

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI”**

POSTULANTE:

QUISBERT MARQUEZ JULIO CESAR

TUTOR ACADEMICO:

LIC. JUSTO PATZY POMA

LA PAZ – BOLIVIA

2005

A mis padres Silverio y Máxima que me apoyan en las buenas y en las malas, gracias por ser mis padres; por ser mi inspiración y mi aliento a seguir adelante.

A mis hermanos y sobrinos que están siempre dispuestos a tenderme la mano.

Julio Cesar

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi tutor académico Lic. Justo Patzi Poma, y mi tutor institucional Sr. Emiliano Blanco Paton, juntos me brindaron su apoyo y dedicación para sacar adelante el presente trabajo, motivándome a la superación constante.

De igual forma, agradezco a mi carrera por la formación académica y otorgarme así la oportunidad de realizar este trabajo.

Agradecer también a la Lic. Rosario Villamil V. y a la Lic. Roció de los Ángeles Gonzáles Lluta por su ayuda y colaboración desinteresada.

Muchas Gracias.

INTRODUCCION

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una nueva visión institucional, orientado a la sociedad a través de la formación de profesionales con una vocación de servicio en beneficio del desarrollo del país, ha implementado la modalidad de Trabajo Dirigido como forma de Titulación, con la finalidad de que los egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras puedan aportar con conocimientos académicos para lograr soluciones específicas a problemas en las entidades públicas y privadas.

En este contexto el Gobierno Municipal de Guaqui suscribe un convenio interinstitucional con la Universidad Mayor de San Andrés, cuyo objetivo es la elaboración de un producto determinado, el cual pueda satisfacer las necesidades de la Institución.

A requerimiento del Gobierno Municipal de Guaqui, se vio por conveniente elaborar un Reglamento Específico, los Manuales de Procesos y Procedimientos y los Manuales de Organización y Funciones; instrumentos administrativos basados en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

El presente documento consta de seis partes, las cuales son:

En la Primera Parte se describen los aspectos Generales donde se consideran los antecedentes, planteamiento del problema, justificación del tema, los objetivos que persigue el trabajo, el enfoque metodológico y el alcance del mismo.

En la Segunda Parte describe las bases conceptuales donde se puntualizan conceptos teóricos que fundamenta el presente trabajo

En la Tercera Parte abarca aspectos referidos a Disposiciones Legales Vigentes sobre la cual se enmarca el contenido de trabajo.

En la Cuarta Parte esta referida al Marco Práctico, donde se toma en cuenta la aplicación de la metodología, técnicas e instrumentos de recolección de información para el diagnóstico y la presentación de los resultados que respaldan los problemas administrativos y principalmente la inexistencia de los Instrumentos Administrativos.

En la Quinta Parte plantea la elaboración de la propuesta como alternativa de solución al problema, muestra la formulación de la misión, visión, creación de unidades necesarias para el buen desempeño de la institución e implantar los instrumentos administrativos enmarcados en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Finalmente en la Sexta Parte se exponen las Conclusiones de manera puntual sobre las observaciones que se fueron identificando en la elaboración del trabajo para luego formular las recomendaciones que puedan servir para mejorar la actividad administrativa en la institución.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE

Pág.

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACION.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 ALCANCES.....	4
1.6 ENFOQUE METODOLOGICO.....	5
1.6.1 Definición de Metodología.....	5
1.6.2 Tipo de Investigación.....	6
1.6.3 Selección de Técnicas e Instrumentos para el Relevamiento de la Información.....	6
1.6.3.1 Información Primaria.....	6
a) Observación Directa.....	6
b) Entrevista.....	7
c) Encuesta.....	7
1.6.3.2 Información Secundaria.....	8

SEGUNDA PARTE

MARCO CONCEPTUAL

2.1 LOS SISTEMAS.....	9
2.2 ORGANIZACIÓN.....	9
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.3.1 Autoridad.....	11
2.3.2 Jerarquización.....	12
2.3.3 El Organigrama.....	12
2.3.3.1 Utilización de los Organigramas.....	12
2.3.4 Comunicación.....	13
2.3.4.1 Canales de Comunicación.....	14

a) Comunicación Descendente.....	14
b) Comunicación Ascendente.....	14
c) Comunicación Cruzada.....	14
2.3.4.2 Medios de Comunicación.....	15
a) Medios Verbales.....	15
b) Medios Escritos.....	15
2.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	15
2.4.1 El Manual de Organización y Funciones.....	16
2.4.2 Manuales de Procesos y Procedimientos.....	17
2.4.3 Diagramación.....	17
2.5 ADMINISTRACION PÚBLICA.....	18
2.5.1 Gestión.....	18
2.5.2 Gestión Municipal.....	19
2.5.2.1 Municipio.....	19
2.5.2.2 Municipalidad.....	19
2.5.2.3 Gobierno Municipal.....	20
TERCERA PARTE	
MARCO LEGAL	
3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	21
3.2 LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR.....	21
3.3 LEY DE MUNICIPALIDADES.....	22
3.4 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES.....	22
3.5 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
3.5.1 Objetivos.....	24
3.5.2 Principios del Sistema de Organización Administrativa.....	24
3.5.3 Componentes de las Normas Básicas del SOA.....	25
3.5.4 Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.....	25
CUARTA PARTE	
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
4.1 INTRODUCCION.....	27
4.2 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.....	27
4.3 FACTORES A REVISAR.....	28
4.4 RECOPIACION DE INFORMACIÓN.....	28

4.4.1 Investigación de Campo.....	29
4.5 DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	30
4.5.1 Funcionarios Del G.M.G.....	30
4.5.2 Usuarios de los Servicios.....	30
4.6 ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	31
4.6.1 ANÁLISIS RESTROSPECTIVO.....	31
4.6.1.1 Evaluación del Programa de Operación Anual.....	32
4.6.1.2 Análisis de Servicios a los Usuarios.....	34
4.6.1.3 Análisis de Procesos.....	37
4.6.1.4 Análisis de Unidades Y Áreas Organizacionales.....	40
4.6.1.5 Análisis de Comunicación Y Coordinación.....	46
4.6.1.6 Análisis de Flexibilidad de la Estructura Organizacional.....	48
4.6.1.7 Resultados del Diagnostico Organizacional.....	48
4.6.2 ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	49
4.6.2.1 Ajuste al Servicio a los Usuarios.....	49
4.6.2.2 Ajuste a los Procesos.....	50
4.6.2.3 Ajuste a las Unidades Y Áreas Organizacionales.....	50
4.6.2.4 Ajuste a los Canales e Instancias de Coordinación.....	52
4.6.2.5 Ajuste a la Flexibilidad de la Estructura Organizacional.....	52
QUINTA PARTE	
PROPUESTA	
5.1 INTRODUCCION.....	53
5.2 MISION Y VISION DEL GOBIERNO MUNICIPAL.....	53
5.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	56
5.3.1 Estructura Organizacional.....	56
5.3.1.1 Clasificación de las unidades organizacionales.....	60
a) Unidades Sustantivas.....	60
b) Unidades Administrativas.....	60
c) Unidades de Asesoramiento.....	60
5.3.1.2 Conformación de los Niveles Jerárquicos.....	61
5.3.1.3 El Organigrama.....	64
5.3.1.4 Canales y Medios de Comunicación.....	68
a) Canales de Comunicación.....	69

b) Medios de Comunicación.....	70
5.3.1.5 Coordinación y Flexibilidad.....	71
5.3.1.6 Identificación y nominación de Procesos y Procedimientos.....	71
5.3.1.7 Manuales de Procesos y Procedimientos.....	73
5.3.1.7.1 Objetivo General.....	74
5.3.1.7.2 Objetivos Específicos.....	74
5.3.1.7.3 Ámbito de Aplicación.....	74
5.3.1.7.4 Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos.....	74
5.3.1.7.5 Diagrama de Flujo.....	75
5.3.1.8 Manual de Organización y Funciones.....	77
5.3.1.8.1 Objetivo general.....	77
5.3.1.8.2 Objetivos Específicos.....	77
5.3.1.8.3 Ámbito de Aplicación.....	77
5.3.1.8.4 Estructura del Manual de Organización y Funciones.....	78
5.3.1.9 Reglamento Específico.....	78

SEXTA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.....	96
6.2 RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	98

ANEXOS

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

	Pág.
CUADRO N° 1: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ESTUDIO.....	28
CUADRO N° 2: NUMERO DE FUNCIONARIOS POR UNIDAD.....	30
CUADRO N° 3: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	31
CUADRO N° 4: ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL....	58
CUADRO N° 5: CLASIFICACION DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.	61
CUADRO N° 6: CODIFICACIÓN DE UNIDADES.....	67
CUADRO N° 7: CODIFICACIÓN DE PUESTOS.....	68
CUADRO N° 8: SIMBOLOGIA ANSI.....	76
GRAFICO N° 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL VIGENTE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI.....	44
GRAFICO N° 2: PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI.....	66

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1. FORMULARIO DE ANALISIS DE SITUACION DE G.M.G.

ANEXO N°2. FORMULARIO DE GRADO DE SATISFACCION DEL USUARIO

ANEXO N°3. FORMATO Y DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

ANEXO N°4. FORMATO Y DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANEXO N°5. FORMATO Y DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

ANEXO N°6. FORMULARIO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ANEXO N°7. PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA POR PUESTOS.

ANEXO N°8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.



GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

GUAQUI es la segunda Sección Municipal de la Provincia Ingavi, constituida sobre la base de 13 comunidades originarias, tres cantones y 16 Distritos distribuidos en la Zonas A y B. La población de Guaqui alberga a grandes instituciones, tanto Militares, Policiales, Judiciales, Eclesiásticas, Educativas de Desarrollo laboral y como Puerto Mayor en sus ciento un años, se sustenta en su profundo sentido de identidad del patrimonio cultural prehispánico, así como en lo colonial y republicana con que cuenta.

En 1856 por Decreto Supremo, Guaqui junto a Viacha, Laja, Kollocollo, Tiahuanacu, Desaguadero, Jesús de Machaca, Nazacara, Caquiaviri y Taraco se disgregaron de la provincia Pacajes y conformaron la provincia Ingavi.

Por ley de la República el 13 de noviembre de 1903, durante el gobierno de José Manuel Pando, Guaqui se constituyó en Puerto Mayor, y en 1904 se entrego el ferrocarril construido con fondos exclusivamente bolivianos.

Históricamente, Ayllus y Marcas, donde las autoridades eran Mallkus y Jilakatas, construyeron la base la organización social del municipio, empero en el presente, prácticamente dejaron de tener vigencia, pues los sindicatos representan a las comunidades campesinas, y a las juntas vecinales, a los barrios y zonas de la población.

Latitud y Longitud

Guaqui esta ubicada en la meseta central oeste del altiplano, entre loa paralelos 16°30' y 16°45 de latitud sur y 68°45',69° longitud oeste. Se encuentra a una altura



de 3811 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 98 kilómetros de la ciudad de La Paz.

Limites Territoriales

Los límites territoriales del municipio, desde el momento de su creación son: al norte con Taraco y el Lago Titicaca; al sur con Jesús de Machaca. al este con Tiahuanacu y al oeste con Desaguadero.

Extensión Territorial

Según el Instituto Geográfico Militar (IGM) la extensión territorial del Municipio de Guaqui alcanza a 258 Kilómetros Cuadrados, con los que fue creada.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Municipal de Guaqui presenta deficiencias organizacionales; ya que al no tener claramente identificadas, clasificadas y agrupadas las actividades no logran cumplir sus objetivos; por ende los recursos humanos no interactúan entre sí, por lo cual no alcanzan los fines determinados.

Por otra parte el cambio continuo de gobierno de esta Institución afecta el normal desenvolvimiento de esta; porque esta institución no esta normada de acuerdo a funciones y objetivos correlativamente asignados a un determinado tiempo.

Por esto es necesario un rediseño organizacional que permita alcanzar los objetivos de la municipalidad y la prestación de un mejor servicio a los usuarios, acorde con los cambios y la dinámica administrativa que exige la demanda social en el ámbito económico, político, social y tecnológico.

Este rediseño permitirá ajustar y definir la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las mismas; organizando internamente, en función a sus objetivos y a su naturaleza sus actividades de administración y control interno.



La Ley 1178 en sus artículos 3º y 4º señalan que las normas básicas del SOA son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público. La investigación muestra, que en el Gobierno Municipal de Guaqui se hace necesaria la implementación del Sistema de Organización administrativa, para optimizar la estructura organizacional.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Municipal de Guaqui presenta una gestión con limitaciones administrativas, como la carencia de instrumentos administrativos que apoyen la operatividad dentro la institución y falta de criterios técnicos – administrativos en la estructura organizacional.

Estas limitaciones afectan y retrasan las respuestas a las demandas de los ciudadanos del municipio de Guaqui, usuarios de los servicios que presta; ya que los trámites son excesivamente burocráticos e informales, y los avances en desarrollo humano mínimos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Optimizar la estructura organizacional en base a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa implantando instrumentos administrativos que mejoren la gestión funcionaria del Gobierno Municipal de Guaqui.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico Organizacional a través de un estudio Retrospectivo y Prospectivo.



- Elaborar el reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa.
- Elaborar y formalizar en documentos los Manuales de Procesos y Procedimientos; Organización y Funciones.
- Describir las áreas y unidades organizacionales, canales de comunicación y relaciones de coordinación.
- Elaborar y entregar a la Institución una Propuesta Organizacional en la perspectiva del SOA, en función del SPO (POA).

1.5 ALCANCES

La aplicación del Sistema de Organización Administrativa comprenderá a todas las Unidades organizacionales del Gobierno Municipal de Guaqui, detalladas a continuación:

- Despacho del Honorable Alcalde
- Secretaría
- Asesoría Jurídica
- Oficialía Mayor Administrativa
- Oficialía Mayor Financiera
- Dirección de Planificación
- Intendencia

1.6 ENFOQUE METODOLÓGICO

Toda investigación necesita la elección de un determinado método de conceptualización y diagnóstico, que precisa en forma teórica la temática donde se intervendrá y se intentara cambiar, estableciendo parámetros que nos permitan evaluar la intervención para llevar a cabo el desarrollo del mismo, ya que mediante éste se llegara a la consecución de los objetivos trazados en la investigación.



1.6.1 Definición de la Metodología

Arandia, define al método de estudio Deductivo como “la manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos, a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer él todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos”¹ y, el método Inductivo como “la manera de razonamiento que va de los hechos específicos o particulares, a los hechos generales”.

Los métodos a ser utilizados en el presente trabajo serán el Deductivo, ya que partiremos de hechos y conocimientos generales con el Diagnostico para llegar a lo particular que será el desarrollo de instrumentos administrativos del Sistema de Organización Administrativa; y el Inductivo por que de los conocimientos particulares que será los instrumentos administrativos se llegara a conocimientos generales, porque que estos instrumentos serán difundidos a todos los funcionarios y usuarios del Gobierno Municipal de Guaqui.

1.6.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptivo que muestra, describe y analiza la realidad del Gobierno Municipal de Guaqui.

Estudio descriptivo

El estudio descriptivo identifica las necesidades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

¹ ARANDIA, Lexin. “METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE”, U.M.S.A., La Paz – Bolivia. 1993.



A través de este método se describieran las áreas y unidades organizacionales, canales de comunicación, relaciones de coordinación y los procesos que ejecuta cada área del Gobierno Municipal de Guaqui.

1.6.3 Selección de Técnicas e Instrumentos para el Relevamiento de la Información

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

1.6.3.1 Información Primaria

Los medios de recolección de Información Primaria son: Entrevistas, Encuestas, observación directa y cuestionarios

a) Observación directa

La técnica de observación directa implica el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos. Permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados.

La observación puede ser participante o no participante, en la primera, el observador interactúa con los sujetos observados, en la segunda no ocurre esta interacción.

En la observación directa se realizará un recorrido en la institución para obtener información sobre las funciones que realiza el personal, la coordinación y tipo de comunicación existente. De igual manera, esta técnica servirá para reconocer las características del Municipio de Guaqui.

b) Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en la obtención de datos e información ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante



conversaciones de naturaleza profesional. Esta orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

Se realizaran entrevistas a todas las Unidades.

c) Encuesta

La encuesta es una técnica que consiste en la captación de hechos, opiniones, juicios y situaciones, registradas en cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas u orales. Esta técnica ha sido aplicada a todos los funcionarios de la institución

El cuestionario es el instrumento mas utilizado para recolectar datos, esta conformado por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistematizadas. Es aplicado en las técnicas de encuestas y entrevistas.

