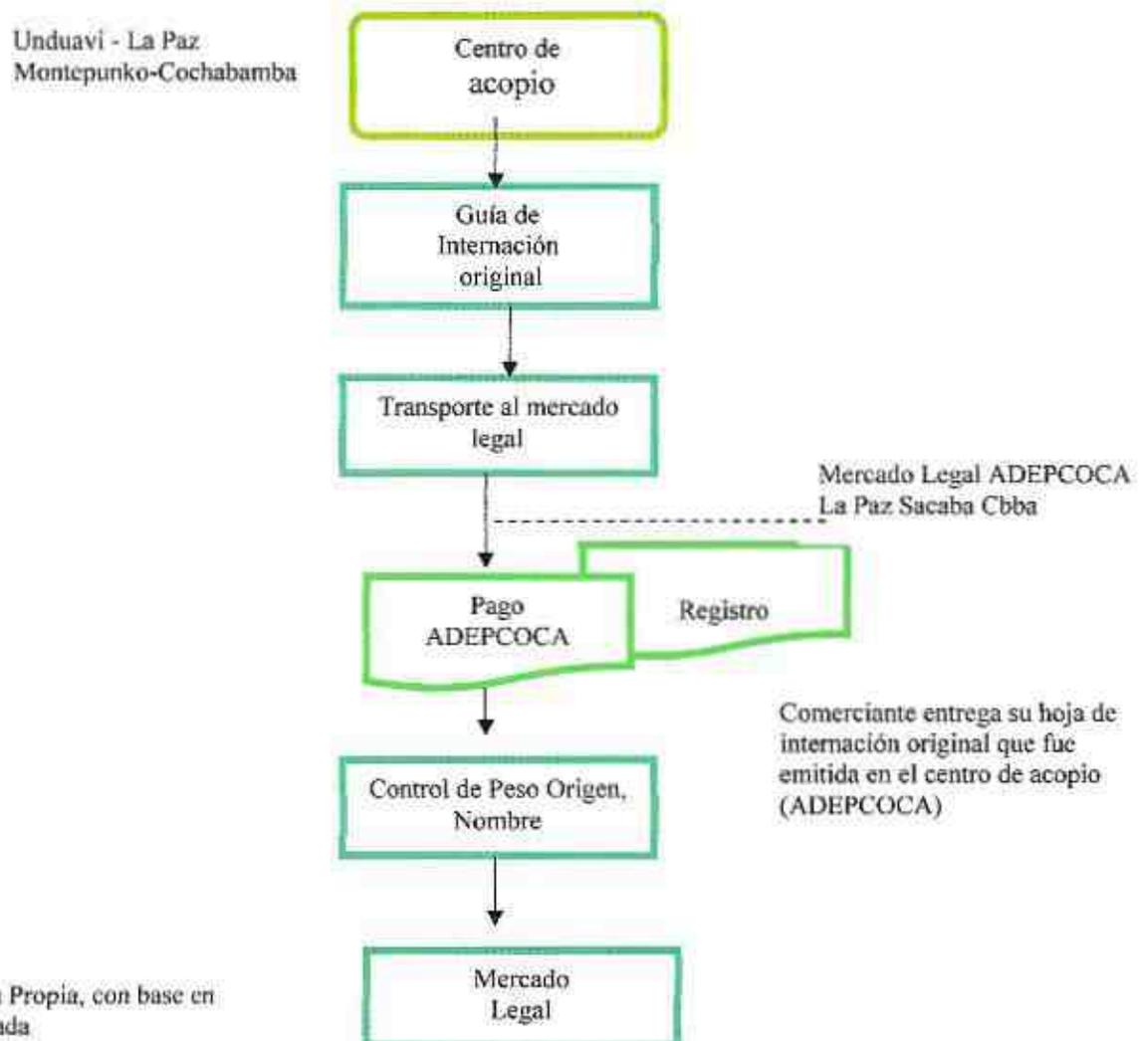
público como ser la prensa.

6.7.5 SALIDA DE INFORMACIÓN

El sistema administrativo de control propuesto suministra información necesaria para la solución de problemas y toma de decisiones adecuadamente ofreciendo una guía de optimización, bajo las exigencias de los objetivos, políticas y planes establecidos para cuya finalidad tiene como salidas de información una multiplicidad de opciones de acuerdo con requerimientos.

PROCESO DE INTERNACIÓN DE HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL

Figura 13



Fuente: Elaboración Propia, con base en información procesada

Con los procedimientos que se muestran en los **Anexos 12 y 13** y la estructura de objetivos se tiene información clasificada: fuentes internas y fuentes externas identificando cada una de ellas instrumentos importantes para el desarrollo adecuado del sistema administrativo.

6.8 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL

Para describir el sistema en forma precisa se ha elaborado el establecimiento de objetivos según Direcciones, se recogió información para elaborar la comparación de la realidad con lo programado se han dispuesto las acciones correctiva como se muestra en la **Figura 7**

6.8.1 INSTRUMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CONTROL

Con el propósito de describir claramente la estructura, funcionamiento y aplicación del SADCE, esquema general presentado gráficamente en la **Figura 9** en el cual se representa en forma conceptual las entradas y salidas del sistema, se describe los instrumentos que forman parte del diseño específico del mismo, cuyo objetivo es proporcionar el soporte adecuado al proceso de toma de decisión, describiendo a continuación:

