

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



TRABAJO DIRIGIDO

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
PERSONAL PARA LA HONORABLE ALCALDIA MUNICIPAL DE COLLANA**

TUTOR: *FEDERICO FREUDENTHAL R.*
POSTULANTE: *MARCELINO UVALDO OSCO OSCO*

**LA PAZ-BOLIVIA
2007**

INDICE GENERAL

Página

CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. VISION DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COLLANA	2
1.1.2. MISION DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COLLANA	2
1.1.3. OBJETIVOS DE GESTION	3
1.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA. DEL GOBIERNO MUNICIPAL	3
1.2. JUSTIFICACION	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. METODOLOGÍA	7
1.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	7
1.4.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.4.3.1. Fuentes Primarias de Información	8
1.4.3.2. Fuentes Secundarias de Información	9
1.4.4. UNIVERSO Y MUESTRA	10
1.4.5. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	11
1.5. AMBITO Y ALCANCES	11
CAPITULO II	13
MARCO CONCEPTUAL	13
2.1. ADMINISTRACION	13
2.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2.1. TEORÍA DE SISTEMAS	14
2.3 ENFOQUE SISÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	16
2.4. SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	16
2.4.1. SUBSISTEMA DE DOTACIÓN	16
2.4.2. SUBSISTEMA DE ADECUACIÓN	17

2.4.3.	SUBSISTEMA DE DESARROLLO	17
2.4.4.	SUBSISTEMA DE PRESERVACIÓN	17
2.4.5.	SUBSISTEMA DE CONTROL	18
2.4.6.	SUBSISTEMA NORMATIVO	18
2.5.	ADMINISTRACION PÚBLICA	18
2.5.1.	OBJETO Y NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	19
2.6.	GESTION MUNICIPAL	20
2.6.1.	MUNICIPIO	20
2.6.2.	MUNICIPALIDAD	20
2.6.3.	GOBIERNO MUNICIPAL	21
2.6.4.	EL GOBIERNO MUNICIPAL COMO UN SISTEMA	21
2.7.	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	22
2.7.1.	REGLAMENTO ESPECÍFICO	22
MARCO LEGAL		24
2.8.	CONSTITUCION POLÍTICA DEL ESTADO	24
2.9.	LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL	24
2.10.	LEY No. 2028 DE MUNICIPALIDADES	26
2.11.	LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO	27
2.12.	DECRETO SUPREMO No. 26115- NORMAS BASICAS DEL SAP	28
CAPITULO III		29
MARCO INSTITUCIONAL		29
3.1.	CARACTERIZACION DEL MUNICIPIO	29
3.2.	GESTION DEL GOBIERNO MUNICIPAL	34
3.3.	POTENCIALIDADES DEL MUNICIPIO	35
CAPITULO IV		37
DIAGNOSTICO		37
4.1.	INTRODUCCION	37
4.2.	OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	37
4.3.	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	37
4.3.1.	LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA DE COLLANA	38
4.3.2.	SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	38
4.3.3.	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	40
4.3.4.	SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DEL PERSONAL	40
4.3.5.	SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	40
4.3.6.	SUBSISTEMA DE REGISTRO DEL PERSONAL	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		42
CAPITULO V		46

PROPUESTA	46
5.1. INTRODUCCION	46
5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA	46
5.3. ELABORACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO	47
5.3.1. RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	47
5.3.2. ELABORACION DE PROPUESTAS	47
5.3.3. VALIDACION	48
5.3.4. COMPATIBILIZACION	48
5.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SAP	48
5.5. PLAN DE IMPLANTACION DEL SAP	49
5.6. DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLANTACION	49
5.6.1. REQUISITOS PREVIOS PARA LA IMPLANTACION	49
5.6.2. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	51
5.6.3. ASIGNACION DE RECURSOS	52
5.6.4. CAPACITACION DEL PERSONAL	52
5.6.5. PLANIFICAR LA APLICACIÓN DEL SAP ANUALMENTE	53
5.6.6. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA IMPLANTACION	54
5.6.7. REVISION Y AJUSTE DEL REGLAMENTO	54
5.6.8. MATENIMIENTO DE LA IMPLANTACION	55
RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA	56
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INDICE DE GRÁFICOS

		Página
GRÁFICO Nº 1	Organigrama del Gobierno Municipal	4
GRÁFICO Nº 2	Elementos del Sistema	15
GRÁFICO Nº 3	Niveles de la Administración Pública	19
GRÁFICO Nº 4	El Gobierno Municipal como Sistema	22
GRÁFICO Nº 5	Sistemas de Administración y Control	25
GRÁFICO Nº 6	Normas Básicas del SAP	28