1.6.3.2 Información Secundaria

Fuentes de Información Secundaria

Para la recolección de información secundaria se utilizaran las siguientes fuentes: Conceptualización de temas y terminologías administrativas, revisión de las Leyes 1178, 2028, 1551 y las Normas Básicas de Organización Administrativa, Libros, estadísticas publicadas, archivos y expedientes, documentos institucionales y otros documentos relacionados con el tema de la investigación.



MARCO CONCEPTUAL

Los fundamentos teóricos que sustentan el presente trabajo constituyen el marco conceptual.

2.1 LOS SISTEMAS

Sistema” es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjunta a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”². Es decir, es un conjunto de partes que interactúan de manera lógica y ordenada, que a su vez, requieren de recursos necesarios para que dicho sistema pueda operar.

La Ley N° 1178, al basarse en el enfoque sistémico, define ocho sistemas administrativos para mejorar la capacidad gerencial en todas las entidades públicas, y por supuesto también en la Municipalidad de Guaqui.

2.2 ORGANIZACIÓN

La Organización es una unidad social constituida por grupos o individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones, la especialización de las labores, y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargas, a diferenciar al individuo en el puesto, la función o actividades que corresponde desempeñar.³

La organización es “un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e

² DEL POZO, Navarro F. “LA DIRECCIÓN POR SISTEMAS”. Edit. Limusa. México 1990. Pág. 17.

³ MARTINEZ CHAVEZ, Víctor Manuel, “ADMINISTRACIÓN”, 1995 Pág. 181



interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”⁴

La organización implica coordinar y ordenar los recursos y tareas de la institución para la realización de las operaciones programadas y el cumplimiento de sus objetivos.

Organización Formal

La organización formal “es aquella que tiene normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes”⁵

Las Municipalidades responden a una estructura formalmente establecida y definen su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional se define como: “una descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función a sus relaciones de jerarquía”⁶

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionados entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación internas y procesos establecidos para una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de organización y Funciones, organigrama y los Manuales de Procesos y Procedimientos⁷.

⁴ FRANKLIN, E. Benjamin. “ORGANIZACION DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 239.

⁵ CHIAVENATO. Idalberto. “ADMINISTRACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 45.

⁶ FRANKLIN, E. Benjamín. “ORGANIZACION DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 153.

⁷ NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, 1998, Pag11.



2.3.1 Autoridad

La autoridad “es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las ordenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión”⁸

Los funcionarios públicos, de acuerdo con el nivel jerárquico al que pertenecen, tienen el poder de tomar decisiones, dar órdenes, hacer uso de recursos y hacer todo aquello que sea necesario para que las actividades se lleven a cabo.

Los tipos de autoridad son: lineal, funcional y staff.

- *La autoridad Lineal*, se basa principalmente en el poder legítimo. En los Gobiernos Municipales, la autoridad de línea esta representada por la cadena normal de mando, empezando por la Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.) y extendiéndose hacia abajo por los niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la institución.
- *La autoridad Staff*, la ejercen aquellas personas o grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los funcionarios que así lo requieran.
- *La autoridad Funcional*, es la capacidad que tiene una unidad para controlar las actividades de otras funciones que no estén bajo su dependencia directa.

2.3.2 Jerarquización

La jerarquización “es el proceso de clasificación y ubicación de los puestos o unidades administrativas que integran una organización de acuerdo con la importancia que tiene dentro de la misma”⁹

⁸ FRANKLIN, E. Benjamín. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág.325.

⁹ *Ibíd.* Pág. 330.



En una organización formal existe una jerarquía que divide a la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. Las autoridades municipales pueden seleccionar una cadena de mando, es decir, en plan que especifica quien depende de quien.

2.3.3 El Organigrama

El organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”¹⁰

Toda entidad pública requiere de una estructura orgánica, es decir, una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo para cumplir con el objetivo de su creación. La representación gráfica de esta estructura se conoce como organigrama que es el método más sencillo para expresar la formación, jerárquica e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

2.3.3.1 Utilización de los Organigramas

El organigrama es utilizado como instrumento de información para:

- ◆ Hacer conocer a todos los integrantes su posición en la estructura,
- ◆ Ubicar al funcionario recién ingresado en la institución,
- ◆ Dar a conocer los cambios o ajustes realizados.

Como instrumento de análisis es utilizado para:

- ◆ Identificar la superposición o duplicidad de funciones,

¹⁰ FRANKLIN, Benjamín. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 65.



- ◆ Establecer las relaciones de dependencia confusa,
- ◆ Determinar tramos de controles estrechos o extensos.
- ◆ Identificar la falta de unidad de mando,
- ◆ Establecer el tipo de autoridad asignado; lineal, funcional o staff.

2.3.4 Comunicación

La comunicación “es el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre estos y el exterior) para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos”¹¹

Para que exista una buena coordinación de las actividades, en la institución, debe existir una buena comunicación. De esta manera, el funcionario se asegura que toda la información que se maneje en la organización sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo.

El proceso de comunicación es el método mediante el cual el emisor se pone en contacto con el receptor por medio de un mensaje.

2.3.4.1 Canales de Comunicación

a) Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. La comunicación descendente es importante dentro de las organizaciones, ya que pone a los funcionarios al tanto de las decisiones, políticas, estrategias y objetivos de la entidad, así como de las instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales.

¹¹ DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCIA DEL JUNCO, Julio; MARTÍN JIMÉNEZ, Francisca; y PERIAÑEZ CRISTÓBAL, Rafael. “ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION”. Edit. McGraw-Hill. España. 2001. Pág. 36.



Permite, de igual manera, evaluar el desempeño del personal que integra la institución.

b) Comunicación ascendente

Esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de cuestionarios y buzones de sugerencias.

La comunicación ascendente se encuentra presente en organizaciones con marcado cariz participativo y democrático. Los mensajes que circulan por este canal son: informes de desempeño, quejas, explicaciones y solicitudes de ayuda, así como sugerencias de mejora.

c) Comunicación Cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

Este tipo de comunicación permite acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos de los funcionarios para el logro de objetivos institucionales.

2.3.4.2 Medios de Comunicación

a) Medios Verbales

Las personas que integran la organización se comunican verbalmente con mayor frecuencia, porque la comunicación oral es más rápida y permite la interacción de emisor a receptor. Esta comunicación tiene lugar en encuentros personales y conversaciones telefónicas sobre las actividades que realizan en sus unidades.



b) Medios Escritos

En las organizaciones se emplean muchas modalidades de mensajes escrito como ser: informes, escritos, instructivos, memorándums, cartas boletines, etc. En las entidades Públicas, estos mensajes son los mas utilizados para asegurar la confiabilidad del flujo y distribución de información entre personas del mismo y diversos lugares.

2.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”¹²

En toda organización es imprescindible el uso de manuales administrativos, ya que son herramientas que facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

2.4.1 El Manual de Organización y Funciones

El manual de Organización y Funciones tiene la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales, que pueden estar consignadas en los organigramas únicamente por un titulo. Incluye información útil para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas en la entidad.

¹² FRANKLIN, Benjamín. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 147.



Este documento muestra como deben organizarse las entidades, establece los objetivos, funciones, grados de autoridad y de responsabilidad, así como las relaciones de coordinación de las unidades organizacionales, por cuanto el Manual de Organización y Funciones no describe las funciones asignadas a un determinado puesto.

Descripción de Funciones

Se define la *función* como “el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.”¹³

Por lo tanto, una función es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarios para alcanzar objetivos de la dependencia, de cuyo ejercicio es responsable un órgano o una unidad orgánica.

2.4.2 Manuales de Procesos y Procedimientos

El proceso “es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad”.¹⁴

El procedimiento “es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella”¹⁵, es así que los procedimientos muestran paso a paso como realizar las actividades fijadas con el objetivo de simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones innecesarias.

El manual de procesos expresa por escrito el objetivo del proceso, la información o instrucciones que contiene cada proceso en la entidad, describiendo los mismos, enumerando las operaciones que los integran en orden secuencial,

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 292.

¹⁴ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. R.S. N° 217155 de 30 de Mayo de 1997. Pág. 8.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 8.



cronológico o simultáneo, precisando en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla.

El manual de procedimientos expresa por escrito las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, las cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

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

2.4.3 Diagramación

La Diagramación “es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”¹⁶

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una descripción gráfica de un proceso o un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas, gráficos simplificados y palabras simples, demostrando las tareas y su secuencia en el proceso o procedimiento.

En relación con los símbolos a emplearse en los diagramas de flujo, la American National Standard Institute (A.N.S.I) ha incorporado una simbología para representar flujos de información de procedimientos de flujo administrativas.

¹⁶ FRANKLIN, Benjamín. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Edit. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 183.



2.5 ADMINISTRACION PUBLICA

La administración pública “esta relacionada con las funciones del gobierno y con ello se ejerce los procesos de planificación, organización, integración, dirección y control de la conducta ciudadano.”¹⁷

Es así que la administración pública, es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de obras bienes y servicios públicos a la sociedad.

2.5.1 Gestión

“Gestión” es un proceso que implica el desarrollo de una serie de funciones y actividades propias de dirección tendientes a lograr ciertos fines en un determinado período de tiempo. Por tanto, gestión se relaciona más con objetivos que con actividades administrativas u operativas.

2.5.2 Gestión Municipal

La gestión municipal es la función de dirigir y orientar las acciones del Estado y las actividades que este debe cumplir para el bien de la sociedad. Es el proceso relacionado con la ejecución y cumplimiento de las políticas públicas pues determina, realiza y pone en práctica las decisiones, planes y programas que deben llevar a cabo los organismos públicos para lograr el bienestar general y crear los métodos y procedimientos adecuados.

2.5.2.1 Municipio

Según la ley de Municipalidades, municipio es la unidad territorial, política y administrativamente organizada en la jurisdicción y con los habitantes de la

¹⁷ Lic. Ángel Duran J. Apuntes de Administración Pública. Bolivia. 2000.



Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado Unitario y Democrático boliviano.

Desde el punto de vista territorial, el Municipio es el lugar donde se desarrolla la vida cotidiana y donde el ser humano establece sus relaciones sociales y de producción, es el espacio donde se ejercen los derechos y deberes ciudadanos. Por tanto, el Municipio se halla compuesto por un conjunto de interrelaciones políticas, económicas y sociales generadas por diferentes actores sociales.

2.5.2.2 Municipalidad

La ley de Municipalidades, en el artículo 3, establece que la Municipalidad es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio, forma parte del estado y contribuye a la realización de sus fines.

Por otra parte, Alcaldía “es el lugar (despacho y oficinas) donde el Concejo Municipal y el Alcalde, junto a su personal, desarrollan sus actividades administrativas”¹⁸ y por tanto, no es lo mismo que Municipio ni Municipalidad.

2.5.2.3 Gobierno Municipal

El Gobierno y la administración del Municipio se ejercen por el Gobierno Municipal; como la máxima autoridad política (Gobierno Municipal) y ejecutiva (Alcalde y su equipo técnico), con jurisdicción en la Sección de Provincia respectiva.

Asimismo, el Gobierno Municipal debe organizarse y administrar los recursos disponibles: financieros, materiales, humanos, tecnológicos y organizacionales, con el propósito de procurar el máximo de bienestar de la población del municipio.

¹⁸ SANDI, Franklin. “GESTION PUBLICA DESCENTRALIZADA”. Edit. Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Bolivia. 2002.



Cabe señalar que los Gobiernos Municipales se han convertido en los principales actores del desarrollo del país, a pesar de todas las dificultades por las que atraviesan.

El Gobierno Municipal mantiene relaciones de coordinación con casi todas las entidades públicas y la sociedad civil.



MARCO LEGAL

3.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

La Ley N° 1615 en el Título Sexto, Artículo 200, establece que el gobierno y la administración de los municipios están a cargo de Gobiernos Municipales autónomos y de igual jerarquía que tienen potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencias territoriales. Así también, establece que cada Gobierno Municipal esta a cargo de un Consejo y un Alcalde, a su vez, en el Artículo 205 la Ley determina la organización y atribuciones del Gobierno Municipal.

3.2 LEY DE PARTICIPACION POPULAR

La Ley N° 1551 reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular, articulando a las Comunidades Indígenas, Pueblos Indígenas, Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales, respectivamente urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre bolivianos, con más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos.

La Ley de Participación Popular en el Título II, Artículo 12º, establece la jurisdicción territorial de los Gobiernos Municipales, en tanto que el Artículo 14º señala la ampliación de las competencias municipales además de lo establecido en la Ley de Municipalidades.

3.3 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley N° 2028 de Municipalidades aprobada el 28 de octubre de 1999, regula el régimen municipal en el Título VI de la Parte Tercera, Artículos 200 al 206 de la



Constitución Política del Estado. En el Título I, Capítulo I, la Ley establece la organización y atribuciones, la finalidad, la jurisdicción y competencias de los Gobiernos Municipales,

FINALIDAD

Según lo establecido en el Artículo 5, la Municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.

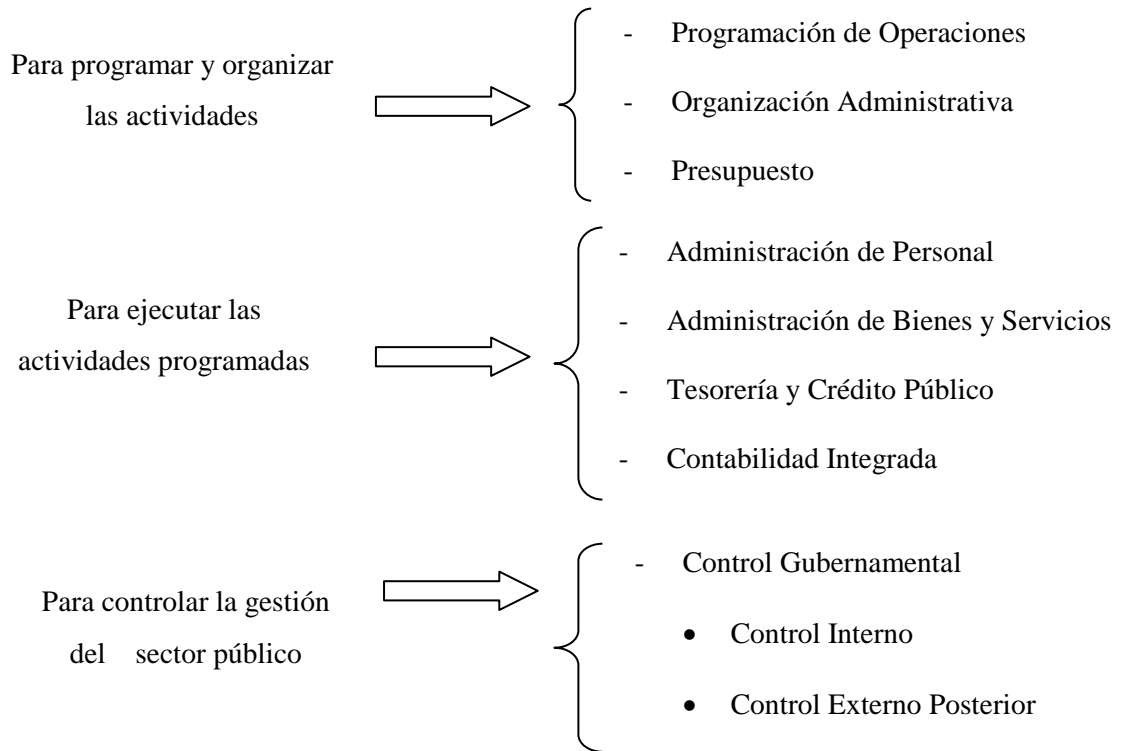
3.4 LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTALES

La Ley SAFCO, en el Artículo 1º señala: La presente Ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública con el objeto de:

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

Los sistemas administrativos que establece la Ley N° 1178 en el Artículo 2, se muestran en la siguiente Figura.

SISTEMAS DE LA LEY DE ADMISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL



El artículo 3º instituye la aplicación de los Sistemas de Administración y de Control en todas las entidades del sector público sin excepción alguna, por lo que se hace necesaria la implantación del Sistema de Organización Administrativa en el Gobierno Municipal de Guaqui.

3.5 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

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 y del Programa de Operaciones Anual,



regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

3.5.1 Objetivos

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

Los objetivos específicos son:

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

3.5.2 Principios del Sistema de Organización Administrativa

- **Estructuración técnica.**- La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- **Flexibilidad.**- La estructura organizacional de la entidad se adecuara a los cambios internos y del entorno.
- **Formalización.**- Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.



- **Servicio a los usuarios.**- La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

3.5.3 Componentes de las Normas Básicas del S.O.A.

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

- Análisis Organizacional
- Diseño Organizacional
- Implantación del Diseño Organizacional

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la Municipalidad es responsabilidad del Alcalde, y de los servidores públicos que trabajan en la entidad.