a) ESTRUCTURACIÓN DE OBJETIVOS – DECISIÓN POR DIRECCIÓN

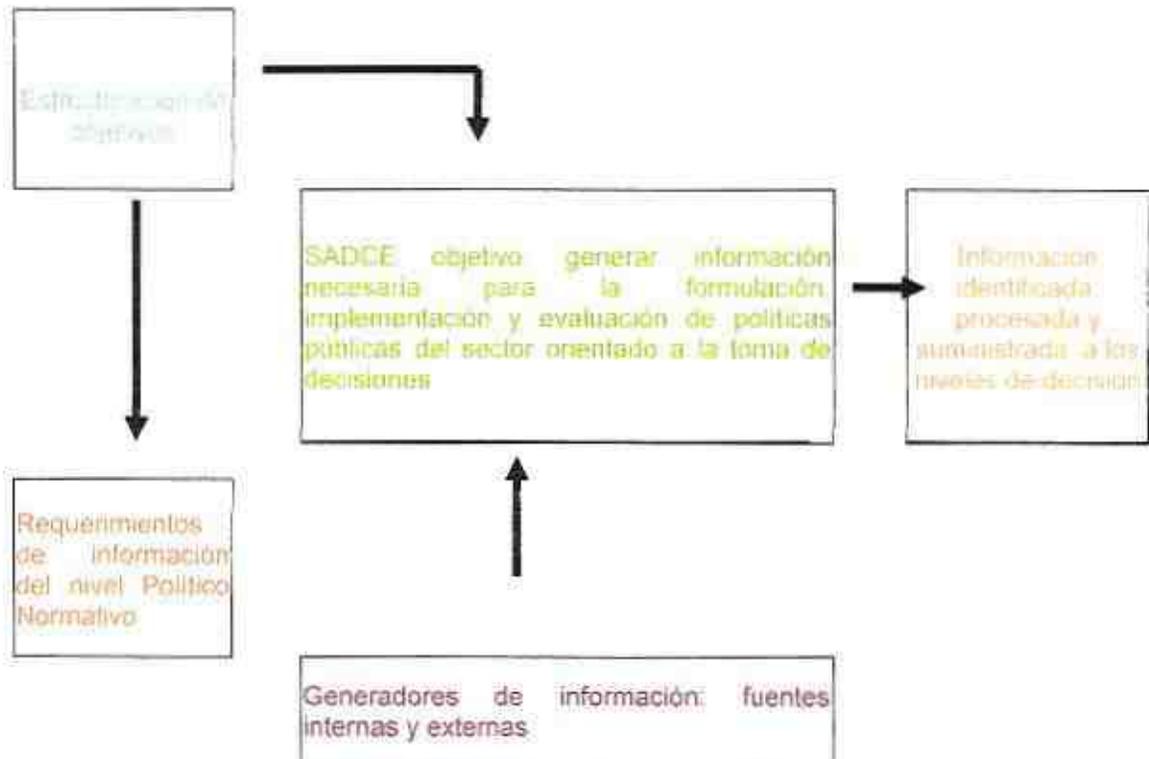
Una vez identificados los objetivos-decisión, de los niveles político normativo, ejecutivo y operativo se estructuran y representan, a través de flujos de secuencia integrada y lógica, las mismas que representan gráficamente de estructuras de objetivos, elaborados para cada una de las Direcciones que integran el sistema propuesto como se mostró en la **Figura 7**

b) DISEÑO DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE DATOS

Herramientas gráficas para describir y analizar el movimiento de datos e información a través del sistema, incluyendo procesos y lugares de almacenamiento de datos, se constituyen en una de las herramientas más importantes y la base sobre la cual se desarrollan los componentes del sistema.

El diseño de los mismos se basa en el postulado de que los datos son la guía de las actividades de la entidad. Su finalidad es seguir el flujo de datos e información por los procesos decisionales, el cual muestra cómo se alcanzan los objetivos, el sistema de información va estrechamente relacionado con el sistema de control y funcionalidad tal como se puede ver en la siguiente figura:

SISTEMA DE INFORMACIÓN – FUNCIONALIDAD (Figura 14)



Fuente: Elaboración propia

El sistema de información se encarga de recibir, almacenar, analizar, procesar y difundir información orientada a la toma de decisiones de manera oportuna.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se diseña una matriz del nivel del desempeño como se muestra en la **figura 15**, se estructura los mecanismos de comparación y los mecanismos de ajuste, se entablan las desviaciones con respecto al nivel del desempeño en el cumplimiento de metas y planes como se muestra en la **figura 14**, se comparan las normas e identifican y analizan las desviaciones, se desarrolla

correcciones necesarias para desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado; asimismo, el diseño de una planificación, coherente, integrada y comprendida, se creó, para alcanzar objetivos como se mostró en la figura 8

6.8.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- a) **Análisis de información:** Toda la información que reciba el Director General de DIGECO del sistema, será revisada, comparada y actualizada por el responsable del sistema, determinando la existencias de lo solicitado, revisando el manual del SADCE y orientándose por el origen de la solicitud.

- b) **Validación de la información:** Será validada según los requerimientos del SADCE con la aplicación de procedimientos y los flujos establecidos los mismos que deben ser revisados y actualizados permanentemente por el responsable del sistema.

- c) **Almacenamiento de la información:** Estará condicionada por los procesos de clasificación y ordenamiento de la información se realizará un registro manual y un registro computarizado si se pretende actualizar los datos almacenados con anterioridad en la base de datos.

- c) **Actualización de la información:** De manera constante y en función de las necesidades que tenga la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca, realizada por cada parte integrante del sistema en cuanto a los requerimientos de información existentes en función a los objetivos, funciones y servicios se proporciona a la sociedad información para futuros reportes.

- d) **Actualización de la información:** De manera constante y en función de las necesidades que tenga la Dirección General de Control y fiscalización de la Hoja de Coca, realizada por cada parte integrante del sistema en cuanto a los requerimientos de información existentes en función a los objetivos, funciones y servicios se proporciona a la sociedad información para futuros reportes.

CONTROL ADMINISTRATIVO PARA EL TRANSPORTE Y DESTINO FINAL DE LA HOJA DE COCA

FIGURA 15

Mecanismos de comparación			Mecanismo de ajuste					
Nro	Desempeño deseado	Desempeño real	Medición del desempeño real	Comparación del desempeño real con los estándares (*)	Acción correctiva	Programa de acción correctiva	Análisis de las causas de las desviaciones	Identificación de las desviaciones
1	Reciben capacitación acerca de la Ley 1008 y del Reglamento Interno de Circulación de la Hoja de Coca los inspectores y policías profesionales.	Desconocimiento de la Ley 1008 y del Reglamento de Circulación de la hoja de coca por parte de inspectores y policías profesionales.	Error en el manejo de las normas, se infringen las disposiciones legales vigentes relativas al control y fiscalización de la producción, circulación y venta de la hoja de coca en su estado natural.	Malo	Ayuda memoria de ley 1008 y Reglamento Interno de Circulación y Comercialización de la hoja de coca	Revisar la Matriz de Planificación participativa de DIGECCO	Despreocupación por parte del Director de Operaciones para realizar un programa de capacitación	Identificar si se está realizando un seguimiento a la Matriz de Planificación de DIGECCO para determinar si es necesario rediseñar los planes y metas reasignando o actualizando deberes
2	Desarrollan de inspectores y policías profesionales en vehículos equipados de DIGECCO y NAS con Uniformes, marbetes, botas, chalecos para su identificación	Dificultad de los despliegues de los policías por falta de vehículos y equipos	Una falta de recursos para el personal hace que los despliegues no tengan resultados satisfactorios en relación con lo planeado	Malo	Mayor interés por parte del nivel normativo político en aprobar los requerimientos de DIGECCO	Aprobar los requerimientos de DIGECCO	*Negativo en la aprobación de compras para el nivel operativo *Falta de personal tanto inspectores como policías para sus despliegues en todo el territorio nacional	Se identifica en la Dirección de Operaciones conjuntamente con el SECC estos dos direcciones trabajan de manera coordinada
3	Desarrollo de mecanismos de Coordinación con las oficinas regionales en relación con sus objetivos y planes	El constante retraso de flujo de información por parte de las oficinas regionales en todo el territorio nacional hace que se dificulte el registro, análisis y sistematización de datos	Negativo para los resultados de DIGECCO	Malo	Instalación de una red de acceso de todo el territorio nacional comunicación vía email respaldado en envío de información precisa y concreta	Revisar la Matriz de Planificación participativa de DIGECCO	*Incumplimiento de funciones de Directores Regionales *Incumplimiento de funciones de inspectores regionales *Políticas inexistentes *Inadecuada formulación de objetivos institucionales y sectoriales	Se realiza un seguimiento a la Matriz de Planificación