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	Sujetos de la Investigación	11
CUADRO Nº 2	Organización Administrativa	29
CUADRO Nº 3	Población del Municipio	30
CUADRO Nº 4	Población Estudiantil	32
CUADRO Nº 5	Vivienda y Servicios Básicos	32
CUADRO Nº 6	Cobertura de Servicios	33
CUADRO Nº 7	Idiomas que se Habla en el Municipio	34
CUADRO Nº 8	Plan de Implantación del Sistema	49

INTRODUCCION

Una de las modalidades de Graduación a Nivel Licenciatura implementado por la Carrera de Administración de Empresas es el Trabajo Dirigido; que consiste en él establecimiento de convenios específicos con Instituciones Públicas y Privada para la elaboración de un producto predeterminado, que pueda satisfacer las necesidades y/o requerimientos de la Organización, guiado institucional y académicamente, para postulantes egresados que elijan esta modalidad de Graduación.

En este sentido, una vez que el Gobierno Municipal de Collana, a través de la Máxima Autoridad Ejecutiva ha decidido llevar adelante el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal en la Municipalidad; buscando dar solución a los problemas que actualmente presente en esta área y a su vez, dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes referidos sobre este tema; hace las gestiones necesarias para que la Honorable Alcaldía Municipal de “Collana” suscriba un convenio Interinstitucional de aceptación y conformidad con la Universidad Mayor de San Andrés y la Carrera de Administración de Empresas, para la elaboración del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y posterior asistencia en el proceso de validación y compatibilización del mismo.

El presente trabajo, pretende apoyar al Gobierno Municipal de Collana en el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal en la Institución. Elaborando el Reglamento Específico de este sistema, el mismo que se constituirá en uno de los instrumentos administrativos más importantes, práctico y útil que ayudará al ejecutivo municipal a dar soluciones efectivas a los problemas que actualmente presenta en esta área el municipio. Además, permitirá lograr mejores y mayores resultados y elevar la eficiencia y eficacia de los Servidores Públicos, y de la administración en general del Municipio.

En este marco, el desarrollo del presente Trabajo contempla cinco capítulos organizados de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, presenta el Perfil del Trabajo, donde se da a conocer los antecedentes del municipio, la justificación, los objetivos generales y específicos, la metodología utilizada para la elaboración del trabajo y el ámbito y el alcance del mismo. Es decir que este capítulo contiene las bases fundamentales y causales que motivaron la realización del trabajo.

El Segundo Capítulo, contiene el marco Teórico, en el se encuentran las bases conceptuales que sustentan la elaboración del trabajo, además, este capítulo incluye, el Marco Jurídico Referencial que enmarca y norma el desarrollo del trabajo.

El Tercer Capítulo, está conformado por el Marco Institucional, en el se describen las principales características del Municipio y los aspectos normativos y organizacionales que presenta actualmente este Municipio.

El Cuarto Capítulo, está compuesto por el Diagnostico realizado al sistema de Administración de Personal del Gobierno Municipal de Collana, en el mismo se describen los resultados obtenidos del análisis de situación y las conclusiones y recomendaciones generales a las que se llegaron de este proceso.

El Quinto Capítulo, presenta la Propuesta del trabajo, que consiste en la elaboración del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y el plan de Implantación, diseñado para operativizar el Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Municipal de Collana.

Finalmente se presenta la Bibliografía utilizada en el proceso de elaboración del presente trabajo y los anexos.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El Municipio de Collana fue creada el 3 de Abril de 1986, con una extensión territorial de 126 kilómetros cuadrados, ubicada en la Séptima Sección Municipal de la Provincia Aroma del Departamento de La Paz, en plena puna de la Meseta Central Oeste del Altiplano Boliviano, a 55 kilómetros de la ciudad de La Paz, sede de Gobierno.

Este Municipio está conformado por 3 Cantones, 5 Comunidades y su capital Collana. Cuenta con una población aproximada de 2024 habitantes, según el censo de población y vivienda de 2001, tiene como principal estructura caminera a la carretera La Paz – Collana, asfaltada hasta la ciudad de Viacha y de tierra hasta la capital del Municipio. Limita al Noroeste con el Municipio de Viacha, al Noreste con el de Calamarca, al Sureste con Colquencha y al Suroeste con el municipio de Comanche.

La capital Collana, como sede del Gobierno Municipal, se halla ubicada a 55 kilómetros de la ciudad de La Paz, a una altura aproximada de 3700 m.s.n.m.

El Gobierno Municipal está compuesto por el Ejecutivo y el Legislativo Municipal. El ejecutivo esta conformado por el Honorable Alcalde Municipal, el Oficial Mayor Administrativo Financiero, Oficial Mayor Técnico, los Agentes Cantonales, personal operativo y de servicios. El Legislativo está compuesto por el Consejo Municipal, organizado en un directorio que incluye un presidente, un vicepresidente, un secretario y vocales.