3.5.4 Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa

El Reglamento Especifico es un instrumento que operativiza el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa en las entidades públicas, por cuanto le corresponde al Gobierno Municipal emitir este reglamento para la implantación del sistema.

Establece las regulaciones a las cuales debe regirse el Gobierno Municipal, señalando los responsables de operación, revisión y actualización para prever futuros cambios que puedan originarse en la entidad, es decir, que el Reglamento Especifico tiene como característica la flexibilidad, de manera que permite ajustes ante posibles contingencias.



El reglamento se constituye en el documento básico en el que se formaliza el diseño de la estructura organizacional, que debe ser aprobado mediante Disposición Legal Interna y compatibilizado por el Órgano Rector.



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo veremos la aplicación de la metodología establecida, las técnicas de recolección de información. Asimismo, describirá los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, que sustentará la elaboración de la propuesta del Rediseño.

4.2 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

Los objetivos establecidos para desarrollar el diagnóstico organizacional son los siguientes:

- ◆ Identificar problemas y deficiencias operativas que se presentan en las unidades organizacionales de estudio.
- ◆ Reunir información veraz para realizar un adecuado análisis, de manera que se pueda sentar las bases para una adecuada formulación de la propuesta de mejora.
- ◆ Analizar las probables cualidades y problemas que se identifiquen en el Gobierno Municipal de Guaqui, producto del análisis.
- ◆ Determinar la situación actual de los procesos y procedimientos que se realizan en el Gobierno Municipal de Guaqui, en procura de plantear mejoras.
- ◆ Analizar la carga del trabajo en el desarrollo de sus funciones, en caso de que existiese y de esta manera buscar soluciones favorables para la organización.
- ◆ Verificar y analizar la existencia y aplicabilidad de instrumentos administrativos (Manuales de Funciones, Puestos, Procesos y Procedimientos).



4.3 FACTORES A REVISAR

El elemento objetivo que se identifico para la realización del diagnostico fue la organización administrativa, con los siguientes factores:

CUADRO N° 1
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ESTUDIO

Nº	ELEMENTOS ESPECIFICOS	ATRIBUTO FUNDAMENTAL
1	Servicio a los usuarios	Grado de satisfacción al usuario.
2	Estructura Organizacional	Diseño e instrumentación de la Estructura para el funcionamiento de la Organización.
3	División y Distribución de Funciones	Descripción de niveles de las funciones, autoridad y responsabilidad de cada Unidad y Área.
4	Procesos y Procedimientos	Determinación de la sistematización lógica del trabajo
5	Coordinación	Integración de esfuerzos individuales y de grupo, para lograr los objetivos institucionales.
6	Comunicación	Posibilitara el flujo de información.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Con el fin de estructurar adecuadamente el proceso de investigación se utilizó medios de investigación, para obtener, registrar y acumular información; conocer y analizar el funcionamiento del Gobierno Municipal de Guaqui.

4.4.1 Investigación de Campo

Dadas las características de la Municipalidad de Guaqui y sus dependencias, objeto de estudio; el presente diagnóstico fue realizado a través del método deductivo, que permitió iniciar el análisis de toda la organización.



Se aplicó el tipo de investigación descriptivo, que permitió delinear la información para el diagnóstico de la estructura organizacional.

En la investigación de campo se aplicaron instrumentos de recolección de información tales como:

- Entrevistas dirigidas mediante un cuestionario preelaborado para todos los funcionarios dependientes del G.M.G., con el objeto de recabar información, opiniones y comentarios. Asimismo, se tomó en cuenta a los usuarios de los servicios que presta la institución, (Ver Anexos 1 y 2)
- Observación directa y en base a la experiencia.
- Análisis y evaluación de la documentación.

En la investigación documental, se revisó y analizó los siguientes documentos:

Fuentes Externas:

- Normas y leyes de aplicación general

Fuentes Internas:

- Plan de Desarrollo Municipal,
- Plan Operativo Anual,
- Reglamentos, resoluciones, ordenanzas e informes municipales.

4.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

4.5.1 Funcionarios del Gobierno Municipal de Guaqui

El universo de investigación está constituido por los servidores públicos del gobierno municipal, por tanto, se identificaron a 12 funcionarios que prestan servicios en la institución.

Debido a que el número que conforma el universo es relativamente pequeño, correspondió realizar un censo con el fin de alcanzar confiabilidad en la



investigación y evitar los frecuentes errores de muestreo, así, el análisis resulto completo y exacto.

Los sujetos de investigación son los funcionarios dependientes del Gobierno Municipio a quienes se les hicieron las entrevistas mediante cuestionarios.

CUADRO N° 2
NUMERO DE FUNCIONARIOS POR UNIDAD

UNIDAD	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Despacho del H. Alcalde	2
Asesoría Financiera	1
Oficialía Mayor Administrativa	8
Oficialía Mayor Financiera	1
Numero Total de Funcionarios	12

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.2 Usuarios de los Servicios

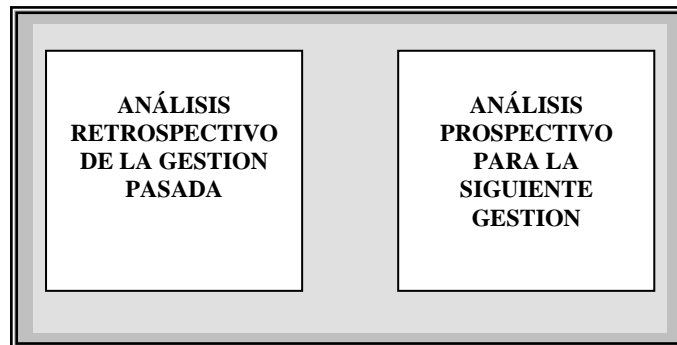
El universo para esta investigación son los ciudadanos del municipio como beneficiarios directos de los servicios que presta el Gobierno Municipal, para esto se tomo en cuenta a los ciudadano que realizan seguimiento a sus carpetas de tramites pendientes en las diferentes áreas de la institución, en lapso de tiempo de un mes.

Se trabajo con un número de 66 ciudadanos que realizan el seguimiento de sus diferentes trámites, en un mes.

4.6 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional tiene como objetivo evaluar si la estructura organizacional del Gobierno Municipal de Guaqui contribuye al logro de sus objetivos, identificando las posibles deficiencias y/o causas que dificultan el buen desempeño de las unidades organizacionales.

CUADRO N° 3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



FUENTE: Normas Básicas del SOA

4.6.1 ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Se ha realizado el análisis retrospectivo en base a las normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, a través de las técnicas e instrumentos como la entrevista, cuestionarios, observación directa y la revisión documental. Se establecieron los siguientes elementos organizacionales de análisis:

Evaluación al Programa de Operaciones Anual, el servicio a los usuarios, identificación y análisis de los procesos, la estructura organizacional evaluando las unidades y áreas organizacionales, los canales de comunicación e instancias de coordinación y flexibilidad de la estructura del Gobierno Municipal de Guaqui.



4.6.1.1 Evaluación del Programa de Operación Anual

De acuerdo con el informe final de la ejecución de Programación de Operaciones Anual de la gestión 2004, se ha podido observar los siguientes problemas, los cuales han interferido en el logro de los objetivos de gestión expresado en el POA:

- Se han detectado problemas institucionales, recursos humanos insuficientes, bajos niveles de capacitación y motivación, rotación de funcionarios, falta de instrumentos administrativos, la falta de erogación oportuna de recursos financieros y problemas administrativos.
- Con relación a los recursos municipales, debido a la falta control de las Recaudaciones de Recursos Propios, los ingresos percibidos llegaron a un 35% de los ingresos programados. Los ingresos de coparticipación tributaria en un 80%, recursos HIPC II en un 81.2%. Otros recursos (financiamiento externo, donaciones y otros), en un 18.2%. En general, la ejecución presupuestaria global representa un 48.5%, lo que implica regular flujo de recursos municipales.
- Con relación a los gastos de funcionamiento o gasto corriente, se tiene una capacidad de gasto relativamente buena en un 69.5% con relación a los programado.
- Los gastos de inversión tiene un avance de un 42% de lo programado en la gestión.
- La ejecución física representa un 58.7% de los volúmenes programados para la gestión, en ejecución un 31.4% y los concluidos un 27.3%.
- En resumen, a pesar de que el gobierno municipal no cuenta con la implementación de todos los sistemas de control gubernamentales, el estado de ejecución de los recursos, las operaciones de funcionamiento, tienen un relativo buen desempeño.

Marco Institucional

Base Legal

El Gobierno Municipal de Guaqui ejerce su jurisdicción y competencia en el área geográfica correspondiente a la Segunda Sección de la Provincia Ingavi y esta regido a la Legislación Municipal vigente.



La base legal de constitución y funcionamiento de esta Municipalidad se encuentra establecido en:

- Constitución Política del Estado,
- Ley de Municipalidades N° 2028 del 28 de Octubre de 1999,
- La Ley de Participación Popular N° 1551 del 20 de Abril de 1994,
- Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa de 28 de Julio de 1995
- Ley N° 1702 de Modificaciones a la Ley de Participación Popular,
- Ley N° 2235 del Dialogo Nacional de agosto de 2000
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990,
- Ley N° 1333 del Medio Ambiente de 27 de Abril de 1992,
- Ley N° 2150 de Unidades Político Administrativas de 20 de Noviembre de 2000,
- Ley N° 1565 de Reforma Educativa
- Ley N° 1864 de Propiedad y Crédito Popular
- Ley N° 1886 de Privilegios para los Mayores y Seguro de Vejez
- Ley N° 843 de Reforma Tributaria.
- Ley Forestal N° 1700
- Código de Minería.
- Ley N° 2426 del Seguro Universal Materno Infantil.

Misión

La misión de la institución que se encuentra descrita en el Programa de Operaciones Anual no esta claramente definida, como se observa:

"El Gobierno Municipal de Guaqui es la entidad de derecho público con personalidad jurídica reconocida y patrimonio propio, que representa al conjunto de vecinos asentados en una jurisdicción territorial determinada, participa en la realización de los fines del Estado"

Visión

La institución no cuenta con una visión documentada.

4.6.1.2 Análisis de servicios a los Usuarios

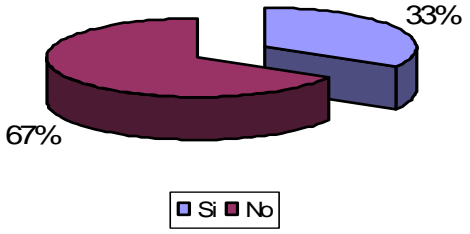
El siguiente análisis tomara en cuenta el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios como beneficiarios de los servicios que presta, asimismo se constituirá como punto de partida para el análisis retrospectivo.

PREGUNTA	1. Que tipo de trámite realizo en el G.M.G.?										
OBJETIVO	Identificar el servicio mas requerido en la institución, para determinar que áreas se debe fortalecer.										
RESULTADO	<p>De acuerdo al cuestionario realizado en la entrevista el 37% de los ciudadanos acuden por los servicios de catastro, un 35% por pago de impuestos, el 17% por proyectos POA y un 11% por otros servicios que presta el Gobierno Municipal de Guaqui.</p> <table border="1"> <caption>Data for Service Usage Chart</caption> <thead> <tr> <th>Servicio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Catastro</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>P/impuestos</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Proyectos POA</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>otros</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Servicio	Porcentaje	Catastro	37%	P/impuestos	35%	Proyectos POA	17%	otros	11%
Servicio	Porcentaje										
Catastro	37%										
P/impuestos	35%										
Proyectos POA	17%										
otros	11%										

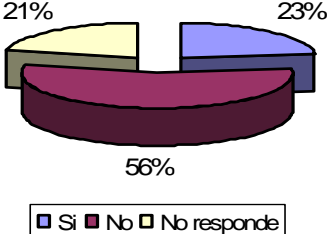
Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTA	2. Como considera el tiempo empleado al realizar sus tramites?								
OBJETIVO	Identificar en términos de tiempo, la eficacia en la atención al usuario.								
RESULTADO	<p>De acuerdo al cuestionario realizado en la entrevista el 56% de los ciudadanos considera que el tiempo empleado para realizar sus tramites es demasiado, en tanto un 29% piensa que el tiempo utilizado es regular para realizar sus tramites, mientras tanto el 15% considera que el tiempo para realizar sus tramites es el adecuado.</p> <table border="1"> <caption>Data for Time Perception Chart</caption> <thead> <tr> <th>Percepción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demasiado</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Adecuado</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Percepción	Porcentaje	Demasiado	56%	Regular	29%	Adecuado	15%
Percepción	Porcentaje								
Demasiado	56%								
Regular	29%								
Adecuado	15%								

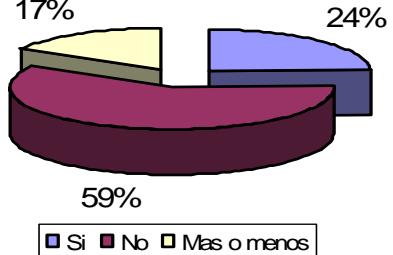
Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTA	3. Al concluir su trámite obtuvo los resultados esperados?
OBJETIVO	Establecer el grado de responsabilidad del Gobierno Municipal hacia los ciudadanos.
RESULTADO	<p>Por los resultados obtenidos: el 67% de los ciudadanos al concluir sus tramites No reciben el resultado esperado, mientras tanto un 33% de los ciudadanos Si reciben los resultados esperados.</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTA	4. Existe atención oportuna de los funcionarios del G.M.G. cuando Ud. tiene algún problema o reclamo?
OBJETIVO	Establecer el grado de responsabilidad en términos de eficacia del Gobierno Municipal.
RESULTADO	<p>Del total de los entrevistados el 56% de los ciudadanos no cuenta con una oportuna atención de los funcionarios de la Institución, el 23% de los ciudadanos cuenta con la atención oportuna del G.M.G., en cambio un 21% no respondió ya que no estuvieron en una situación similar.</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTA	5. El trato es cordial por parte de los funcionarios del G.M.G.?
OBJETIVO	Establecer la calidad de servicio
RESULTADO	<p>En el cuadro se observa que el 59% de los ciudadanos no recibe un trato cordial por parte del G.M.G., en tanto un 24% si recibe un buen trato por parte de la institución, en cambio un 17% se remite a comentar que el trato mas o menos, que va de acuerdo con las personas.</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTA	6. El G.M.G. toma en cuenta su opinión para la programación de obras y proyectos del municipio?								
OBJETIVO	Establecer si el Gobierno Municipal tiene una gestión participativa.								
RESULTADO	<p>De acuerdo al cuestionario realizado en la entrevista el 56% de los ciudadanos es tomado en cuenta en las decisiones y propuestas que el Gobierno realiza, el 36% menciona que no son tomados en cuentas, mientras tanto un 8% no sabe si sus participaciones están siendo tomadas en cuenta.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>56%</td></tr><tr><td>No</td><td>36%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>8%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Si	56%	No	36%	No sabe	8%
Respuesta	Porcentaje								
Si	56%								
No	36%								
No sabe	8%								

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencio que los servicios prestados no se desarrollan en términos de eficiencia y eficacia, porque estos no responden a los lineamientos de satisfacción al usuario, ya que existen reclamos por parte de los usuarios sobre el excesivo tiempo que duran los trámites registro de catastro urbano, línea y nivel, pago de impuestos, patente, aprobación de planos de lotes y certificados de jurisdicción entre otros; agregando a esto el trato inadecuado que reciben por parte de los funcionarios, provocando descontento y desconfianza por la calidad de servicios que presta. Asimismo, en los proyectos de desarrollo en las comunidades la respuesta a sus demandas es tardía, y muchas veces sus problemas no son solucionados debido a la falta de coordinación y organización de las autoridades responsables.

Por otro lado, realiza una gestión participativa tomando en cuenta las necesidades de los ciudadanos a través de los comités de vigilancia y representantes de las comunidades.

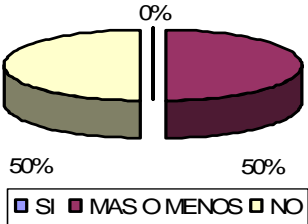
Servicios que presta la Institución

El Gobierno Municipal de Guaqui, presta los siguientes servicios.

- Salud.
- Educación (Nivel Primario y Secundario)
- Saneamiento Básico.
- Infraestructura Deportiva.
- Mejoramiento Vial.
- Mejoramiento de la infraestructura Urbana.
- Apoyo a la actividad cultural y turística.

La entidad no cuenta con procesos y procedimientos normados, por ende estas prestaciones no satisfacen plenamente a los usuarios, debido a que la coordinación en el desarrollo de las actividades es deficiente, esto repercute de sobre manera en el servicio y determina la calidad en la atención.