	Desarrollo de planes y políticas evitando el desvío de la hoja de coca, mediante reuniones entre los Directores de Comercialización y Operaciones, además de coadyuvar la coordinación del GECC y la NAS	Las reuniones entre el GECC y la NAS no tienen un resultado esperado, se manifiesta de manera verbal no existiendo un seguimiento a sus programas en informes	Es relativo según el resultado que se obtiene	Regular	Hacer mas participativo y con mayor frecuencia las reuniones. Llevar un control secuencial a las actas en cada reunión	Revisar la Matriz de Planificación participativa de DIGECO	*Ausencia de formulación de una planificación de actividades *Falta de metas establecidas para decomisos *Base de datos estadísticos inadecuados	Informes acerca de su desempeño en puestos de control, retenes y mercados
5	Informes detallados del ingreso y salidas de la hoja de coca en los centros de acopio La Paz y Cochabamba, respaldado por guías de internación especificando los datos del productor, procedencia y cantidad, fecha y firma del funcionario computarizado.	No existe informes de ingreso y salida de la hoja de coca, como tampoco una secuencia de las guías de internación, es evidente la diferencia de datos entre el ingreso al centro de acopio y lo que llega al mercado legal.	El nivel de desempeño es muy bajo porque los inspectores no cumplen sus funciones de control	Malo	Inspectores instalados en los centros de acopio observando y verificando la cantidad de hoja de coca y confirmando que el vehículo que transporta la coca llegue al mercado legal sin alteraciones	Especificar las funciones de los inspectores y hacerles participe de las mismas	Inexistencia de tabla de indicadores	Del personal de la Dirección de Operaciones cuyas desviaciones se identifican en los centros de acopio

Estandares del Desempeño

Malo
Regular
Bueno
Eficiente

(*Por la ausencia de datos históricos no se puede establecer estandares cuantificables, por ello se recurrió a identificar con estandares cualitativos de manera subjetiva, pero no se puede desmerecer que se pueda aplicar en un futuro, que cuenten con datos estadísticos

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por DIGECO



6.8.3 FUNCIÓN DEL SADCE EN EL CONTROL

Provee formulación de objetivos, políticas y planes de acción y la información necesaria para la operación del sistema, cuyos parámetros son:

- Vía de ingreso de la información, interna y externa a saber:
 - Externa: A través de la ventanilla única de atención.
 - Interna: A través de personal operativo de DIGECO involucrado en el desarrollo interpersonal
- Tipo de información o documento de ingreso: documentos que pueden clasificarse con base en datos estadísticos e informativos, resoluciones administrativas, decretos supremos, resoluciones ministeriales, informes de seguimiento, avance, orientados al futuro (toma de decisiones y planeación) de desempeño confidencial y reuniones.
- Ingresos de la información: depende de los requerimientos de información solicitada
- Fuentes generadoras de información:

Macrosistema	<ul style="list-style-type: none">- Entidades e Instituciones públicas- Organismos Nacionales e Internacionales- Instituciones privadas- Ministerios y Viceministerios- Comunidad en general
Sistema Organización	<ul style="list-style-type: none">- Ministerio de Gobierno- Viceministerio de Defensa Social- Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca- Dirección General de Sustancias Controladas- Dirección General de Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico- Dirección General de Registro y Administración de Bienes Incautados.

6.8.4 DESCRIPTOR GENERAL DE INFORMES PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Para la decisión se debe tomar en cuenta estrategias necesarias para el proceso, por otra parte se toma como salidas, los diagramas de flujos, como descripción gráfica del sistema administrativo de control que muestra su estructura y proceso de trabajo, los objetivos estructurados susceptibles de permanente actualización.

El SADCE coadyuvará en las funciones de planeación y control.

De acuerdo con una propuesta como guía se tiene:

1. Los Directores Regionales y los responsables de retenes y puestos de venta policiales deben informar a la unidad de control y registro (personal determinado por Dirección) central de DIGECO, lo siguiente:
 - a. Los registros de comerciantes que se dedican a la venta legal de la hoja de coca
 - b. Registro de los detalles de hojas de ruta emitidas y con el sello final
 - c. Fiscalización de la hoja de coca, según informes de descargo que los usuarios realizan.
 - d. Detalle de los precios. (esta información es de carácter cuantitativo)
2. La información cuantificable debe ser elaborada por las Regionales (Santa Cruz, Sucre, Oruro, Potosí, Tarija, Cochabamba y otras poblaciones como: Villazón, Yacuiba, Bermejo, Montero y Riberalta) y su envío a la Unidad de estadística e información de la oficina central debe ser diario, a saber:
 - a. Por red, el flujo de la información sería óptimo suponiendo que se apruebe su incorporación.
 - b. Fax, email

La información cualitativa referente al desarrollo de las actividades deben enviarse mensualmente a la Dirección central y la información extraordinaria ya sea esta por problemas de decomisos, irregularidades en el transporte o destino final, en la

3. El responsable de la Unidad de información debe almacenar esta información para categorizar:

- a. Informe detallado de las hojas de ruta por regionales que lleguen a su destino final.
- b. El registro de comerciantes detallistas de hoja de coca en el periodo
- c. Informe de los precios y valores emitidos
- d. Registro de ingreso de hoja de coca a los centros de acopio (Unduavi-La Paz y Sacaba –Cochabamba)
- e. Registro del ingreso de hoja de coca al mercado legal
- f. Registro de salidas de hoja de coca del mercado legal
- g. Informes de incautación de hoja de coca realizados en operativos policiales
- h. Informes de hoja de coca incinerada
- i. Informe estadístico (resumen de toda la actividad de la Direcciones de Comercialización y Operaciones; en el nivel nacional)

Esta información debe presentarse según programación.