La base de la organización social del Municipio esta representada por los OTB, el comité de vigilancia, las comunidades campesinas y Juntas vecinales de la capital del Municipio.

1.1.1. VISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COLLANA

La visión del Gobierno Municipal de Collana es la de fortalecer y mejorar la eficiencia de la gestión Municipal con miras a convertirlo en un municipio productivo, logrando que las inversiones del sector privado estimulen el desarrollo de actividades económico productivas sostenibles que permitan la generación de mas y mejores empleos, incrementen los ingresos de la población y mejoren la calidad de vida de los pobladores del Municipio.¹

1.1.2 MISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COLLANA

La Misión se define como la razón de ser del Gobierno Municipal, en este sentido el Gobierno Municipal de Collana tiene por misión el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio.² Atravez de:

- La satisfacción de las necesidades de la vida en comunidad.
- Promover y aprovechar la vocación y las potencialidades del Municipio para lograr el desarrollo económico Municipal.
- Buscar la integración y participación activa de las personas en la vida comunal, elevar los niveles de bien estar social de la comunidad Mediante la ejecución directa e indirecta de servicios y obras públicas de interés común.
- Promover el desarrollo de las jurisdicciones territoriales a través de la formulación y ejecución directa e indirecta de servicios obras públicas de interés común.

¹ Plan de Desarrollo Municipal de Collana. Gestión 2000-2005 Pg.17

² Plan de Desarrollo Municipal de Collana. Gestión 2000-2005 Pg. 18

- Conservar el medio ambiente, así como resguardar el ecosistema de su jurisdicción territorial.
- Preservar el medio ambiente, así como resguardar el ecosistema de su jurisdicción territorial.

1.1.3. OBJETIVOS DE GESTION DEL MUNICIPIO

Entre los principales objetivos del municipio, se encuentran los siguientes:³

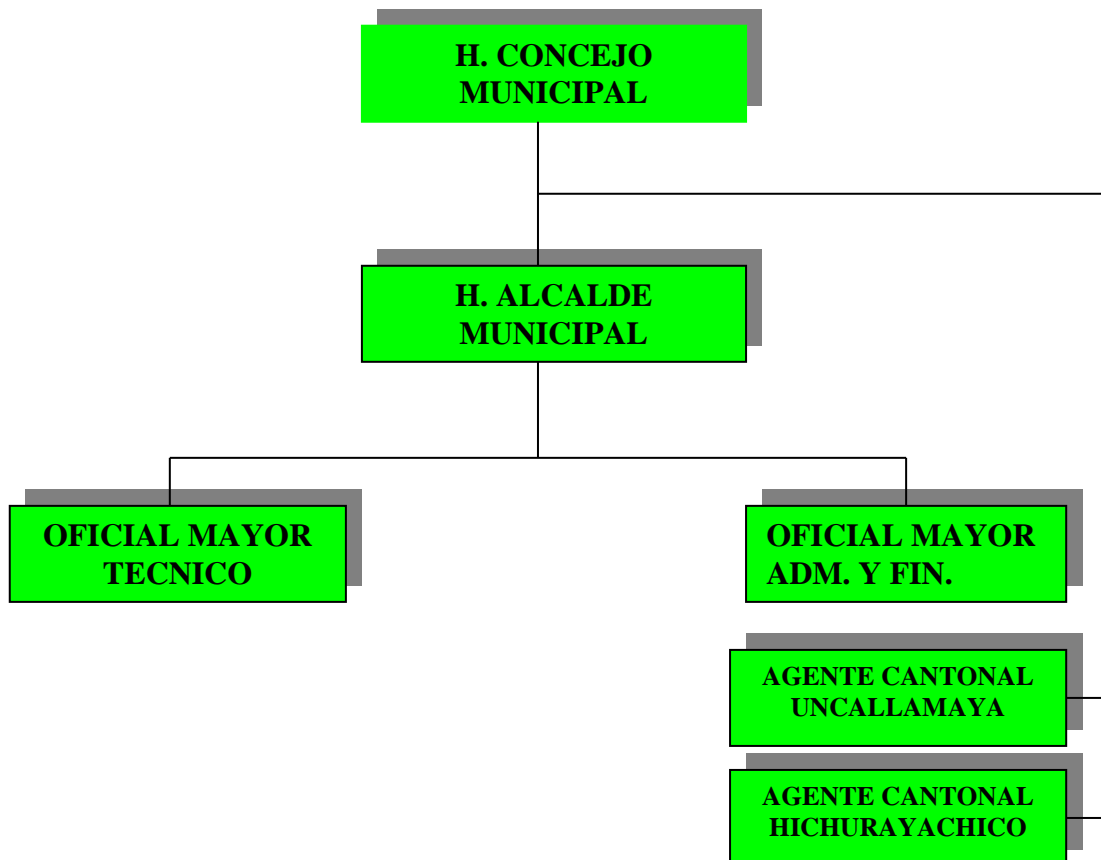
- Mejorar la capacidad del Gobierno Municipal en sus aspectos técnicos y administrativos para proporcionar calidad de servicios a la población.
- Mejorar las condiciones de vida de las unidades familiares del Municipio en base a una redefinición de las estrategias de desarrollo municipal y los escenarios de inversión en el marco de la Ley, conformando asociaciones productivas y la implementación de módulos de producción / trabajo comunal.
- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos, para mejorar el nivel de vida de las comunidades.
- Mejorar la capacidad productiva e incremento del rendimiento de los productos agropecuarios de las comunidades.
- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de servicios de salud para elevar el nivel de vida de la población.
- Mejorar las condiciones y la calidad de la educación, primaria, secundaria, CEMA y educación alternativa en toda la sección municipal.
- Generar un adecuado ritmo de desarrollo económico en el mediano plazo, mejorando el ingreso per cápita, empleo aprovechando las potencialidades y fortalezas que posee el Municipio.