4.6.1.3 Análisis de Procesos

PREGUNTA	1. En su unidad él numero de funcionarios y recursos materiales han sido correctamente asignados para los servicios que presta (procesos)?				
OBJETIVO	Determinar si la unidad cuenta con recursos humanos, materiales y equipos necesarios para atender a los usuarios.				
<p>RESULTADO</p> <p>Con relación a los recursos humanos y materiales, el 50% de los funcionarios responde que si bien cuenta con recursos, estos no son los suficientes para satisfacer las necesidades de los usuarios. El 50% restante responde que carecen de personal y recursos materiales suficientes provocando que los servicios sean deficientes.</p>	 <table border="1" data-bbox="1068 1474 1373 1507"> <tr> <td>■ SI</td> <td>■ MAS O MENOS</td> <td>■ NO</td> </tr> </table>		■ SI	■ MAS O MENOS	■ NO
■ SI	■ MAS O MENOS	■ NO			

FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	2. Las actividades que desarrolla en su unidad están descritas en un manual?							
OBJETIVO	Determinar si el Gobierno Municipal de Guaqui cuenta con instrumentos administrativos.							
RESULTADO	<p>Por los resultados obtenidos se confirma que en la institución no existe un Manual de Procesos, instrumento que facilitaría la orientación acerca de cómo realizar determinadas tareas y operaciones.</p>	<p>100%</p> <table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	0%	NO	100%
Respuesta	Porcentaje							
SI	0%							
NO	100%							

FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	3. Cuentan con Formularios, registros o impresos para desarrollar las actividades de su unidad?							
OBJETIVO	Identificar los medios escritos que se utilizan en la unidad							
RESULTADO	<p>Respecto a la existencia de formularios destinados al flujo de trámites el 62% de los funcionarios opina que existen documentos que regulan y norman los trámites como ser: Formularios de impuestos, empadronamiento, hoja de rutas, formulario de viáticos, solicitud de caja chica, y el 38% de los funcionarios niega conocer dichos documentos.</p>	<table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>38%</td> </tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	62%	NO	38%
Respuesta	Porcentaje							
SI	62%							
NO	38%							

FUENTE: Elaboración Propia.

Identificación De Procesos y Procedimientos

De la recopilación de información realizada en el Gobierno Municipal de Guaqui, se pudo evidenciar la inexistencia de **Manuales de Procesos y Procedimientos**, donde se establezcan formalmente los métodos y técnicas de trabajo en la ejecución de sus actividades diarias.

El análisis de los procesos y procedimientos implica descomponer cada una de sus partes para conocer la naturaleza de los mismos, sus objetivos, los pasos a seguir, los requisitos necesarios, el periodo de su realización, responsables de su



ejecución y disposiciones legales que respalden la misma, por lo cual se procedió a elaborar uno para cada uno de los procesos y procedimientos identificados en el Gobierno Municipal de Guaqui.

Instrumentos Administrativos

La actual estructura organizacional del Gobierno Municipal de Guaqui, no cuenta con manuales de Procesos y Procedimientos, ni refleja la operabilidad de las áreas funcionales existentes (Manual de Organización y Funciones), muchas de estas se realizan de forma bien intencionada pero empírica, descuidando por completo los controles internos que se describen en la Ley SAFCO.

Existe confusión en cuanto al manual de Organización y Funciones con el Manual de Descripción de Puestos, ya que la mayoría de los funcionarios piensa que se trata de un solo manual en el que se describen las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Además, debido que la Institución no cuenta con un Manual de Procesos, las operaciones efectúan de acuerdo con la experiencia y criterio sus funciones.

Identificación de las Procesos Generales

Los funcionarios del Gobierno Municipal de Guaqui identificaron los siguientes procesos Generales:

- ❑ Elaboración del POA y Presupuesto,
- ❑ Elaboración de Proyectos, dentro del Área de Salud, Educación, Medio ambiente, etc.
- ❑ Coordinación y Participación con las OTB`s y comités de Vigilancia
- ❑ Empadronamiento y pago de impuestos
- ❑ Control, manejo de limpieza y salubridad.

4.6.1.4 Análisis de Unidades y áreas organizacionales

PREGUNTA	4. Conoce el Organigrama actual del Gobierno Municipal de Guaqui?	
OBJETIVO	Determinar si los funcionarios conocen el organigrama vigente de la institución.	
RESULTADO	<p>De acuerdo al cuestionario realizado en la entrevista el 100% de los funcionarios conoce organigrama actual de la institución, debido a que es difundido en las asambleas de inicio de Gestión.</p>	<p>100%</p>

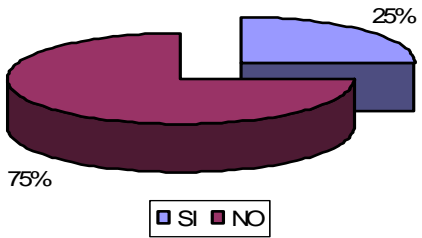
FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	5. Considera que la estructura organizacional esta orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios?	
OBJETIVO	Determinar si la estructura organizacional responde a las necesidades actuales de la del Gobierno Municipal de Guaqui.	
RESULTADO	<p>Del total de los entrevistados el 49% considera que si satisface las necesidades de los usuarios en forma ágil y eficiente, el 38% de forma regular y el 13% que no cumple con satisfacer las necesidades de los usuarios. Por lo que se sugiere mejorar la eficiencia y eficacia de la atención al usuario relacionado principalmente a la organización.</p>	

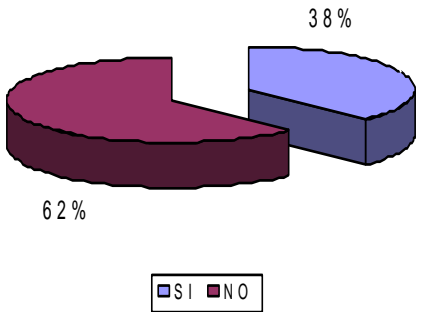
FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	6. Conoce claramente las funciones, responsabilidades y atribuciones del puesto que ocupa?	
OBJETIVO	Determinar si el personal conoce: sus funciones, atribuciones, que cuente con capacitación y responsabilidad ante la entidad.	
RESULTADO	<p>Se observo que dentro de la institución el 87% si conoce las funciones y atribuciones del puesto que ocupa, mientras que el 13% no conoce claramente sus funciones y atribuciones que le fueron asignadas, el cual repercute en el desarrollo de las tareas a realizar.</p>	

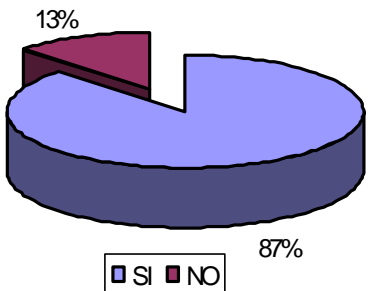
FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	7. El Municipio le brinda capacitación concerniente a su puesto?
OBJETIVO	Identificar si la entidad cuenta con capacitación para el personal
RESULTADO	<p>Dentro de la institución se pudo evidenciar que el 75% de los funcionarios afirman que no se le brinda ningún tipo de capacitación, mientras el 25% señala que si se brinda capacitación siempre y cuando fuesen designados para pasar cursillos en la ciudad de La Paz.</p> 

FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	8. Las funciones que UD. desarrolla están descritas en un manual de funciones?
OBJETIVO	Determinar si los funcionarios cuentan con manuales para realizar sus funciones.
RESULTADO	<p>Los resultados obtenidos muestran que el 62% del personal entrevistado niega contar con un manual de funciones descrito formalmente, mientras que el 38% contestaron que cuentan con un manual de funciones; cabe mencionar que este es un manual de Descripción de Puestos del Honorable Concejo Municipal, llegando a la conclusión que el Gobierno Municipal de Guaqui carece de este instrumento.</p> 

FUENTE: Elaboración Propia.

PREGUNTA	9. Conoce los niveles Jerárquicos de la institución?
OBJETIVO	Determinar los niveles jerárquicos de la Institución
RESULTADO	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, el 87% respondieron que conocen los niveles jerárquicos que conforman la institución; el 13% respondieron que no conocen cuales son los niveles jerárquicos dentro de la institución.</p> 

FUENTE: Elaboración Propia.



Estructura Organizacional

La institución carece de Organigrama aprobado formalmente, este cambia de acuerdo a las diferentes gestiones de los alcaldes y se somete a ingerencias políticas.

En el Gobierno Municipal de Guaqui, no se aplican las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa de la Ley N° 1178, y por ende, la entidad no cuenta con manuales organizativos, razón por la cual los funcionarios no disponen de instrumentos normativos de orientación e información para realizar adecuadamente sus actividades.

La estructura organizacional no se ajusta a las necesidades actuales del municipio de Guaqui, ni se constituye en un medio eficiente debido a que no logra todos los objetivos planteados.

En el Marco Institucional tenemos:

- ✓ HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL
- ✓ HONORABLE ALCALDE MUNICIPAL
 - ASESOR FINANCIERO
 - SECRETARIA
- OFICIAL MAYOR TÉCNICO
 - DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
 - INTENDENTE
 - ALMACENERO
 - CONCIERJE
 - CHOFER
- OFICIAL MAYOR FINANCIERO
 - CONTADOR

No se tienen identificadas las unidades organizacionales ni los niveles jerárquicos, solo muestran un listado de los funcionarios municipales.



Organigrama actual del Gobierno Municipal de Guaqui

De acuerdo a las observaciones y metodologías empleadas en la realización y presentación del organigrama del Gobierno Municipal de Guaqui, pudimos observar que:

- ❑ Existe un organigrama del Gobierno Municipal de Guaqui.
- ❑ El organigrama fue realizado por la dirección de Planificación,
- ❑ El diseño del organigrama no cumple con criterios técnico-administrativos.
- ❑ Existe inquietud y necesidad de revisar y ajustar el organigrama actual, para permitir una mayor eficiencia administrativa, y asimismo mejorar la calidad de los servicios llegando a la población con procedimientos menos burocráticos.
- ❑ La ubicación de algunas unidades no es apropiada.
- ❑ No se utilizan correctamente las líneas de conexión.
- ❑ El nivel de asesoramiento no figura como línea punteada que representa la unidad de Staff y que debería salir de la línea de mando.
- ❑ El personal del nivel operativo no conoce el organigrama puesto que no se hizo la difusión de esta representación gráfica a todos los funcionarios.

**GRAFICO Nº 1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL VIGENTE
DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI**



Áreas y Unidades Organizacionales identificadas

La asignación de actividades y tareas a cada una de las unidades, establece la estructura básica representada por el organigrama general, dichas actividades y/o tareas se describen a continuación:

Honorable Concejo Municipal de Gualaquiza

El Concejo Municipal, constituye un órgano Legislador y Fiscalizador de la Gestión municipal, que vela la misión de la institución, considerando, evaluando y aprobando todos los planes, programas, políticas y demás actos administrativos.

El Honorable Concejo Municipal no desarrolla sus actividades de manera eficaz, ya que existe poca coordinación de los miembros, lo cual impide que se tomen decisiones apropiadas y se llegue a acuerdos que permitan el desarrollo del Municipio.



Despacho del Honorable Alcalde Municipal

Esta unidad no logra los objetivos planificados por su gestión, ya que esta sufre cambios constantes de autoridades.

Así también, se pudo observar que la secretaria del Despacho no colabora ni coordina debidamente con el Alcalde, no desempeña de manera eficiente sus funciones ya que no tiene la preparación que exige el cargo.

Asesoría Financiera

El asesor Financiero, desarrolla sus actividades de forma irregular, no ejerce autoridad ejecutiva sobre el personal, su acción es consultiva.

Oficialía Mayor Administrativa

La oficialía Mayor Administrativa tiene como objetivo el control de la ingeniería de proyectos de desarrollo económico y social, de la ejecución de obras públicas y de equipamiento del Gobierno Municipal de Guaqui.

Esta unidad técnica y operativa, se ocupa de administrar los recursos humanos, físicos y financieros del Gobierno Municipal para la adecuada prestación de servicios a la comunidad, esta a su vez cumple una doble función la cual es el desarrollo administrativo de la entidad con ayuda de la Dirección de Planificación, por las funciones que cumple, esta debería ser oficialía Técnica, por esto esta unidad deberá ser modificada.

Por la ausencia de personal capacitado, este cargo también realiza trabajos fuera de sus funciones.

Oficialía Mayor Financiera

Esta oficialía desempeña cargos de recaudación y administración de ingresos propios que a su vez, desempeña funciones de Catastro, es decir: inscribe al inmueble en el padrón Municipal.

Dirección de Planificación

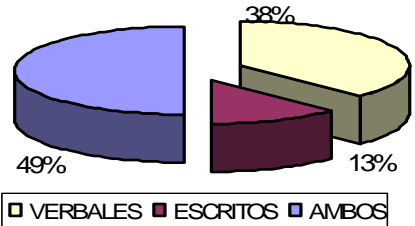
La Dirección de Planificación se encarga de dirigir a la institución bajo el mando de la Oficialía Mayor Administrativa, es un puesto de apoyo administrativo de manejo de acciones de personal.

Intendencia

La intendencia por no tener definido sus funciones, no cumple con las mismas.

4.6.1.5 Análisis de Comunicación y Coordinación

PREGUNTA	10. Cuales son los Medios de Comunicación mas utilizados?
OBJETIVO	Determinar los medios de comunicación mas utilizados en la Municipalidad.
RESULTADO	<p>El 49% de los funcionarios señalan que los medios de comunicación mas utilizados son el verbal y el escrito, solo el 38% afirma que es solo verbal y el 13% manifiesta que se comunican por escrito.</p>



49%	38%	13%
VERBALES	ESCRITOS	AMBOS

FUENTE: Elaboración Propia.

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación utilizados son el verbal y escrito. El flujo de información no es controlado mediante registros, provocando que los funcionarios en muchos casos olviden e incumplan instrucciones que se les imparte.

En la institución se utilizan cartas, memorandums, informes y resoluciones y ordenanzas como medios de comunicación interna.



Con relación a los archivos de documentación, la entidad no cuenta con un adecuado almacenamiento y codificación de todos los expedientes para la consulta inmediata de la información requerida.

PREGUNTA	11. La entidad con que instituciones u organismos tiene relaciones? (en aspectos normativos, financiamiento, donaciones, etc.)
OBJETIVO	Identificar las instituciones u organismos con los que interrelaciona la entidad.
RESULTADO	De acuerdo al desarrollo del Gobierno Municipal de Guaqui, esta entidad tiene relaciones con: PLAN ALTIPLANO, INTERVIDA, ONG´s, PREFECTURA, FPS (Fondo de Nacional de Participación Social), CIPCA. Los cuales ayudan en gran manera en varios aspectos como ser: normativos, financiamiento, donaciones, etc.

FUENTE: Elaboración Propia.

Relacionamiento Interinstitucional.

El Gobierno Municipal de Guaqui cuenta con una coordinación interinstitucional con las siguientes instituciones:

En materia de financiamiento, donaciones y recursos para ejecutar proyectos:

- ▶ Tesoro General de la Nación.
- ▶ Ministerio de Hacienda
- ▶ Prefectura del Departamento de La Paz
- ▶ Ministerio de Desarrollo y Planificación.

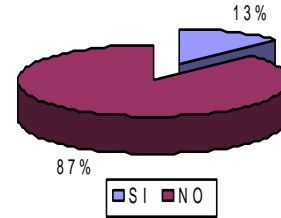
Otros:

- ▶ ONG`s
- ▶ Organismos de Cooperación Internacional.
- ▶ Entidades públicas y Privadas en que tengan que ver con el accionar del Gobierno Municipal de Guaqui.

Todas estas entidades están amparadas por convenios suscritos con el municipio.

4.6.1.6 Análisis de Flexibilidad de la Estructura Organizacional.

PREGUNTA	12. Existen duplicidad de funciones?
OBJETIVO	Determinar si existe duplicidad y dispersión de funciones.
RESULTADO	<p>Según los resultados obtenidos, se puede advertir que el 87% de los funcionarios afirma que no existe duplicidad de funciones en relación con las actividades que desarrollan, mientras que el 13% considera que si existe otra persona que realice funciones similares al de su cargo.</p>



FUENTE: Elaboración Propia.

La estructura presenta un grado de flexibilidad regular frente a los cambios internos y externos, a causa de que algunos servidores públicos emergente e involuntariamente desarrollen tareas que no les corresponden.