El informe mensual que será de carácter cuantitativo y cualitativo con sus respectivos gráficos estadísticos donde reflejen los datos presentados en el informe elaborado. Ej. Los gráficos deben reflejar las cantidades de tambores de hojas de coca vendida en un periodo de tiempo, las entradas y salidas hoja de coca al mercado legal, esto para poder comparar y poder analizar si las entradas corresponden a las salidas de hoja de coca al mercado legal, si se presentaron desviaciones se deberían investigar, los cuadros estadísticos deben contar con un breve análisis justificando la información

Los informes mensuales también deben contener un detalle de los procesos, problemas presentados y sugerencias de solución.

- Informe mensual, esta información debe ser mas detallada, el resultado de todos los informes mensuales serán susceptibles a comparaciones estadísticas para un

- Informe mensual, esta información debe ser mas detallada, el resultado de todos los informes mensuales serán susceptibles a comparaciones estadísticas para un análisis respecto a esta información será expuesta en la evaluación semestral que el Viceministerio debe planificar conjuntamente con todas las Direcciones.
 - Informe anual, esta información debe representar en la evaluación anual para su uso como insumo en la planificación de la siguiente gestión.
4. Estos informes deben ser presentados al Director General de la Dirección General Control y Fiscalización de la Hoja de coca para que esta autoridad pueda revisar y validar el informe según lo presentado, él tomará la decisión de:
- a. Modificar el informe
 - b. Ampliar el informe con datos que se requiera especificar
 - c. Mantener el informe
 - d. Fortalecer el nivel operativo que realizan seguimiento a comerciantes clandestinos o ilegales, proporcionando al personal uniformes, cámaras fotográficas, filmadoras y gafetes.
 - e. Reforzar la coordinación mediante un flujo de comunicación (celular, radio, Internet) con la Policía Nacional (GECC) en los retenes de control
5. Una vez tomada la decisión se corregirá y se obtendrá el informe preparado, teniendo que adjuntar a este informe las actividades extraordinarias revalidado por el Director de DIGECO en el periodo de tiempo, pudiendo ser: reuniones de coordinación, participación de seminarios, reuniones de planificación con el personal operativo, etc; es decir debe incluir toda la información adicional. Todo el informe debe emitirse bajo lo siguiente: (1) fecha, (2) emitido por, (3) recibido por, (4) Categoría (informe mensual, semestral, anual), (5) cantidad de hojas, (6) Observaciones.
6. A requerimiento de DIGECO el Viceministerio de Defensa Social, autoriza la incineración de la hoja de coca decomisada, mediante Resolución Administrativa. DIGECO solicita la respectiva orden judicial, para proceder a la incineración; este acto se inicia con la presencia de un Fiscal de Sustancias Controladas y un Notario de Fe

Pública, quienes verifican el peso que debe coincidir con la señalada en la disposición de autorización, conjuntamente se incluye un personero de la Prefectura de Medio Ambiente, quien realiza un Informe Ambiental acerca del procedimiento de la incineración

De manera resumida, se presenta el siguiente cuadro del detalle de informes a elaborar:

DETALLE DE INFORMES

Cuadro No. 12

TIPO	DATOS MÍNIMOS	FRECUENCIA
Hojas de Ruta	Cantidad de hojas que llega a su destino final	mensual y anual
Precios y valores emitidos	Por calidad de hoja de coca (1ra, 2da y 3ra clase)	mensual y anual
Decomisos consolidados	Quién realizó los decomisos, cantidad, procedencia	Mensual y anual
Incineraciones	Cantidad, procedencia	anual
Detallista que transportan hoja de coca	cantidad de movimiento o circulación, lugar de venta,	mensual y anual
Acopio en La Paz y Cochabamba	Cantidad que ingresa a los centros de acopio	mensual y anual
Ingreso de hoja de coca al mercado legal	Cantidad de hoja de coca que ingresa al mercado legal	mensual y anual
Salida de hoja de coca del mercado legal	Cantidad de hoja de coca que sale del mercado legal	mensual y anual
Informe estadístico de las actividades mencionadas	Resumen cuantitativo	mensual y anual

Concluyendo con el análisis se establece lo siguiente: en la actualidad DIGECO cuenta con una unidad de Estadística que genera información de manera numérica de actividades en control sin embargo no satisface la necesidad de contar con una red de información con las regionales del país y retenes policiales de Bolivia, sin embargo lo óptimo sería realizar un proyecto de instalar una red computarizada, de esta manera se logrará la generación de información rápida y eficaz, para que los Directores tomen decisiones eficientes y coadyuven al sistema administrativo de control.

Para una mejor comprensión se explica los conceptos de fiscalizar y controlar con el propósito de las funciones que correspondan a cada término empleado sea claro como se muestra en la **Figura 16**

DIFERENCIA ENTRE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

Figura 16

FISCALIZAR	CONTROL
1. Establecer la superficie cultivada en área legalmente autorizada	1. Estimaciones de consumo promedio per. cápita en relación con gestiones pasadas
2. Identificación de productores propietarios de las parcelas habilitadas	2. Número de consumidores con registros en relación con la Matriz de Planificación participativa y el Control Administrativo para el transporte y destino final de la hoja de coca que se presenta como propuesta.
3. Rendimiento por hectárea	3. Consumo periódico anual con registros en relación con la Matriz de Planificación participativa y el Control Administrativo para el transporte y destino final de la hoja de coca que se presenta como propuesta.
4. Total producción legal (información a ser cautelada periódicamente)	4. Ingreso de hoja de coca al mercado legal en relación con la Matriz de Planificación participativa y el Control Administrativo para el transporte y destino final de la hoja de coca que se presenta como propuesta.
	5. Destino final de la hoja de coca y venta en los puestos de venta autorizados legalmente con registro en relación con la Matriz de Planificación participativa y el Control Administrativo para el transporte y destino final de la hoja de coca que se presenta como propuesta.

Fuente: Elaboración propia

6.9 IMPLEMETACIÓN

Para la implementación final del Sistema Administrativo que será de manera sencilla y rápida y sin costo adicional alguno, ya que se llevará con asistencia al personal, estos talleres en horas de oficina sin alterar el flujo de trabajo, involucrando a las Direcciones: de Comercialización, Operaciones, GECC, NAS y la Dirección General de DIGECO.

Para este cometido se utilizarán:

- Talleres

En estos talleres se transmitirá a todos los miembros de: Dirección General, las Direcciones de Comercialización, Operaciones, GECC, NAS, acerca del sistema administrativo de control. Esta comunicación logrará involucrar al personal para que se comprometa y ayude a lograr los objetivos ya trazados.

- **Organización Interna**

La institución estará en coordinación tanto con los Directores como con la unidad de Estadística, el cual deberá tener conocimientos claros de lo que se desea lograr con este diseño; el mismo que deberá ser apoyado con los procedimientos, sin interferencias políticas sectoriales, para darle carácter serio y transparente.

La implementación del diseño dependerá de las características de la institución y de las habilidades de los Directores. Por esta razón se recomienda los siguientes pasos:

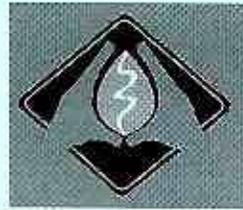
1. Tener conocimiento claro de los resultados esperados para la gestión (objetivos) y de los planes elegidos. Para el efecto debe circular el SADCE entre los componentes de DIGECO y también se debe discutir en un seminario taller todo lo que conlleva el diseño.
2. Tener el compromiso del Director General, Directores y el personal operativo
3. Debatir el diseño que se propone sobre los requerimientos y las exigencias hacia el personal.
4. Debatir sobre los recursos monetarios que conlleva el funcionamiento del diseño de SADCE

La implementación del sistema administrativo recae en primera instancia en el Director General de DIGECO y en el Jefe de Estadística

6.10 RESULTADOS ESPERADOS

El proceso de operación del SADCE tiene como resultados:

- Flujo de información óptima de acuerdo con los objetivos determinados
- Eficiente Desempeño de las Direcciones de Operaciones y Comercialización
- Que la Dirección General cuente con información inmediata y veraz
- Los Informes estén realizados de acuerdo con lo programado, con información cualitativa y cuantitativa
- Que la Dirección de Comercialización, Dirección de Operaciones, GECC y NAS hagan un seguimiento de análisis, manipulación, procesamiento y emisión de la información del SADCE.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

1. DIGECO no cuenta con un Diagnóstico Institucional que permita conocer tanto los fenómenos y tendencias del ambiente (interno y externo) como las falencias institucionales, esto con el fin de ayudar a la educación de los mismos y construir un modelo de SADCE.
2. DIGECO no cuenta con un SADCE institucional que proporcione un marco teórico para las acciones de los Directores como el personal operativo.

RECOMENDACIONES

1. Al utilizar la informática y aplicaciones específicas para la planificación se podrán realizar simulaciones de cargas de trabajo (material y personal) en el área de estadística cuando el Director General solicite una determinada información, en cuanto al logro de objetivos, base de datos, informes a cerca de decomisos, etc.
2. Para la implementación se deberá explicar al personal (capacitación) el modelo de SADCE, su funcionamiento y las ventajas que tendrá DIGECO al implementarlo, así también la importancia de su permanente participación en el funcionamiento del mismo.
3. La utilización de celulares, radios, distintivos para el personal operativo, vehículos y motos para sus despliegues, en diferentes puntos, retenes de control.

BIBLIOGRAFÍA

AUTORES

- Berg Henry, Bian Quinn James, Voyer John. "Proceso Estratégico" Madrid, Edición 1997
- Brian Quinn James "A Concept of Change", USA Capítulo 1 Edición 1997
- Del Pozo Navarro Fernando "La Dirección por Sistemas" Editorial Limusa 1985
- Dickinson Emily The Collected Poems of Emily Dickinson USA hacia 1890
- García del Junco Julio y Casanueva Rocha Cristóbal "Fundamentos de la Gestión Empresarial" (Coordinadores) Ediciones Pirámides 2000
- Hammer Michael y Champy James "Reingeniería de la Corporación", Nueva York, Harper Business, Edición Masiva 1994
- Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastica Eduardo "Administración y Estrategia", Ediciones Macchi Buenos Aires Bogotá 4ª Edición 1992
- Ilundáin Vila Torrejón de Ardoz José Miguel "Factores de Cambio" (Madrid) ESIC Editorial 1997
- Koontz Harold y Heinz Wehrich "Administración una perspectiva Global " 11ª Edición 1998
- Pierre Thibaut Jean "Manual de Diagnostico en la Empresa" Editorial Paraninfo 1994
- Podesta Castro Jaime, Luchessa Hector "Diagnóstico / Evaluación sistemática de los problemas de la Empresa" Buenos Aires Córdoba Ediciones Macchi 1992

LEYES Y DECRETOS

- Ley 1008 Reglamento de la Ley 1008 Decreto Supremo No. 22099
- Ley No. 1178
- Ley de Organizaciones del poder Ejecutivo LOPE Ley No. 2446
- Decreto Supremo No. 26342 de 29 de septiembre de 2001
- Constitución Política del Estado

OTROS

- Virginia Montañés – Investigadora del Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) y del Transnacional Institute (Amsterdam)
- e-mail: salud@anarquiamx.zzn.com publicaciones de coca
- e-mail: sinaltid.rree.gov.bo Plan Dignidad
- e-mail: sinaltid.rree.gov.bo f 57 Datos a cerca de los Yungas
- Población, Medio Ambiente y Comunicación
1ª - 3 Junio 1999 Buena Vista Santa Cruz Bolivia
- Medio Ambiente y Desarrollo
Honorable Cámara de Diputados
- Noticias andinas sobre control de drogas" Bolivia



ANEXOS

Anexo 1

RELACIÓN DE VALORES

Nueva Licencia	Bs. 1000.00	
Renovación de Licencia	Bs. 200.00	
Transferencia de Licencia	Bs. 600.00	
Primer Extravío de Licencia y Duplicado	Bs. 50.00	
Segundo Extravío de Licencia	Bs. 100.00	
Tercer Extravío de Licencia	Suspensión acuerdo Con el artículo 40	de
Cambio de jurisdicción o área	Bs. 500.00	
Kardex	Bs. 5.00	
Hojas de Ruta de 1 a 5 Tambor	Bs. 20.00	
Hojas de Ruta de 1 a 10 Tambor	Bs. 40.00	
Primer extravío de Hoja de Ruta	Bs. 50.00	
Segundo extravío de Hoja de Ruta	Bs. 100.00	
Tercer extravío de Hoja de Ruta	Suspensión acuerdo Con el artículo 40	de
Primera falta de presentación del Certificado del sello final	Bs. 50.00	
Segunda falta de presentación del Certificado del sello final	Bs. 100.00	
Cuarta falta de presentación del Certificado del sello final	Suspensión acuerdo con el artículo 40	de