4.6.1.7 Resultados del Diagnostico Organizacional

- Tramites extensamente burocráticos y lentos,
- Grado de responsabilidad muy limitada,
- Calidad del servicio muy por debajo de las necesidades de la comunidad,
- Bajo grado de participación de los comúrnarios en la elaboración del POA,
- Insuficientes Recursos Humanos y Logísticos,
- No cuenta con Instrumentos administrativos,
- Bajo desarrollo en los canales y medios de comunicación,
- Desconocimiento del órgano institucional,
- Desempeño Parcial de sus funciones,
- Carencia de conocimiento de las Funciones y atribuciones de los funcionarios,



- ❑ No cuentan con una capacitación al personal en el lapso de cada gestión,
- ❑ Niveles Jerárquicos no definidos,
- ❑ Normal Grado de relacionamiento con otras organizaciones,
- ❑ Duplicidad de Funciones, pero relativamente flexible a las necesidades de la institución.

4.6.2 ANALISIS PROSPECTIVO

El objetivo del análisis prospectivo es sustentar los ajustes de las áreas de la estructura organizacional del Gobierno Municipal de Guaqui, buscando una mayor estabilidad de la misma, en función de la estimación de las Unidades Organizacionales considerando los resultados de la evaluación del Programa de Operaciones Anual, siempre buscando el logro pleno de los lineamientos Estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal.

4.6.2.1 Ajuste al Servicio a los Usuarios

Catastro y pago de impuestos es el servicio de mas afluencia de ciudadanos por lo que las autoridades priorizarán la elaboración de instrumentos normativos para que estos incrementan su agilidad.

Se debe orientar esfuerzos para mejorar los servicios que prestan, para ello se deberá tomar en cuenta la capacitación de los funcionarios, normar las funciones, actividad y tareas y adecuar la estructura para el logro de los objetivos.

4.6.2.2 Ajuste a los Procesos

Se diseñara y normara mediante manuales de procesos y procedimientos que detallen el desarrollo de las actividades diarias que se realizan en la institución, adecuando cada proceso a las diferentes áreas organizacionales.



4.6.2.3 Ajustes a las unidades y áreas Organizacionales

Estructura Organizacional

Se ha determinado la necesidad de ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de gestión, considerando el análisis retrospectivo realizado como se detalla a continuación.

Se elaborará un Reglamento Institucional Especifico de Organización Administrativa del Gobierno Municipal de Guaqui, que establezca de manera adecuada y particular las normas y procesos relacionados a la implantación del S.O.A. orientado a:

- ❑ Lograr la satisfacción de las necesidades de la población de la Segunda Sección de la provincia Ingavi,
- ❑ Evitar la duplicidad de funciones
- ❑ Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales,
- ❑ Proporcionar a las dependencias, una estructura que optimice la comunicación y coordinación, para cumplir con los objetivos de la institución.

Se elaborará Manuales de Organización y Funciones, detallando los servicios y estableciendo las relaciones con todas las entidades e instituciones pertinentes.

Unidades Sustantivas

Se adecuara la estructura orgánica, fusionando la oficialía administrativa - financiera, dependientes del Despacho del Alcalde, ya que oficialía Administrativa no cumplía con sus funciones, mas al contrario desempeñaba funciones técnicas; mientras que la oficialía Financiera tenia muy reducidas funciones asignadas.



Se creara la Oficialía Técnica, que se encargará de las actividades del área técnica, mejorando las demandas de obras y proyectos del municipio.

Unidades Administrativas

Se modificaran aquellas unidades cuyas funciones no contribuyen plenamente al cumplimiento de la institución.

Se crearán áreas para el mejor desarrollo de la institución y disminuir la sobre carga de funciones que existe en algunas unidades, y una capacitación constante a los servidores públicos. Asimismo se eliminaran las áreas donde exista duplicidad de funciones o no contribuyan con el logro de objetivos de la institución.

Se elaborará Documentos Normativos y Organizativos, que ayuden al mejoramiento del desempeño de las actividades.

Unidades de Asesoramiento

Se adecuará la asesoría a todos las unidades administrativas de la Institución, tanto en el campo Financiero y Legal

4.6.2.4 Ajuste a los Canales e instancias de coordinación

Se formalizara y Normara los mecanismos de comunicación y coordinación, para mejorar el flujo de información dentro de la institución a través reglamentos internos que establezcan responsabilidades a los funcionarios.

4.6.2.5 Ajuste a la Flexibilidad de la Estructura Organizacional

Se impulsará y apoyará el trabajo en equipo, para incrementar el grado de flexibilidad dentro la institución.



PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe detalladamente los instrumentos administrativos propuestos, en cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (Resolución Suprema N° 217055 de 30 de mayo de 1997) y debido a que su aplicación es obligatoria para todas las entidades del sector público.

La elaboración de la Propuesta para el Gobierno Municipal de Guaqui, se realizó en base al Diagnóstico Organizacional (Análisis Retrospectivo – Análisis Prospectivo).

La Propuesta comprenderá el ajuste de la estructura organizacional, la elaboración de instrumentos administrativos, tales como: manuales de Organización y Funciones; de Procesos y procedimientos; y el reglamento específico de la institución.

La formalización en documentos de los instrumentos administrativos, se constituirá en el punto de partida para realizar evaluaciones y mejoras que permitan el logro de los objetivos.

5.2 MISION Y VISION DEL GOBIERNO MUNICIPAL

En principio, se ha establecido la visión y misión del Gobierno Municipal de Guaqui.



FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL G.M.G.

Si bien la Institución cuenta con una misión, ésta no está claramente establecida, razón por la cual y con la finalidad de ofrecer un buen servicio a la sociedad, apoyar al desarrollo integral de la ciudad y lograr una mejora en la calidad de vida de sus habitantes, se propone la siguiente misión:

“Contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, brindando servicios municipales con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con una administración eficiente y transparente, permitiendo la integración y participación de la población en la planificación y el desarrollo humano y productivo.”

FORMULACIÓN DE LA VISION DEL G.M.G.

Con la formulación de la Visión, se pretende establecer una imagen que la institución pretende alcanzar a un futuro próximo o de lo que pretende ser; para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Por tanto se propone la siguiente visión:

“Gobierno Municipal de Guaqui impulsor de la actividad productiva de promoción económica rural, agropecuaria y de su infraestructura productiva.”

NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

La Naturaleza del Gobierno Municipal de Guaqui como gobierno local y autónomo, es la entidad de derecho público, con personería jurídica reconocida y patrimonio propio, que representa al conjunto de vecinos asentados en una jurisdicción territorial determinada, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de la vida en comunidad.



Asimismo, se formula los siguientes objetivos:

- ◆ Mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la Administración del Gobierno Municipal de Guaqui, en la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población, implantando en la presente gestión todos los reglamentos específicos de los sistemas de Control Gubernamental.
- ◆ Mejorar la infraestructura de los servicios de Educación y Salud, con la ejecución del 60% de los proyectos programados para este rubro.
- ◆ Ejecutar en un 80% programas de saneamiento básico.
- ◆ Fortalecer los ingresos internos, a través de la creación de una unidad de recaudaciones.
- ◆ Ampliar los niveles de bienestar social y material de la comunidad, mediante la ejecución de 30 obras públicas de interés común.
- ◆ Promover el desarrollo de su jurisdicción territorial, a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional.
- ◆ Ampliar y mejorar la infraestructura urbana mediante la conclusión de enlucetados en las principales calles y avenidas, y la conclusión de 7 sedes sociales en los diferentes distritos del municipio.
- ◆ Fortalecer el Municipio mediante la capacitación de 100% de los recursos humanos en términos de Gestión Pública, así como también equipar en un 80% el Gobierno Municipal.
- ◆ Transformar la estructura productiva del Municipio, mediante la ejecución de 2 programas productivos; Piscícola y Ganadera.
- ◆ Mejorar las condiciones de producción agropecuaria, fortaleciendo las técnicas en el agro en un 90% con capacitación a los productores.
- ◆ Fomentar y difundir los valores culturales y las tradiciones cívicas de la comunidad, mediante la promoción de la Entrada Folklórica en honor al Patrono Mayor Apóstol Santiago que se realiza el 25 de Julio, en medios de comunicación, oral y escritos.



5.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Concluido el proceso de análisis, corresponde realizar el rediseño de la estructura orgánica que concuerde con las necesidades y objetivos del Gobierno Municipal de Guaqui, tanto en la finalidad de la Institución, como en sus nuevas responsabilidades y tareas. De tal modo que:

- Proporcione mejorar el servicio a través de procedimientos simplificados.
- Se actualice la estructura orgánica de acuerdo a las necesidades actuales de la comunidad y a los cambios de la normativa vigente.
- Se elaborara, diseñara y se describirá documentos normativos y organizativos.

5.3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta para el Gobierno Municipal de Guaqui, esta estructurada en base a la visión, misión y objetivos propuestos, esta conformada por unidades organizacionales interrelacionadas entre si a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos para cumplir con sus objetivos.

La estructura permitirá a las autoridades municipales una adecuada asignación de trabajo, coordinar las actividades y delegar autoridad, así también, permitirá a los funcionarios contar con instrumentos administrativos para conocer claramente las funciones y procedimientos que deben seguir para realizar mejor sus actividades.

El diseño se ha realizado en base a los principios del Sistema de Organización Administrativa, los cuales son:

- ✓ **Estructura Técnica.**- Se diseño la estructura organizacional en función a los objetivos, misión, Plan de Desarrollo Municipal y al Plan de Operaciones



Anual, aplicando criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

- ✓ **Flexibilidad.-** La estructura organizacional propuesta es flexible a los cambios internos y del entorno. En el rediseño se ha considerado las perspectivas de crecimiento de la institución.
- ✓ **Formalización.-** Las Regulaciones en materia de organización administrativa fueron establecidas por escrito, es así que la estructura organizacional se refleja en el Organigrama, Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos.
- ✓ **Servicio a los Usuarios.-** La estructura organizacional del Gobierno Municipal esta orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios.

En el siguiente cuadro se presentan las modificaciones que se realizó a la estructura actual en cuanto a unidades organizacionales:



CUADRO N° 4

ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DENOMINACIÓN ACTUAL	PROPUESTA		
	DENOMINACIÓN	DEPENDENCIA	MODIFICACIONES
Despacho del Honorable Alcalde	Despacho del Honorable Alcalde	Ninguna	Ninguna
Asesoría Legal	Asesoría legal	Despacho del Honorable Alcalde	Ninguna
Ninguna	Oficialía Técnica	Despacho del Honorable Alcalde	Se ha creado esta oficialía para ejecutar las funciones técnicas del municipio. Actualmente estas funciones las ejecutaba la oficialía administrativa.
Oficialía Administrativa Oficialía Financiera	Oficialía Administrativa y Financiera	Despacho del Honorable Alcalde	Se han fusionado estas dos oficialías, porque no cumplían con las funciones que deberían realizar, además estas funciones se complementaban entre sí. Esta oficialía manejará y controlará el funcionamiento de procesos financieros y administrativos.



Contabilidad	Unidad Financiera	Oficialía Administrativa Financiera	Se ha modificado la denominación de unidad de contabilidad a unidad de Finanzas, por la importancia de las actividades y registros que realiza en cuanto a la administración de recursos Financieros.
Dirección de Planificación	Dirección de Planificación	Oficialía Administrativa Financiera	Ninguna
Ninguna	Unidad de Ingresos Municipales	Oficialía Administrativa Financiera	Se ha creado la unidad de Ingresos Municipales que se encargara de la recaudación, administración y control de los ingresos que genera la municipalidad. Hecho que contribuirá al desarrollo de la institución
Ninguna	Unidad de Proyectos y Obras Públicas	Oficialía técnica	Se ha creado la unidad de Proyectos y Obras Públicas que se encargara de la elaboración de Proyectos, Planos, Presupuestos, y la ejecución de las mismas.
Intendencia	Intendencia	Oficialía Administrativa Financiera	Ninguna.

FUENTE: Elaboración Propia.



5.3.1.1 Clasificación de las unidades Organizacionales

Dadas las características del Gobierno Municipal de Guaqui y las actividades que desarrollan las unidades que la componen, se toman en cuenta los niveles considerando su importancia en la estructura de la organización

a) Unidades Sustantivas

Comprenden puestos de cabeza de unidades organizativas dependientes de puestos superiores, son unidades cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad. Están conformadas por el Despacho del Alcalde, las Oficialías Mayores y la Intendencia.

b) Unidades Administrativas

Comprenden puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de puestos superiores, pudiendo también conformar equipos de trabajo especializados para apoyar a puestos directivos o mandos medios, contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la institución y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento. Están conformadas por la dirección de Planificación y las demás unidades municipales.

c) Unidades de Asesoramiento

Comprende puestos con funciones de asesoramiento especializado y técnico a los puestos de Dirección y Mando Medio, son de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades. La unidad de Asesoría Legal pertenece a este tipo de unidad.

**CUADRO N° 5
CLASIFICACION DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES**

TIPO DE UNIDAD	UNIDADES ORGANIZACIONALES
<i>Sustantivas</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Despacho del H. Alcalde</i><input type="checkbox"/> <i>Oficialía Mayor Administrativa Financiera</i><input type="checkbox"/> <i>Oficialía Mayor Técnica</i>
<i>Administrativas</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Dirección de Planificación</i><input type="checkbox"/> <i>Unidad Financiera</i><input type="checkbox"/> <i>Unidad de Ingresos Municipales</i><input type="checkbox"/> <i>Unidad de Proyectos y Obras Públicas</i><input type="checkbox"/> <i>Intendencia</i>
<i>De Asesoramiento</i>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Asesoría Legal</i>

FUENTE: Elaboración Propia.

5.3.1.2 Conformación de los Niveles Jerárquicos

De acuerdo con la Ley N° 2028 de Municipalidades y con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, los niveles jerárquicos del Gobierno Municipal de Guaqui se conforma de la siguiente manera:

Nivel Normativo y de Fiscalización

Este nivel esta constituido por el Concejo Municipal como órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador del Gobierno Municipal.

Honorable Concejo Municipal de Guaqui

El Concejo Municipal, constituye un órgano Legislador y Fiscalizador de la Gestión municipal, que vela la misión de la institución, considerando, evaluando y aprobando todos los planes, programas, políticas y demás actos administrativos.



Nivel Directivo

En este nivel se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la institución. Esta representado por el H. Alcalde como Máxima Autoridad Ejecutiva.

Despacho del Honorable Alcalde Municipal

El despacho del Honorable Alcalde Municipal tiene como objetivo administrar eficaz y eficientemente los recursos de la Municipalidad, a través del cumplimiento de los objetivos, planes y programas.

Nivel de Asesoría

Este nivel esta conformado por la unidad de Asesoría Legal que cumple funciones de carácter consultivo.

Asesoría Legal

Constituye una instancia no orgánica de la entidad, conformada por profesionales especialistas cuyo concurso sea temporalmente necesario para propósitos de tareas de análisis, investigación, diagnósticos y asesoramiento Financiero requerido por el Honorable Alcalde.

Nivel Ejecutivo

En el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo. Esta constituido por la Oficialía Mayor Administrativa Financiera y la Oficialía Mayor Técnica.

Oficialía Mayor Administrativa Financiera

La oficialía Mayor Administrativa Financiera tiene como objetivo coadyuvar al H. Alcalde a programar el conjunto de acciones y tareas que deben ser realizadas en beneficio de la población, así como ejecutar planes programas y proyectos de desarrollo programados en el Plan de Operaciones Anual, gestionar el buen manejo de los recursos, registrar las operaciones de entrega de fondos y valores, revisa las rendiciones de cuentas presentadas por los funcionarios de acuerdo a



Ley del Sistema de Control Fiscal, además del registro y la preparación de los estados Financieros a determinada fecha de acuerdo a las exigencias de la Contraloría General de la República y a solicitud de la máxima autoridad ejecutiva.

Oficialía Mayor Técnica

La oficialía Mayor Técnica tiene como objetivo el control de la ingeniería de proyectos de desarrollo económico y social, de la ejecución de obras públicas y de equipamiento del Gobierno Municipal de Guaqui.

Nivel Operativo

Donde se ejecutan las operaciones de la institución. Esta conformado por la Dirección de Planificación, Dirección de Contabilidad, la Dirección de Ingresos municipales, Dirección de Proyectos y Obras Públicas y la Intendencia.

Dirección de Planificación

La Dirección de Planificación se encarga de manejar, dirigir y supervisar la administración de personal, administración de Bienes y Servicios, a través de trabajos de coordinación y planificación para el desarrollo del Municipio.

Unidad Financiera

La Unidad Financiera se encarga de llevar el apropiado manejo de gastos y el registro de contabilidad general del Gobierno Municipal de Guaqui, tomando en cuenta la correcta aplicación del Sistema de contabilidad Integrada dentro del marco de la Ley SAFCO. Además genera información relevante y útil para la toma de decisiones por parte del ejecutivo.

Unidad de Ingresos Municipales

La Unidad de Ingresos municipales se encarga de recaudar fondos, mediante pagos de patentes, tasas de servicios públicos municipales, contribuciones para obras públicas municipales e impuestos sobre hechos generados no gravados por tributos creados por el Gobierno Central, previa aprobación de la ordenanza de patentes e impuestos por el Honorable Senado Nacional.



Unidad de Proyectos y Obras Públicas

La Unidad de Proyectos y Obras Públicas se encargara de la elaboración de Proyectos, Planos, Presupuestos y Ejecución de las obras, juntamente con la colaboración y coordinación de la Oficialía Técnica.

Intendencia

El Intendente tiene como objetivo el control y supervisión del Aseo urbano, comercialización de bienes y productos, hace cumplir los reglamentos municipales de funcionamiento, atención al público, higiene, salubridad y saneamiento de todos los establecimientos públicos y privados.

Nivel de Apoyo

Este nivel está constituido por personal que colabora en tareas administrativas y de carácter técnico, como ser: Secretaría, Conserje y personal Eventual.

5.3.1.3 Organigrama

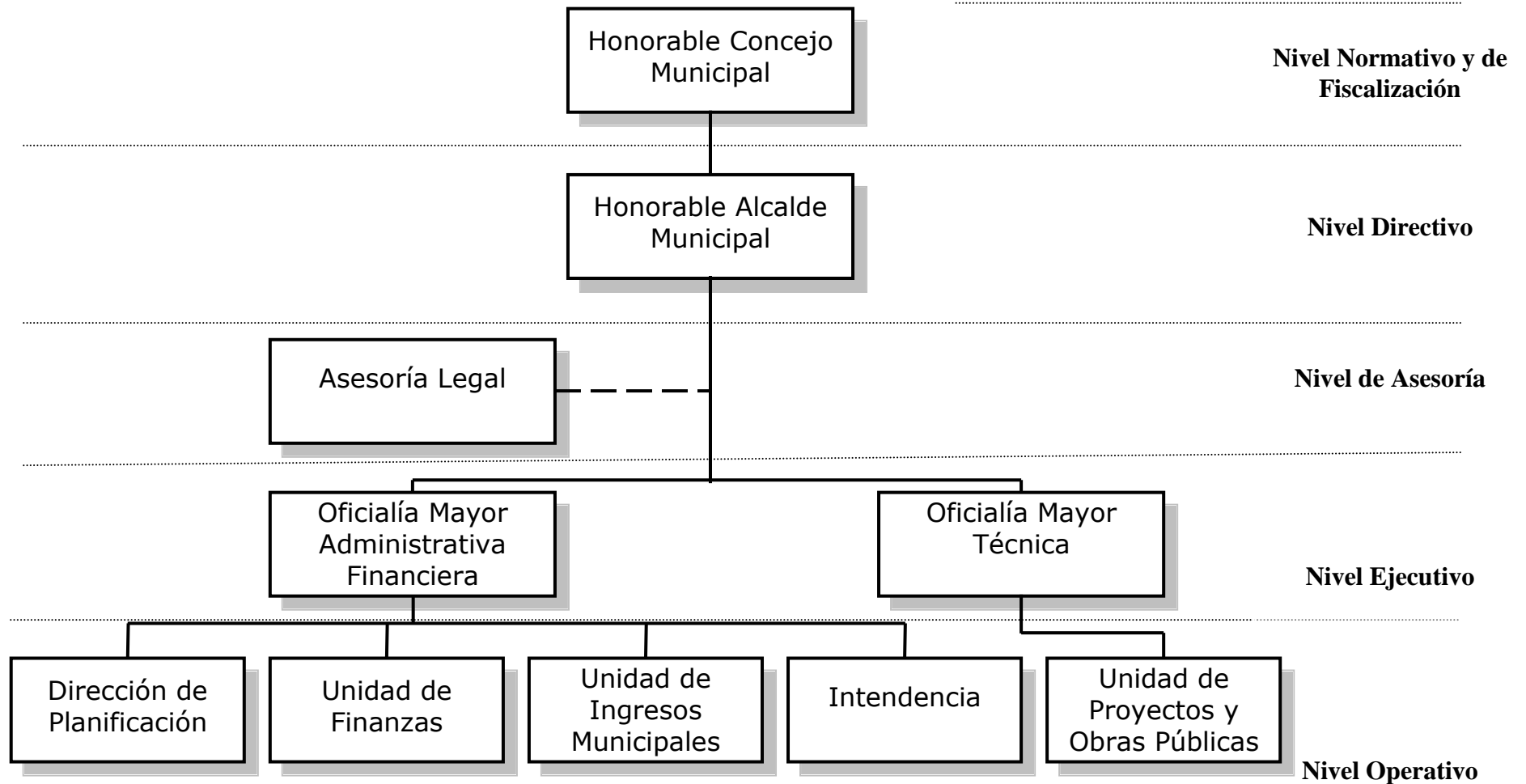
El organigrama propuesto ha sido diseñado utilizando las técnicas necesarias para su elaboración, por cuanto refleja la estructura organizacional en forma clara y comprensible.

Se ha elaborado el organigrama en base a una estructura funcional (Ver Organigrama Adjunto). El diagrama es vertical puesto que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, con el tipo de autoridad lineal.

Esta estructura nace en función al análisis prospectivo, donde se establecen las causales de crear, modificar y suprimir unidades o áreas organizacionales.



GRAFICO Nº 2
GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI
PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Elaboración Propia.

**Codificación**

El sistema de codificación que mejor se adapta al organigrama es el denominado *decimal*.

Para la codificación de unidades y de puestos, se asignó un código numérico conformado por cinco (5) dígitos de modo que se puedan ubicar e identificar rápidamente en la estructura.

**CUADRO Nº 6
CODIFICACIÓN DE UNIDADES**

CÓDIGO	UNIDAD
10000	Honorable Concejo Municipal
20000	Despacho del Honorable Alcalde Municipal
30000	Asesoría Legal
40000	Oficialía Mayor Administrativa Financiera
41000	Dirección de Planificación
42000	Unidad Financiera
43000	Unidad de Ingresos Municipales
44000	Intendencia
50000	Oficialía Mayor Técnica
51000	Unidad de Proyectos y Obras Públicas

FUENTE: Elaboración Propia.

**CUADRO Nº 7
CODIFICACIÓN DE PUESTOS**

CÓDIGO	CARGO
21000	Honorable Alcalde Municipal
31000	Asesor Legal
21100	Secretaría
21200	Mensajero
41000	Oficial Mayor Administrativo Financiero
41100	Director de Planificación
41110	Encargado de control y manejo de almacenes y Activos Fijos
41120	Conserje
41130	Personal Eventual
41200	Jefe de Unidad Financiera
41300	Jefe de la Unidad de Ingresos Municipales
41400	Intendente
51000	Oficial Mayor Técnico
51100	Jefe de Unidad de Proyectos y Obras Públicas
51110	Chofer
51120	Personal Eventual

FUENTE: Elaboración Propia.

5.3.1.4 Canales y Medios de Comunicación

La comunicación es esencial en la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se desarrollan dentro la estructura organizacional. La efectividad de la misma permite contar con información confiable, ágil y oportuna, para que los miembros de la organización tomen decisiones acertadas.

a) Canales de Comunicación

En el Gobierno Municipal de Guaqui la comunicación se manifestará a través de los canales descendentes, ascendentes y cruzada.



Comunicación Descendente

Se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la institución. Los funcionarios deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo y así desempeñar mejor sus actividades. El número de niveles jerárquicos de la estructura propuesta permite que sean limitados los niveles de autoridad por lo que debe atravesar la comunicación, por tanto se perderá o distorsionará menos la información

Dentro de este canal de comunicación se encuentran los siguientes documentos: Memorandums, formulario de comunicación interna, instructivos, comunicados, citaciones, circulares, resoluciones técnico administrativo, ordenanza municipal.

Comunicación Ascendente

Esta comunicación fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía. Una adecuada comunicación ascendente es importante por las siguientes razones:

- ◆ Los niveles superiores obtendrán una imagen mas precisa del trabajo, logros, problemas, planes y actitudes de los funcionarios,
- ◆ El personal tiene la oportunidad de comunicarse hacia arriba y sentirse parte de la institución,
- ◆ Una comunicación ascendente eficaz, facilita la comunicación descendente.

Dentro de este canal de comunicación se encuentran los informes y oficios.

Comunicación Cruzada

Esta comunicación fluye tanto de los niveles Inferiores a Superiores como también de los Superiores a Inferiores, dicha comunicación puede darse entre los niveles jerárquicos o unidades del mismo rango con el propósito de:



- ◆ Compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades,
- ◆ Ayudar a resolver conflictos,
- ◆ Permitir la interacción entre unidades del mismo nivel.

Dentro de este canal de comunicación se encuentran los siguientes documentos: Notas, solicitudes, notas y hojas de rutas.

b) Medios de Comunicación

La comunicación dentro del municipio será a través de medios verbales, escritos y/o electrónicos.

Medios Verbales

Implican las conversaciones telefónicas, presentaciones, reuniones e informes orales, spot publicitarios radiales, entrevistas, con una retroalimentación inmediata y directa. Estos medios son más persuasivos y en ocasiones más costosos que los medios escritos.

Medios Escritos

Implica la comunicación en medios de Prensa, diario o en semanarios, gacetas de convocatoria. Estos medios ayudan a la interrelación capital – municipio.

Medios Electrónicos

Comprende este medio, al Internet que es apropiado para acceder a información que requiera la entidad y el correo Electrónico (e-mail) que facilitaría la comunicación con otras instituciones, así como el Fax que puede transmitir mensajes en segundos a través de las líneas telefónicas.



5.3.1.5 Coordinación y Flexibilidad

La coordinación y flexibilidad permitirá integrar las actividades de las diferentes unidades del Gobierno Municipal de Guaqui para alcanzar con eficacia las metas de la institución.

De no existir coordinación en la entidad, los funcionarios podrían olvidar el papel que desempeñan y perseguirían así los intereses de su unidad descuidando los objetivos de la institución.

El grado de flexibilidad dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que exista entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Por tanto la flexibilidad formará equipos de trabajo que ayuden a cumplir con los objetivos dentro la institución.

5.3.1.6 Identificación y Nominación de Procesos y Procedimientos

Para la elaboración de los manuales de Procesos y Procedimientos, previamente se tuvo que realizar una identificación y nominación de los procesos y procedimientos que se ejecutan en las unidades, puesto que la institución no contaba con procesos definidos; y esta propuesta se detalla a continuación:

PROCESOS

- ◆ Informe De Gestión Municipal.
- ◆ Procesos Administrativos Internos

Responsable: Despacho Del Honorable Alcalde

- ◆ Elaboración De Documentos Administrativos Legales (Convenio, Resolución Técnica Administrativa O Resolución Administrativa)
- ◆ Revisión De Contrataciones Estatales –Licitaciones.

Responsable: Asesoría Legal



- ◆ Elaboración Del Plan De Desarrollo Municipal.
- ◆ Respuesta A Minutas De Comunicación
- ◆ Elaboración De Contrato
- ◆ Seguimiento A La Ejecución Del Plan De Desarrollo Municipal. (P.D.M.)

Responsable: Oficialía Mayor Administrativa Financiera

- ◆ Elaboración Del Programa De Operaciones Anual (POA)
- ◆ Seguimiento Y Evaluación Cuatrimestral Del Programa De Operaciones Anual
- ◆ Elaboración De Certificación Presupuestaria
- ◆ Elaboración Del Comprobante De Compromiso.
- ◆ Transferencias Coparticipación Tributaria Y Recursos HIPC.

Responsable: Dirección de Planificación

- ◆ Contabilización De Pago De Planillas De Haberes Y Aportes Patronales Y Laborales
- ◆ Contabilización De Asignación De Fondos De Caja.
- ◆ Contabilización De Fondos En Avance.
- ◆ Descargos De Fondos En Avance
- ◆ Contabilización De Pago Por Servicios Básicos Y Otros
- ◆ Contabilización De Pago Por Provisión Materiales, Suministros Y Activos Fijos
- ◆ Contabilización Por Concepto De Seguro Universal Materno Infantil (Sumí)

Responsable: Unidad de Finanzas

- ◆ Recepción De Ingresos Tributarios Y No Tributarios

Responsable: Unidad de Ingresos Municipales

- ◆ Zonificación
- ◆ Trazo Vial.
- ◆ Gestión De Inversiones.



- ◆ Inicio De Obra

Responsable: Oficialía Mayor Técnica

- ◆ Recepción De Obra.
- ◆ Pago De Planillas De Avance.

Responsable: Unidad de Proyectos y Obras Públicas.

- ◆ Control de Actividades Económicas.

Responsable: Intendencia

5.3.1.7 Manuales de Procesos y Procedimientos

Los Manuales de Procesos y Procedimientos han sido elaborados de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y Reglamento Especifico SOA, ya que es importante contar con estos instrumentos administrativos para solucionar problemas organizacionales, apoyarán la atención del que hacer diario del Municipio.

5.3.1.7.1 Objetivo General

Otorgar a todos los funcionarios del Gobierno Municipal de Guaqui un instrumento administrativo formal y flexible, donde se exponga secuencialmente las actividades que realizan, de tal forma que permita el mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos.

5.3.1.7.2 Objetivos Específicos

El manual de Procesos y Procedimientos tiene como objetivos específicos:

- ◆ Satisfacer las necesidades del usuario,
- ◆ Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de procesos y procedimientos.



- ◆ Mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada los procesos, operaciones y procedimientos.
- ◆ Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

5.3.1.7.3 Ámbito de Aplicación

El presente instrumento tendrá su ámbito de aplicación a todos los funcionarios del Gobierno Municipal de Guaqui, y a la vez se convertirá en un instrumento de consulta para toda la institución y personas que lo requieran.

5.3.1.7.4 Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos

La estructura del Manual de Procesos y procedimientos ha sido diseñada en función a la guía de elaboración de Manuales del Sistema de Organización Administrativa, describe toda la información referente a los procesos y procedimientos que se desarrollan en las unidades organizacionales de las direcciones abarcadas. (Ver Anexo 2 y 3).



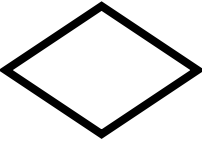

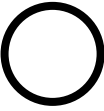
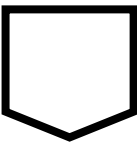
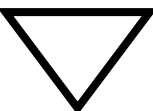
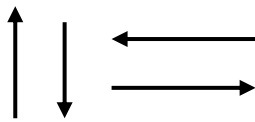
5.3.1.7.5 Diagrama de Flujo

Se constituye en la representación gráfica de los procedimientos mediante la utilización símbolos y palabras simples, mostrando las actividades secuenciales de los procedimientos; para ello, se diseñó un formato (Ver Anexo 5).

Simbología Utilizada

Los símbolos utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo corresponden a la simbología ANSI (American National Standard Institute), que también es propuesto por la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda, el cual permitió describir de manera gráfica los procedimientos.

**CUADRO N° 8
SIMBOLOGIA ANSI**

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Término	Indica el principio o fin del flujo; puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Proceso u Operación	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o en el procedimiento y también representa la ejecución de operaciones u actividades dentro del proceso método o procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de Pagina	Representa una conexión o enlace con otra diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Archivo	Un documento que se guarda en forma temporal o permanente.
	Dirección de Flujo o Línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Simbología de la Norma ANSI



5.3.1.8 Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones permite objetivizar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones de trabajo de los órganos de la institución.

5.3.1.8.1 Objetivo General

Proporcionar información de carácter formal sobre la estructura diseñada, los objetivos y las funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás y las instancias de coordinación interna e interinstitucional.

5.3.1.8.2 Objetivos Específicos

El Manual de Organización y Funciones tiene como objetivos específicos:

- ◆ Establecer formalmente los deberes o potestades concedidos por la organización para alcanzar su misión.
- ◆ Mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada las funciones que debe tener cada funcionario.
- ◆ Identificar jerarquía dentro de la Institución
- ◆ Presentar un listado de unidades organizacionales con asignación de códigos
- ◆ Describir cada unidad Organizacional.

5.3.1.8.3 Ámbito de Aplicación

El presente instrumento tendrá su ámbito de aplicación en los diferentes niveles administrativos de la estructura organiza propuesta.



- ◆ Nivel Normativo y de Fiscalización
- ◆ Nivel Directivo
- ◆ Nivel de Asesoría
- ◆ Nivel Ejecutivo
- ◆ Nivel Operativo


5.3.1.8.4 Estructura del Manual de Organización y Funciones

La estructura del Manual de Organización y Funciones ha sido diseñada en función a la guía de elaboración de Manuales del Sistema de Organización Administrativa, describe toda la información referente a la organización y función que se desarrollan las unidades organizacionales de las direcciones abarcadas. (Ver Anexo 6).