ANEXO. 3

ENTREVISTA AL
DIRECTOR DE OPERACIONES

1. ¿Cuántos inspectores existen en el nivel nacional?
2. ¿Los inspectores reciben algún grado de capacitación en conocer el "Reglamento de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca" para realizar sus controles?
3. ¿Qué cantidad de hoja de coca se decomisó en esta gestión? Nacional Departamental
4. ¿Qué cantidad de hoja de coca se devolvió y se tiene registrada durante esta Gestión?
5. ¿Cada qué tiempo se realiza las visitas a los puestos de venta de hoja de coca?
6. ¿Se ha decomisado hoja de coca en los puestos de venta y que cantidad se tiene registrada en este periodo? SI NO
7. ¿Existen depósitos de coca? SI NO
8. ¿Cuándo hay decomisos, qué tiempo se estima como promedio en la devolución, si procede?
9. ¿Se tiene conocimiento que existe desvío se ha tomado algún tipo de estrategia?
10. ¿A los inspectores se les mide por resultados obtenidos? SI NO ¿Cada que tiempo? (quincenal, mensual, trimestral)
11. ¿Se ha refaccionado algunos puestos de control a la fecha?
12. ¿Existe dotación de distintivos o uniformes para los inspectores?



ANEXO. 4

ENTREVISTA AL
DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cuál es el objetivo de la Dirección?
2. ¿Qué tipos de control existen en la Dirección?
3. ¿Cuántos puntos de control existen hasta el momento?
4. ¿Qué cantidad de hoja de coca se registra como venta?
5. ¿Cuántos productores están registrados?
7. ¿Cuántos comerciantes detallistas o licencias se tiene registrado?
8. ¿La calidad de la hoja de coca es variable para el consumo?
9. ¿Cuántas Empresas exportan hoja de coca?
10. ¿Considera que la Dirección se encuentra preparada para hacer frente a los problemas o dificultades que surgen a corto y mediano plazo?
11. ¿Son los resultados actuales satisfactorios? <ul style="list-style-type: none">• En relación con los objetivos• Dada la coyuntura actual• En relación con los detallistas y productores
12. ¿Qué tipo de estrategias ha puesto en marcha en cada uno de los campos de actividad de venta?
13. ¿Qué resultados espera lograr?
14. ¿Existe un sistema de información para su Dirección donde las funciones estén claramente definido?
15. ¿Se investiga el origen de las posibles diferencias entre resultados y objetivos?
16. ¿Hacer participe de las metas programadas a sus subalternos?
17. ¿Quién es responsable de fijar los precios en los taques?
18. ¿Alcanzan sus objetivos establecidos en las oficinas regionales?

ANEXO. 5

ENTREVISTA AL
GECC (GRUPO ESPECIAL DE CONTROL DE COCA)

1. ¿Cual es su misión?
2. ¿Qué es control para GECC?
3. ¿Cuáles son los objetivos previstos respecto al control de la hoja de coca?
4. ¿Los resultados actuales son satisfactorios? <ul style="list-style-type: none"> • En relación con los objetivos • En relación con coyuntura actual • En relación con detallistas y productores
5. ¿Qué políticas se adopta para el control?
6. ¿Existe un sistema de control que implique la fijación de metas y objetivos concretos?
7. ¿Existe un sistema de información donde las funciones estén claramente establecidas? Si no
8. ¿Considera que el GECC se encuentra preparado para hacer frente a los problemas o dificultades que surgen a corto y mediano plazo? Si no ¿por qué?
9. ¿De dónde provienen las disfunciones actuales? <ul style="list-style-type: none"> • ámbito social • ámbito económico • internas de funcionamiento
10. ¿Qué decisiones son el resultado de un consenso entre DIGECO, NAS, y GECC?
11. ¿Cuántos policías profesionales se tienen desplegado en los puntos de control?
12. ¿Qué indicadores se utiliza para evaluar el rendimiento frente a los decomisos?
13. ¿Desde su punto de vista, cuáles son los puntos débiles de DIGECO?
14. ¿La función de control lo ejerce a partir de una tabla de indicadores? Si no
15. ¿Los índices de control obtenidos permiten a todos los niveles de responsabilidad comparar con los resultados? Si no
16. ¿Durante las reuniones del GECC se establecen acciones, se designan responsables, fechas y se definen objetivos y tipos de control? Si no
17. ¿Alcanzan sus objetivos establecidos en las regionales donde tienen sus puntos de control? Si no

ANEXO. 6**ENTREVISTA
NAS (DIVISIÓN DE NARCÓTICOS)**

1. ¿Qué es la NAS?
2. ¿Cuál es su misión en cuanto al control de la hoja de coca?
3. ¿Qué significa control para la NAS?
4. ¿Cuáles son los objetivos previstos?
5. ¿Los resultados actuales son satisfactorios? <ul style="list-style-type: none">• En relación con los objetivos?• En relación con la coyuntura actual?
6. ¿Qué política se adopta para un control mas efectivo?
7. ¿Qué aspectos se han considerado para el control del desvío de la hoja de coca?
8. ¿Existe un sistema de control que implique la fijación de metas y objetivos concretos? Que información se recoge para controlarlos?
9. ¿Existe una tabla de indicadores cuando se ejerce el control?
10. ¿Qué decisiones son el resultado de un consenso entre DIGECO, NAS y GECC?
11. ¿De alguna manera como cooperación de lucha contra el narcotráfico, les es permitido realizar evaluaciones del desempeño dentro DIGECO?
12. ¿Un sistema de información para la NAS donde las funciones estén claramente definidos?
13. ¿Qué tipo de estrategias se han diseñado para combatir el desvío de la hoja de coca?

CHULUMANI

ANEXO 7

- ◆ Falta de sellos
- ◆ Boleta 4007
26 abril 2003
- ◆ Boleta 3382
29 abril 2003
- ◆ Firma de no corresponde



BOLETA N° 004007

ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE CACA
ADEPCOCA
R.D. N° 208731 De 4 de Mayo de 1987
Casilla 3451 • Telf 212020

AUTORIZACION COMUNAL
DE LA REGIONAL CHULUMANI
SUD YUNGAS

Nombre: *Miguel Blanco Alvarez*
Carnet N°: *21625* CI: *2143293*
Comunidad: *Chulumaní* Regional Chulumani
Fecha: *26 de Abril* Total: *2*

Aporte a Comunidad
SI NO

FIRMA: *[Firma]*
Pate: Unidad Comunal

Orden Comunal N° 003382



BOLETA N° 003382

ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE CACA
ADEPCOCA
R.D. N° 208731 De 4 de Mayo de 1987
Casilla 3451 • Telf 212020

AUTORIZACION COMUNAL
DE LA REGIONAL CHULUMANI
SUD YUNGAS

Nombre: *Natividad Juana Alicia Pico*
Carnet N°: *021323* CI: *25162841-11*
Comunidad: *Chulumaní* Regional Chulumani
Fecha: *29 de Abril 2003* Total: *145*

Aporte a Comunidad
SI NO

FIRMA: *[Firma]*
Pate: Unidad Comunal



MINISTERIO DE GOBIERNO
VICEMINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL
Dirección de Control y Fiscalización
de la Hoja de Coca
LA PAZ - BOLIVIA

PROCEDENCIA Sancti Spiritus

GUÍA DE INTERNACION

Nº 091824

GUÍA DE INTERNACION

1.- DATOS DEL PRODUCTOR

Nombre y Apellidos: Marcos Tronera Garcia C.I. 3380237
Número de Carnet Productor: 01806 Comunidad Conchite G.

2.- DATOS DEL PRODUCTO

Número de Tambores 2 Libras 80 Procedencia —
Nombre y Apellidos del Conductor: Walter Balkovic
Nº de Licencia 2358242 Vehículo Camion Marca Hino Color Blanco Nº de Placa 1034-LTU

RETEN DE SALIDA DEL PRODUCTO

Fecha 15 MAR 2008 Hora —

Firma Funcionario [Signature]



INGRESO MERCADO DE LA COCA LEGAL

Fecha — Hora —

Firma Funcionario —

NOTA: ES TERMINANTEMENTE PROHIBIDO BAJO SANCION DE LEY APLICAR LA DECLARACION DE CANTIDAD Y DESTINO.
NO TENDRA VALIDEZ SI EXISTEN BORRONES O MANIPULACIONES

ANEXO 8

DOCUMENTACION A PRESENTAR

R.S. Nº 208131 de 4 de Mayo de 1989
Casilla 9461 - Telex 2-212103

AUTORIZACION COMUNAL ADEPCOCA CORIPATA Nº 001279

Nombre: Manuel Guerra Coronel
Socio Nº 00457 C.I. 2251195
Comunidad: Ch'illamani ADEPCOCA Coripata
Bulvas: 7 Total: Libras 329
Buena: Abra Ciguera: de 2003
La Paz, 23 de Abra
Aporte Mercado: SI NO
Pcia. Unidad Comunal SELLO
Pcia. ADEPCOCA CORIPATA

ADEPCOCA

ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE COCA

ADEPCOCA - R.S. 208131-4-V-89
La Paz - Bolivia

ADEPCOCA, otorga el presente carnet de productor
al compañero: MANUEL GUERRA
CORONEL C.I. 2251195
Socio 00457 C.C. CHILLAMANI
Reg. CORIPATA Prov. NOR YUNGAS
La Paz, 5 de JULIO 1999
Válido hasta 5 de JULIO de 2001
Manuel Guerra
Firma

REPUBLICA DE BOLIVIA
CEDULA DE IDENTIDAD

NOMBRES: MANUEL
APELLIDOS: GUERRA
CORONEL
C.I. ANTERIOR: 2251195
Manuel Guerra
RUM: 2021-251256K
EXP: 26/09/1996 VAL: 26/09/2002
DIRECCION NACIONAL DE IDENTIFICACION PERSONAL

- Carnet de productor caducado
- Autorización con los sellos respectivos

ANEXO 10

MINISTERIO DE GOBIERNO
VICEMINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE COMERCIALIZACION DE LA HOJA DE COCA
LA PAZ - BOLIVIA

HOJA DE RUTA

PARA TRANSPORTE DE HOJA DE COCA

Bs. 40

Nro. 157607

La Paz 18 de Julio del año 2005

1.- DATOS DEL COMERCIANTE

Nombre del Comerciante: *EDWIN LIMACHI LAURA*

C.I.: 6012904 - EP

Código:



Domicilio: *Nuevos Horizontes Av. B No. 409*

2.- DATOS SOBRE EL PRODUCTO Y LA AUTORIZACION

Cantidad: 10

Tiempo de Validez: *Julio Del 2005*

Procedencia de la Caca

Destino:

La Paz

4956 LAHUACHACA

LA PAZ

Localidad:

Departamento

3.- DATOS DEL MEDIO DE TRANSPORTE

Tipo de Vehículo:

Marcá:

Nro. de Placa

Color:

Nombre del Conductor:

Iniciales: *E.L.L.*

[Firma]
Pamela Rosales
Jefe de Comercialización

[Firma]
Dr. Juan Manuel Decencia B.
Director General Digecco

[Firma]
EDWIN LIMACHI LAURA
Firma del Interesado

CONTROL DE LOS RETENES DE TRANSITO

Código del puesto de Control: *CUPO COMPLETO CORRESPONDIENTE AL MES DE Julio*



MERCADO LEGAL V. FATIMA



ACHICA ARRIBA

NOTA: La presente HOJA DE RUTA, autoriza a quien le sea extendido legalmente, al traslado de la Hoja de Coca de los centros de producción a los mercados campesinos y de estos a los compradores y/o detallistas. En caso de que el presente Comprobante tenga borrones o alteraciones quedará nulo en su valor legal

ANEXO 11

PROCEDIMIENTO DE INTERNACIÓN LEGAL DE LA HOJA DE COCA AL MERCADO LEGAL



OBJETIVO GENERAL.

Constituir una guía para el personal de DIGECO del procedimiento de internación de la hoja de coca al mercado legal, para inspectores y policías profesionales, ubicados en los centros de acopio tanto en Unduavi La Paz y Sacaba Cochabamba, durante toda la gestión.

FORMULARIO No.

DIRECCIÓN GENERAL DE LA HOJA DE COCA

Código: 02

Procedimiento de Internación de Hoja de Coca al Mercado Legal

Código: PAGZHC: 001

Es necesario establecer las pautas para un mejor control a estos, tanto para su transporte, venta, y destino final para evitar un posible desvío.