5.3.1.9 Reglamento Especifico

Se elaboró el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa para regular la implantación de este sistema en el Gobierno Municipal de Guaqui. Este instrumento establecerá la normativa para realizar los procesos de análisis, diseño e implementación del SOA, asignar responsabilidades y determinar el tiempo de ejecución.



	GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI MANUAL DE PROCESOS
CÓDIGO: DHA – 01	NOMBRE DEL PROCESO: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.
OBJETIVO DEL PROCESO: <i>Cumplir con el Artículo 43 de la Ley 2028, así mismo informar los logros y avances de la gestión.</i>	
PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO: 01. Ejecución de Recursos. 02. Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento. 03. Evaluación de Objetivos y Operaciones de Funcionamiento de la Gestión. 04. Ejecución Física- Financiera de Proyectos de Inversión. 05. Consolidación, Presentación y Difusión del Documento.	
INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: - Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) - Ley 2028 Ley de Municipalidades. - Normas del Sistema de Programación de Operaciones - Normas Básicas del Sistema de Presupuestos - Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada - Normas Básicas del Sistema Tesorería y Crédito Público - Ejecución Física de Proyectos. - Ejecución Física de Recursos, Gastos y Proyectos del POA.	
UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO: - Oficialías Mayores - Dirección y Unidades del G.M.G.	
UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO: - Despacho del Honorable Alcalde - Oficialía Mayor Administrativa Financiera y Técnica	



REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

- Formulario de Evaluación de POA
- Formulario de evaluación de Operaciones Formulario de Evaluación de Operaciones
- Formulario de Informe Físico de Proyectos.
- Informe de Ejecución Presupuestaria de Recursos, Gastos de Funcionamiento e Inversión.
- Instructivos
- Cronogramas
- Circulares
- Hoja de Ruta
- Libro de Correspondencia Interna

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

Informes de Gestión.

TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO:

40 días hábiles


Elaborado por :

Julio Cesar Quisbert Marquez

Revisado por:

Honorable Alcalde Municipal
Eduardo Quispe Alvarado



	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>
<p>CÓDIGO: DHA 01-01</p>	<p>NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ejecución de Recursos.</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Contar con el avance presupuestario de los recursos disponibles en las cuentas bancarias del Municipio.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Oficial Mayor Administrativo Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina cronograma interno de elaboración del Informe de Gestión. • Elabora Notas de solicitud de información, a la Unidad de Ingresos Municipales y Finanzas. • Vía Dirección remite notas a las Unidades de Ingresos Municipales y Finanzas solicitando Ejecución Presupuestaria de Recursos <p>Secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepciona notas de las Unidades de Ingresos Municipales y Finanzas, con información solicitada. • Registra toda la documentación recibida, sellando en el libro de correspondencia interna con el siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha y hora de recepción ✓ Número de correspondencia recibida ✓ Número de fojas ✓ Firma. • Deriva la información documentada, al Director de Planificación para revisión. <p>Director de Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la documentación recibida, elabora la matriz de Ejecución de Recursos y análisis técnico de las fuentes de financiamiento. . • Remiten la información al Oficial Mayor Administrativo Financiero para su conocimiento y revisión. 	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extractos Bancarios. - Informes de Documentos de las Unidades de Ingresos Municipales y Finanzas. 	



UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Dirección de Planificación	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Director de Planificación Secretaria
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Ejecución Presupuestaria de Recursos, elaborados.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 10 días hábiles.	
Elaborado por: Julio Cesar Quisbert Marquez	Revisado por: Honorable Alcalde Municipal Eduardo Quispe Alvarado




	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>
<p>CÓDIGO: DHA 01-02</p>	<p>NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento.</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Contar con el avance Presupuestario de los gastos corrientes.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Oficial Mayor Administrativa Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora Notas de solicitud de información, a la Unidad de Finanzas sobre Ejecución Presupuestaria de los gastos de Funcionamiento, tanto a nivel global y detallado por partida presupuestaria con los respectivos documentos de respaldo. • A través de secretaria remite nota de solicitud firmada por el Director de Planificación a la Unidad de Finanzas. <p>Secretaria :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepciona nota de la Unidad de Finanzas, con información solicitada. • Registra toda la documentación recibida, sellando en el libro de correspondencia interna con el siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha y hora de recepción ✓ Número de correspondencia recibida ✓ Número de fojas ✓ Firma. • Deriva la información documentada, al Director de Planificación para revisión. <p>Director de Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la documentación recibida, elabora Reportes de Ejecución de Gastos de Funcionamiento. • Remiten la información al Oficial Mayor Administrativo Financiero para su conocimiento y revisión. 	



INSUMOS Y/O REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCEDIMIENTO: <ul style="list-style-type: none">- Reglamento Especifico del Sistema de Presupuestos.- Clasificadores Presupuestarios.- Presupuesto de Gastos de Funcionamiento.- Certificación Presupuestaria.- Registro de Compromiso- Formulario de Traspaso Presupuestario.	
UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficialía Mayor Administrativa Financiera	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficial Mayor Administrativo Financiero Director de Planificación Secretaria
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Ejecución Presupuestaria de Gastos de Funcionamiento tanto en cuadros y de evaluación teórica.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 10 días.	
Elaborado por: Julio Cesar Quisbert Marquez	Revisado por: Honorable Alcalde Municipal Eduardo Quispe Alvarado




	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>
<p>CÓDIGO: DHA 01-03</p>	<p>NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Evaluación de Objetivos y Operaciones de Funcionamiento de la Gestión.</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Evaluar los objetivos y Operaciones considerando los indicadores de eficacia y eficiencia de la gestión Municipal concluida.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Oficial Mayor Administrativo Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora Notas de Solicitud de información de evaluación de objetivos y operaciones, tanto de funcionamiento e inversión. <p>Secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuye la solicitud a las Unidades Funcionales • Recepciona las solicitudes de evaluación POA tanto impresas y en medio magnéticas por unidades funcionales. • Deriva información de evaluación POA al Director de Planificación. <p>Director de Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la sistematización y evaluación de la información contenida de la notas de información. • Verifica la coherencia de objetivos entre la Oficialía Mayor y las Unidades. • En caso de no existir coherencia los formularios son devueltos a la unidad responsable para su corrección. • Remite la información al Oficial Mayor Administrativo Financiero. 	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instructivos de cumplimiento y llenado de formularios. - Formularios de Evaluación POA. - Formulario de Evaluación de Operaciones Formulario de Evaluación de Operaciones - Formulario de Informe Físico de Proyectos. - Informe de Ejecución Presupuestaria de Recursos, Gastos de Funcionamiento e Inversión. 	



UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficialía Mayor Administrativa Financiera	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficial Mayor Administrativos Financiero Director de Planificación Secretaria.
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Documento de evaluación al cumplimiento de objetivos de gestión y ejecución de operaciones de la gestión concluida.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 20 días.	
Elaborado por: Julio Cesar Quisbert Marquez	Revisado por: Honorable Alcalde Municipal Eduardo Quispe Alvarado




	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>
<p>CÓDIGO: DHA 01-04</p>	<p>NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ejecución Física - Financiera de Proyectos de Inversión.</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Contar con la Ejecución Físico - Financiero de los proyectos de preinversión e inversión y avance del Programa Operativo Anual (POA) de la gestión.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Oficial Mayor Técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora nota de solicitud a la Unidad de Finanzas y a la Unidad de Proyectos y obras Públicas. <p>Director de Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma nota de solicitud y remite vía secretaria a las diferentes Unidades de Finanzas y Proyectos. <p>Secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepciona nota de las Unidades de Finanzas y Proyectos con información solicitada. • Registra toda la documentación recibida, sellando en el libro de correspondencia interna con el siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha y hora de recepción ✓ Número de correspondencia recibida ✓ Número de fojas ✓ Firma. • Deriva la información documentada, al Director de Planificación para revisión. <p>Director de Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la documentación recibida • Verifica la información para la evaluación POA. • Consolida la información de Ejecución Física-Financiera de los proyectos del POA. • Imprime documento y remite al Oficial Mayor Técnico para su revisión. 	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario de Evaluación de Operaciones de Inversión (Proyectos). - Reportes sobre Ejecución Presupuestaria de Proyectos, tanto impreso y en medio magnético. 	



UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficialía Mayor Administrativa Financiera Oficialía Mayor Técnica	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficial Mayor Técnico Director de Planificación Secretaria.
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Ejecución Física- Financiera del Programa de Operaciones Anual elaborado.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 15 días.	
Elaborado por: Julio Cesar Quisbert Marquez	Revisado por: Honorable Alcalde Municipal Eduardo Quispe Alvarado




	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>
<p>CÓDIGO: DHA 01-05</p>	<p>NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Consolidación, Presentación y Difusión del Documento.</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Consolidar, Presentar y difundir el Informe de Gestión del Sr. Alcalde Municipal al Honorable Concejo Municipal y Comité de Vigilancia.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Oficiales de Administración Financiera y Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En trabajo de gabinete consolidan el Informe de Gestión. • Deriva el documento Informe al Honorable Alcalde Municipal. <p>Honorable Alcalde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisa el documento Informe de Gestión y da su visto bueno. <p>Secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora Notas de remisión del documento con firma del Sr. Alcalde al Honorable Concejo Municipal y Comité de Vigilancia. <p>Honorable Concejo Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En sesión ordinaria o extraordinaria recibe informe oral y escrito de Informe de Gestión. <p>Secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora Notas de remisión del Informe de Gestión a las comisiones de Concejo Municipal. 	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento Informe de Gestión. - Notas de Remisión. - Circulares - Instructivos. 	



UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficialía Mayor Administrativa Financiera Oficialía Mayor Técnica Despacho del Honorable Alcalde Despacho del Concejo Municipal	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Oficial Mayor Administrativo Financiero Oficial Mayor Técnico Honorable Alcalde Municipal Honorable Concejo Municipal Secretaria.
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Informe de Gestión del Sr. Alcalde Municipal presentado y difundido.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 20 días.	
Elaborado por: Julio Cesar Quisbert Marquez	Revisado por: Honorable Alcalde Municipal Eduardo Quispe Alvarado



	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>
<p>CODIGO: 20000</p>	<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Despacho del Honorable Alcalde Municipal</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO: Directivo</p>	
<p>TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: Unidad Sustantiva</p>	
<p>DEPENDE DE: Ninguna</p>	
<p>UNIDADES DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría Legal y Financiera - Oficialía Mayor Administrativa Financiera - Oficialía Mayor Técnica 	
<p>OBJETIVO DE LA UNIDAD: Administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros del Gobierno Municipal para la adecuada presentación de servicios a la comunidad</p>	
<p>FUNCIÓN GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, técnicas y financieras propias de la Entidad en beneficio de la población, el hábitat y el medio ambiente. - Ejecutar los planes, programas y proyectos urbanos rurales de desarrollo social, cultural y ambiental programados en el Programa de Operaciones Anuales. - Administrar y prestar los Servicios Públicos Municipales asignados por Ley que requiere la comunidad. 	



FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Representar al Gobierno Municipal
- Prestar a consideración del Concejo proyectos de Ordenanzas Municipales
- Preparar, analizar, aprobar y promulgar resoluciones técnico- administrativas del Ejecutivo Municipal
- Definir los objetivos, políticas y estrategias para el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal para largo, mediano y corto plazo.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, resoluciones, acuerdos y reglamentos municipales, aprobadas por el Concejo Municipal.
- Designar y retirar a los Oficiales Mayores, Directores, Intendente y al personal, conforme a disposiciones legales vigentes.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores del Órgano Ejecutivo.
- Coordinar y dirigir la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo local, asegurando la compatibilidad de los mismos con los planes y programas de desarrollo sectorial, regional y nacional.
- Dirigir la elaboración del Programa de Operaciones Anuales y Presupuesto coordinando con las Oficialías Mayores y unidades responsables, en el marco del proceso de planificación participativa y los objetivos y políticas delineadas por el Concejo Municipal.
- Presentar el Programa de Operación Anual y presupuesto aprobados por el Concejo Municipal al Ministerio de Hacienda para efectivizar los desembolsos de coparticipación tributaria.
- Dirigir y controlar la ejecución del Programa de Operaciones Anuales y Presupuesto del Municipio.
- Dirigir la planificación, administración, ejecución y control de los proyectos y programas de obras y servicios públicos que ejecutan todas las unidades técnicas y operativas de la Institución.
- Dirigir y supervisar el funcionamiento del área administrativa y financiera de la municipalidad.
- Ejecutar los planes, programas y proyectos de desarrollo humano sostenible, aprobados por el concejo, pudiendo para ello suscribir contratos y realizar negocios jurídicos en general.
- Coordinar las actividades de la Administración Municipal con los organismos de desarrollo sectorial, regional y nacional.



- Presentar informes periódicos ante el Concejo sobre la ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos, así como responder a los pedidos de informes escritos u orales que, en cumplimiento a las tareas de fiscalización requieran los concejales de conformidad con los plazos y modalidades establecidos en el Reglamento Interno del Concejo Municipal.
- Presentar proyectos de reglamentos de régimen interno, para su aprobación del Concejo Municipal.
- Supervisar la administración del catastro urbano y rural en la institución.
- Dirigir la planificación y organización de la ejecución de las políticas culturales y sociales a fin de estimular el desarrollo socio-cultural y turístico de la comunidad y la región.
- Planificar y dirigir la administración de Recursos Humanos en lo referente al reclutamiento, selección, contratación, promociones, rotaciones, capacitación, desarrollo y jubilación.
- Elevar informes trimestrales al Concejo Municipal respecto a la ejecución del POA y Presupuestos, junto a los diferentes programas y proyectos.
- Elaborar, aplicar y actualizar los reglamentos específicos para implantar e institucionalizar los procesos de Administración y Control Gubernamentales, en el marco de las Normas Básicas respectivas.
- Preparar planes y proyectos para fijar impuestos, tasas, patentes y contribuciones especiales y proponer al Concejo Municipal, a fin de que se presenten al Congreso Municipal.
- Aplicar el Reglamento de Honores, distinciones, premios y condecoraciones municipales.
- Conocer el grado de revisión de las resoluciones y fallos en los juicios coactivos, técnico-administrativos
- Ejecutar las expropiaciones acordadas por el Concejo Municipal para trabajos y obras municipales conforme a Ley.
- Promover, gestionar e impulsar el desarrollo económico, social y cultural del Municipio.
- Poner a disposición de la autoridad competente los Estados Financieros y la ejecución presupuestaria de la gestión anterior, debidamente suscritos y aprobados por el Concejo municipal, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1178 del 20 de Julio 1990.



- Informar al Concejo Municipal y poner a disposición del público, al menos al cuarto y octavo mes del año, los avances del Programa Operativo Anual y la ejecución presupuestaria y de forma anual sobre la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.
- Elaborar los manuales de Procesos y Procedimientos, Organización y Funciones Descripción de Puestos, Organigrama, para su aprobación por el Concejo
- Difundir y publicar, al menos una vez al año, sus informes de gestión, tanto en lo que a ejecución física como financiera se refiere, por los medios de comunicación del Municipio.
- Sancionar a las personas individuales y colectivas, públicas o privadas que infrinjan las disposiciones de Preservación del Patrimonio Nacional, dominio y propiedad pública, uso común, normas sanitarias básicas, de uso de suelo, medio ambiente, protección a la fauna silvestre, animales domésticos, elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal, así como los productos destinados al cultivo vegetal prohibidos, de acuerdo con el Reglamento. Así mismo podrá sancionar de manera concurrente con los órganos de la Administración Central y las Superintendencias sectoriales las infracciones a normas municipales nacionales y sectoriales.
- Cumplir con las funciones específicas señaladas en la Constitución Política del Estado, Ley de participación Popular, Ley Orgánica de Municipalidades otras leyes y reglamentos vigentes.

RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Honorable Concejo Municipal
- Oficialía Mayor Administrativa Financiera
- Oficialía Mayor Técnica
- Direcciones y unidades Dependientes.

RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Gobierno Central, para participar en la realización de los fines del Estado
- Con los Organismos públicos y privados, así como con la ciudadanía en general
- Con el Comité de Vigilancia, representantes de la OTB's
- Con representantes de empresas Públicas y privadas, entidades de financiamiento, instituciones, instituciones públicas y privadas.



RECURSOS HUMANOS:

- El Honorable Alcalde elegido de acuerdo a Ley.
- Secretaria
- Mensajero

MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS:

- Una Oficina de Despacho del Alcalde
- Equipos para procesar las actividades y archivar documentación
- Equipos de Computación
- Otros materiales de acuerdo a la capacidad financiera del Gobierno Municipal.