No.	DESCRIPCIÓN	RESP.	FLUJOGRAMA
1	La hoja de coca que es producida tanto en el Chapare como en los Yungas, llega al centro de acopio (Unduavi - La Paz y/o Sacaba - Cochabamba)	El Productor	<pre> graph TD A[CENTRO DE ACOPIO] --> B{REGISTRO} B --> C[Guía de Internación] C --> D((Ingreso al Galpón)) D --> E[/Transporte Al Mercado/] E --> F[Registro Guía] F --> G[ADEPCOCA] F --> H([MERCADO LEGAL]) </pre>
2	Llega el producto al centro de acopio, inspectores y policías profesionales encargados de supervisar el arribo de la hoja de coca, registran en un cuaderno y en un talonario llamado guía internación, en esta se registra: procedencia de producto, nombre y apellido, C.I., número de carnet, número de taques, libras, fecha, hora, y la firma del funcionario) original para el detallista y copia inspec. (Anexo 9) previa verificación.	Inspector Policías Prof.	
	Realizado el registro, el productor deja sus taques al mercado legal, (en Cochabamba ingresa directamente al galpón para taqueaje), para la ciudad de La Paz la distancia a recorrer es de 87 Km. Con un promedio de 2 horas de viaje para llegar a ADEPCOCA.	El productor	
	Al ingresar al mercado legal, se registra al productor, este proceso se encarga el personal de ADEPCOCA, el inspector de DIGECO recibe la guía de internación original verificando los datos.	El inspector de DIGECO	
	Aprobado el registro el productor pasa a dejar su coca en las instalaciones de ADEPCOCA	El Productor	

Elaborado por:

Aprobado Por:

Firma:

Firma:

ANEXO 12

PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE APROBACIONES PARA LA VENTA LEGAL DE LA HOJA DE COCA

OBJETIVO GENERAL.

Constituir una guía para el personal de DIGECO para la Dirección de Comercialización y Dirección de Operaciones, su contenido se estructura de manera general los procedimientos a seguir identificados por la Institución puedan ser utilizados durante toda la gestión.

FORMULARIO No.	DIRECCIÓN GENERAL DE LA HOJA DE COCA	
Código: 02	Procedimiento de otorgamiento de aprobaciones de venta legal de la Hoja de Coca hasta su destino final	
Código: PAGZHC: 001	Por su costo para la economía nacional es necesario establecer pautas para un mejor control para su venta	

No.	DESCRIPCIÓN	RESP.	FLUJOGRAMA
1	El detallista solicita la hoja de ruta en la ventanilla única de atención (se entrega una hoja de ruta por cada detallista al mes), cuyos datos del comerciante, datos sobre el producto, autorización y firmas del Director, jefe de comercialización, y el interesado, contando con un código de barras para verificar su autenticidad en puestos de control y la llegada final a su destino, el trámite es de carácter personal (cantidad de taques) Anexo II	Jefe de Hojas de Ruta	<pre> graph TD A[Ventanilla Hoja de Ruta] --> B[COMPRA DE HOJA DE RUTA] B --> C[REVISIÓN DEL DOC] C --- D[C. I.] C --- E[RNET PROPIO] C --> F{PROBLEMA} F --> G[Multa al Banco] F --> H[MERCADO LEGAL] H --> I[REGISTRO DE DOC.] I --> J{PROBL EMA} J --> K[ENVIO DE DOC] K --> L[DOC] L --> M[TRANSPORTE] M --> N[TERMINAL DE BUSES] N --> O[CONTROL LOTES] O --> P[DESTINO FINAL] G --> K </pre>
2	El jefe de kardex recibe la licencia de comerciante, orden comunal, carné de identidad, para regular su file y antecedentes. El comerciante dependiendo el tipo de trámite a iniciar (transferencia, Renovación de Licencia, cambio de Área, Duplicado) presenta su respectiva documentación. Anexos 8	Jefe De KARDEX	
3	Después de la revisión de sus antecedentes, el Director de Comercialización firma la hoja de Ruta de acuerdo al Trámite realizado; si no da paso, se paga una multa al banco por las observaciones sostenidas (alteraciones en Documentos) si es positivo pasa al siguiente proceso. Anexos 10	Director de Comercialización	
4	Se procede al depósito bancario, de monto determinado para el número de taques a comprar, con esto se dirige al mercado legal.	Banco de Crédito	
5	Compra del producto, los inspectores y el grupo especial de control de coca, ubicados en el mercado legal (Cbba. Y LP) revisan la hoja de ruta y toda su documentación respaldatoria descrito en el procedimiento 2. Registran y Sellan.	Inspector	
6	Si no existe ninguna observación de alteraciones que puede existir en la documentación (se remite a la oficina central de DIGECO) se pasa, taquea y compra de hoja de coca. El detallista se traslada a la Terminal de Buses con su respectivo producto.	Inspector y Policías Profesionales	
7	En las terminales de buses departamentales y en el cementerio de la ciudad de La Paz, existen controles policiales, se denominan controles intermedios.		
8	Durante este proceso de transporte existen puestos de control y retenes que realizan el seguimiento de su gestión final, haciendo los sellos requeridos por DIGECO.		
9	Para su destino final, el comercializador lleva su hoja de ruta a DIGECO en donde debe vender y se registra y controla el peso de sus taques, datos personales y las rutas que debió seguir.		

Elaborado por:	Aprobado Por:
Firma:	Firma:

ALTERACION EN ORDENES COMUNALES

- ◆ La alteración de bultos y libras es notoria
- ◆ Las ordenes comunales son de diferentes zonas productoras
- ◆ Presentan los sellos, uno incompleto

ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE COCA
ADEPCOCA
R.E. No. 200537 De 4 de Mayo de 1999
Calle 2451 - Tel: 212329
AUTORIZACION COMUNAL REGIONAL YANACACHI N° 01800
HUANACANE

Nombre: *Lino Miranda Alvarado*
Sector No: *01807* C: *2654867*
Comuna: *Paxi* Regional: *Huanacane*
Fecha: *15* Lugar: *Paxi*

[Sello circular incompleto] *[Sello circular completo]*

[Firma]
Paxi, Umasi comunal

ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE COCA
ADEPCOCA
R.E. No. 200537 De 4 de Mayo de 1999
Calle 2451 - Tel: 212329
AUTORIZACION COMUNAL REGIONAL CHICALOMA N° 000370
GESTION 2002

Nombre: *Jara Los Jara Hoya*
Sector No: *01 9465309 CA*
COMUNIDAD: *Chicala* Regional: *Chicaloma*
Fecha: *24* Lugar: *Paxi* Libras: *175*

[Sello circular incompleto] *[Sello circular completo]*

[Firma]
Paxi, Umasi comunal

ANEXO 13