Elaborado Por: Julio C. Quisbert Márquez	Aprobado Por: Eduardo Quispe Alvarado Honorable Alcalde Municipal	Lugar Y Fecha De Elaboración: Guaqui, 22 de Octubre de 2004
--	--	---

ACTUALIZACIÓN

Fecha de Actualización:	Modificaciones:
Responsable de la Actualización:	



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

- ▲ Se ha mejorado la estructura organizacional en base a los resultados del Diagnóstico Organizacional y el S.O.A. tomando en cuenta necesidades como la agilidad en los trámites, ahorro de tiempo y optimización de los recursos del Gobierno Municipal de Guaqui.
- ▲ La institución no contaba con visión ni misión que orienten sus acciones.
- ▲ Existía confusión por parte de los funcionarios para desarrollar sus funciones y tareas encomendadas porque estas no estaban normadas en manuales.
- ▲ El Gobierno Municipal de Guaqui carecía de manuales de Procesos, Procedimientos y Organización y Funciones, que normen y delimiten las tareas y actividades que se ejecutaban en la institución.
- ▲ Se ha elaborado los instrumentos administrativos, en formatos didácticos y en términos sencillos, de acuerdo con los requerimientos de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Así También se ha elaborado el Reglamento Especifico del S.O.A, que actualmente se encuentran en revisión del H. Concejo Municipal de Guaqui para su aprobación.
- ▲ Los funcionarios aceptan que los Manuales de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos son importantes para el eficaz desarrollo de sus funciones y que estos instrumentos deben ser formalizados dentro de la institución a cargo de la Unidad responsable y especializada en Desarrollo Organizacional, que ayudaría a reducir la burocracia en el G.M.G.



6.2 RECOMENDACIONES

- ▲ La Institución debe promover la difusión y asimilación de la esencia de la misión y la visión de la institución a todos los funcionarios.
- ▲ La aprobación del Honorable Concejo, para legalizar la implementación del SOA y posterior difusión de los manuales de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos por unidades.
- ▲ Efectuar los ajustes organizacionales propuestos en la estructura del Gobierno Municipal de Guaqui.
- ▲ Definir como responsables de su aplicación y difusión al Honorable Alcalde y a las Oficialías del G.M.G., informando de manera personal a los funcionarios sobre los objetivos, la importancia y el uso de estos instrumentos.
- ▲ Realizar ajustes y Actualizaciones de los Manuales de Organización y Funciones; Procesos y procedimientos; Reglamento Específico de manera permanente, con participación de los funcionarios.
- ▲ La capacitación de los funcionarios debe ser constante y actualizada para evitar la inoperancia laboral y coadyuvar el crecimiento de la organización, así mejorar la atención a los usuarios de manera eficiente.



ANEXOS



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO N° 1

**ANÁLISIS SITUACIONAL
GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI**

Unidad a la que pertenece:

Cargo Actual:

Dependencia:.....

1. En su unidad el numero de funcionarios y recursos materiales han sido correctamente asignados para los servicios que presta (procesos)?

SI MAS O MENOS NO

2. La actividades que desarrolla en su unidad están descritos en un manual?

SI NO

3. Cuentan con formularios, registros o impresos para desarrollar de las actividades en su unidad?

SI NO

4. Conoce el Organigrama actual del Gobierno Municipal de Guaqui?

SI NO

5. Considera que la estructura organizacional esta orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios?

SI MAS O MENOS NO

6. Conoce claramente las funciones, responsabilidades y atribuciones del puesto que ocupa?

SI NO

7. El Municipio le brinda capacitación concerniente a su Puesto?

SI NO

8. Las funciones que Ud. desarrolla están descritas en un manual de funciones?

SI NO



9. Conoce los niveles Jerárquicos de la institución?

SI NO

10. Cuales son los Medios de Comunicación mas utilizados?

VERBALES ESCRITOS AMBOS

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

11. La entidad con que instituciones u organismos tiene relaciones? (en aspectos normativos, financiamiento, donaciones, etc)

R.....
.....

12. Existen duplicidad de funciones?

SI NO



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO N° 2

**GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO
MUNICIPIO DE GUAQUI**

Este presente cuestionario tiene carácter académico y confidencia, persigue lograr una mejor atención al usuario por lo que se solicita responder con la mayor veracidad posible.

1. Que tipo de tramite realizo en el G.M.G.?

Pago de impuestos Catastro Proyectos POA Otros

2. Como considera el tiempo empleado al realizar sus tramites?

Adecuado Regular Demasiado

3. Al concluir su tramite obtuvo los resultados esperados?

Si No

4. Existe atención oportuna de los funcionarios del G.M.G., cuando Ud. tiene algún problema o reclamo?

Si No No responde


5. El trato es cordial por parte de los funcionarios del G.M.G.?

Si No Mas o menos

6. El G.M.G. toma en cuenta su opinión para la programación de obras y proyectos del municipio?

Si No No sabe



		ANEXO N° 3
GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI		MANUAL DE PROCESOS
1. CODIGO:	2. NOMBRE DEL PROCESO:	
3. OBJETIVO DEL PROCESO:		
4. PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:		
0.1		
0.2		
0.3		
5. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:		
6. UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:		
7. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:		
8. REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:		
9. SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:		
10. TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO:		
Elaborado Por:	Aprobado Por:	Lugar Y Fecha De Elaboración:
ACTUALIZACIÓN		
Fecha de Actualización:	Modificaciones:	
Responsable de la Actualización:		

Fuente: Elaboración Propia.



MANUAL DE PROCESOS

Logotipo de la Institución:

Es la presentación gráfica que caracteriza al Gobierno Municipal de Guaqui.

Nombre de la Entidad:

Identifica el nombre de la institución: Gobierno Municipal de Guaqui.

Código:

Identifica la Dirección, y el número de proceso que corresponde, con el fin de ordenar y facilitar la interpretación. Ejemplo, DHA/OMAF-01, se interpreta como primer proceso de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera dependiente del Despacho del Honorable Alcalde, DHA/OMAF-02 se interpreta como el segundo proceso de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera dependiente del Despacho del Honorable Alcalde, etc.

Nombre del Proceso:

Corresponde al nombre que identifica al proceso.

Objetivo del proceso:

Se indica que se persigue con el proceso, a fin de que el personal de la entidad sepa porque se desarrolla, y de esta manera pueda involucrarse para contribuir a la mejora continua del mismo.

Procedimientos que componen el proceso:

Indica el nombre y el número de procedimientos que componen el proceso.

Insumos que alimentan el proceso:

Refleja los insumos que alimentan el proceso como Leyes, Normas vigentes, resoluciones, Ordenanzas Municipales, etc.

Unidades que intervienen en el proceso:

Muestra las áreas funcionales que intervienen en el desarrollo del proceso.



Unidad Responsable del proceso:

Muestra la dirección y/o unidad organizacional responsable de la ejecución, control, evaluación y mejoramiento del proceso.

Registros, Formularios o impresos:

Menciona los registros, formularios e impresos que genera el proceso.


Salidas o resultados que genera el proceso:

Indica las salidas (producto) que genera el proceso como resultado del valor agregado a los insumos.

Tiempo de duración del proceso:

Menciona el tiempo total de ejecución del proceso.



		ANEXO N° 4 GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
		1. CODIGO:	2. NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENCE:
3. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			
4. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
0.1			
0.2			
0.3			
6. INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:			
7. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:			
8. CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:			
9. RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO:			
10. TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
Elaborado Por:	Aprobado Por:	Lugar Y Fecha De Elaboración:	
ACTUALIZACIÓN			
Fecha de Actualización:		Modificaciones:	
Responsable de la Actualización:			

Fuente: Elaboración Propia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Logotipo de la Institución:

Es la representación gráfica que caracteriza al Gobierno Municipal de Guaqui.

Nombre de la Entidad:

Identifica el nombre de la institución: Gobierno Municipal de Guaqui.

Código:

Identifica la Dirección, y el número de proceso que corresponde al que pertenece el procedimiento que se describe, con el fin de ordenar y facilitar la interpretación. Ejemplo, DHA/OMAF-01-01, se interpreta como el procedimiento uno del primer proceso de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera dependiente del Despacho del Honorable Alcalde, DHA/OMAF-01-02 se interpreta como el procedimiento dos del primer proceso de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera dependiente del Despacho del Honorable Alcalde, etc.

Nombre del Proceso al que pertenece:

Establece el nombre del proceso al que pertenece el procedimiento.

Nombre del Procedimiento:

Identifica el nombre del procedimiento.

Objetivo del Procedimiento:

Indica que se persigue con el procedimiento, a fin de que el personal de la entidad sepa porque se desarrolla y pueda involucrarse para contribuir a la mejora continua del mismo.

Descripción del Procedimiento:

Menciona todas las tareas que componen el procedimiento, según el ordenamiento lógico y secuencial que siguen las mismas.



Insumos y/o Requisitos que alimentan el procedimiento:

Especifica los insumos y/o requisitos que son necesarios para llevar a cabo el procedimiento.

Unidad responsable del procedimiento:

Muestra la unidad organizacional responsable de la ejecución del procedimiento.

Cargo del Responsable del Procedimiento:

Menciona el (los) cargo (s) del responsable (s) de ejecutar el procedimiento.

Resultados que genera el procedimiento:

Detalla el resultado obtenido en el procedimiento.

Tiempo de duración del procedimiento:

Menciona el tiempo total de ejecución del procedimiento.



DIAGRAMA DE FLUJO

CODIGO:

PROCEDIMIENTOS PARA:				
Nº	ÁREA	CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA DE FLUJO
TIEMPO TOTAL:				

Fuente: Elaboración Propia.



DIAGRAMA DE FLUJO

Código:

Representa la unidad, su dependencia y el número de diagrama de flujo, con el fin de facilitar su interpretación. Ejemplo DHA/OMAF-01 se interpreta como el primer diagrama de flujo de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera dependiente del Despacho del Honorable Alcalde.

Procedimientos para:

Menciona el nombre del proceso.

Numero:

Identifica el número de tareas que conforman los procedimientos de un proceso.

Área:

Menciona las áreas que intervienen en la realización de las tareas.

Cargo responsable:

Indica el cargo responsable de ejecutar cada una de las tareas.

Descripción:

Describe de manera detallada las tareas que se ejecutan en los procedimientos.


Diagrama de Flujo:

Indica en forma gráfica y secuencial las tareas que se ejecutan en los procedimientos.

Simbología:

Indica los símbolos utilizados en la elaboración del diagrama de flujo.



		ANEXO N° 6
GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
1. CODIGO:	2. NOMBRE DE LA UNIDAD:	
3. NIVEL JERÁRQUICO:		
4. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL:		
5. DEPENDE DE:		
6. UNIDADES DEPENDIENTES:		
7. OBJETIVO DE LA UNIDAD:		
8. FUNCIÓN GENERAL:		
9. FUNCIONES ESPECIFICAS:		
10. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA:		
11. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA:		
12. RECURSOS HUMANOS:		
13. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS:		
Elaborado Por:	Aprobado Por:	Lugar Y Fecha De Elaboración:
ACTUALIZACIÓN		
Fecha de Actualización:	Modificaciones:	
Responsable de la Actualización:		

Fuente: Elaboración Propia.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Logotipo de la Institución:

Es la presentación gráfica que caracteriza al Gobierno Municipal de Guaqui.

Nombre de la Entidad:

Identifica el nombre de la institución: Gobierno Municipal de Guaqui.

Código:

Identifica la Dirección, ejemplo OMAF.

Nombre de la unidad:

Se indica la denominación de la unidad organizacional

Nivel Jerárquico:

Se especifica a que nivel jerárquico pertenece la unidad.

Tipo de Unidad Organizacional:

Se refiere al tipo de unidad según las funciones que cumple (sustantiva, administrativa o de asesoramiento).

Depende de:

Se menciona de que área o unidad depende.

Unidades Dependientes:

Se establece que unidades tienen dependencia jerárquica.

Objetivo de la unidad:

Se especifica el Objetivo que se le asigna a cada unidad.

Función General:

Se menciona la función más relevante que cumple la unidad organizacional.



Funciones Específicas:

Se describen las Funciones específicas de la unidad.

Relaciones de Coordinación Interna:

Se establecen las instancias de coordinación en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades.

Relaciones de Coordinación Externa:

Se definen las instancias de relacionamiento interinstitucional que la unidad mantiene con otras entidades para el tratamiento de asuntos de competencia compartida que no pudieron resolverse a través de gestiones directas.

Recursos Humanos:

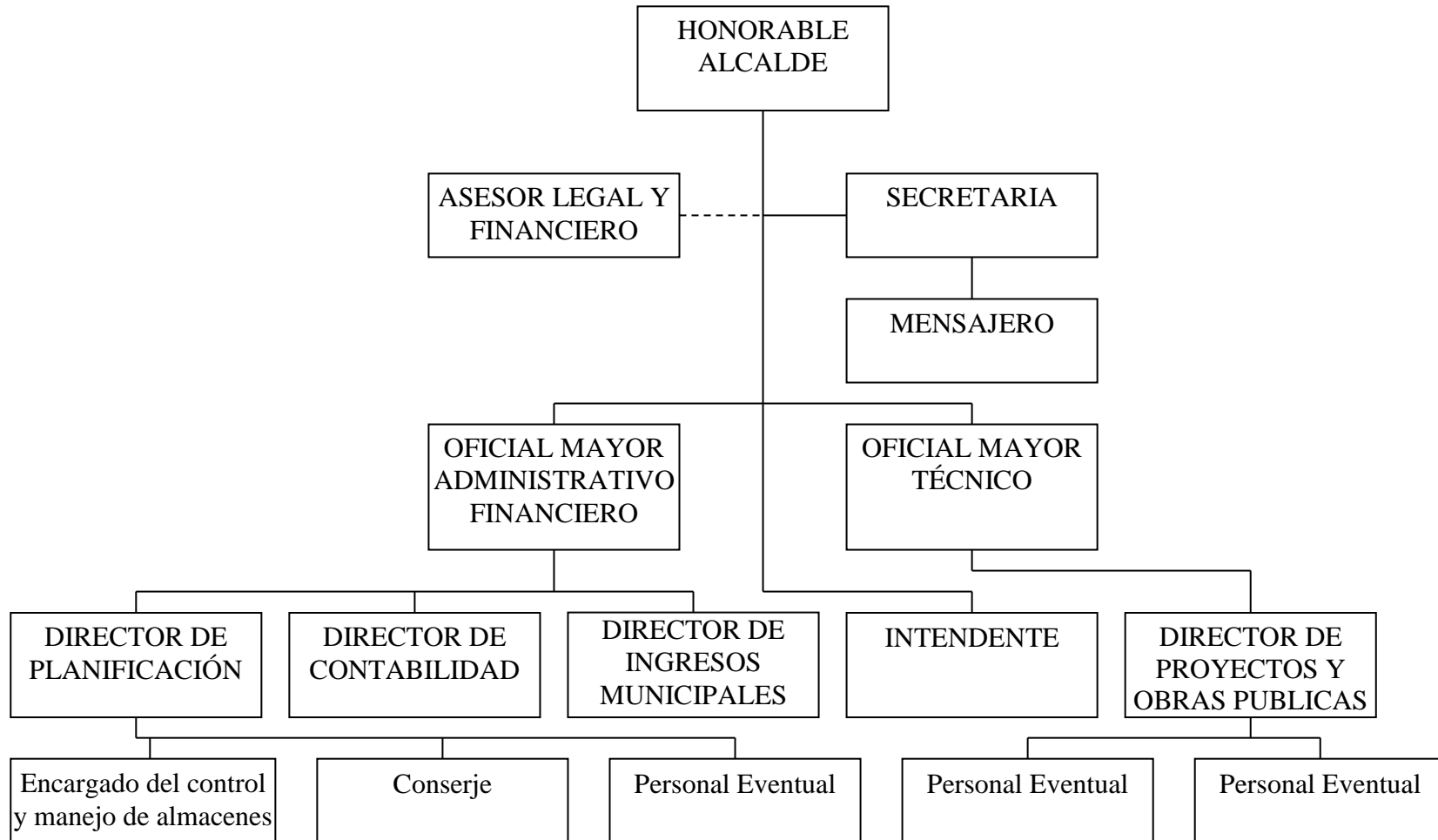
Se indica el personal que se requiere en la unidad.

Medios Materiales y Tecnológicos:

Se hace referencia de los equipos y materiales necesarios par el desarrollo de actividades en la unidad.



**ANEXO N° 7
GOBIERNO MUNICIPAL DE GUAQUI
PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA POR PUESTOS**



Fuente: Elaboración Propia.