³ Idem. Pg. 72

1.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COLLANA

GRAFICO Nº 1

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO MUNICIPAL



Fuente: Gobierno Municipal de Collana POA 2006

1.2. JUSTIFICACION

Las reformas en las políticas públicas en busca de la modernización de la administración del Estado, iniciada con la promulgación de la Ley de Participación Popular y la Ley de Descentralización Administrativa, permitieron al país orientarse hacia un nuevo modelo de gestión pública descentralizada, teniendo como uno de sus instrumentos fundamentales a la Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamental y sus Decretos Reglamentarios.

En la construcción de este nuevo modelo, los Municipios se constituyen en los factores más importantes del desarrollo nacional, demandándose de estos, por lo tanto, cierta capacidad administrativa. Con este fin la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda han realizado grandes esfuerzos para el fortalecimiento de las capacidades administrativas y de gestión de los Gobiernos Municipales, dotándoles de guías e instrumentos para la implantación de los sistemas de la Ley N° 1178 en sus municipios, para el manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos municipales.

Sin embargo, aún hoy en día se tropieza con la fragilidad de estas capacidades, es decir, que es tan reducida la capacidad de gestión de los Gobiernos Municipales, que muchos de ellos, principalmente en el área rural todavía no cuentan con las herramientas administrativas normadas y exigidas por la Ley N° 1178 y la Ley de Municipalidades para llevar adelante una eficiente gestión Municipal.

Es este el caso del Gobierno Municipal de Collana, que en las últimas gestiones tropieza con muchos problemas, debido principalmente al incumplimiento de estas Leyes, que indican claramente la obligatoriedad que tienen todos los Gobiernos Municipales de elaborar y presentar los reglamentos Específicos de todos los sistemas de Administración y Control, al Ministerio de Hacienda para su respectiva compatibilización y posterior implantación en la institución.

Con estos antecedentes, y principalmente por las implicaciones y consecuencias que ocasionan a la administración del Municipio y a su relación con el Ministerio de Hacienda; la inadecuada e incompleta implantación de los sistemas SAFCO y la no presentación de los Reglamentos Específicos, para su compatibilización; el Ejecutivo Municipal de Collana ha decidido empezar el proceso de modernización de la administración del Municipio, procediendo en

primera instancia a la elaboración del Reglamento Especifico, del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) y posterior implantación en la institución. Con el fin de no solo cumplir con las disposiciones legales referidas a la administración de personal establecidas en las Leyes N° 1178; 2027 y 2028. Y el Órgano Rector, sino principalmente para dar solución a los problemas que actualmente presenta en la administración de recursos humanos, y lograr que todos los funcionarios del Gobierno Municipal asuman plenamente la responsabilidad de sus actos. Todo ello justifica plenamente la elaboración del presente trabajo, titulado “ Reglamento Específico del SAP para el Gobierno Municipal de Collana”, dirigido institucional y académicamente.

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos que guiarán el desarrollo del presente trabajo serán los siguientes:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar al Gobierno Municipal de Collana con la elaboración del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal que le permita la aplicación de las disposiciones legales vigentes en materia de administración de personal en la Institución.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la situación actual del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Municipal de Collana.
- Elaborar la propuesta del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de acuerdo a las normas legales vigentes, y adecuada a la realidad de la institución.
- Apoyar a la Máxima Autoridad Ejecutiva en la validación y compatibilización del Reglamento Especifico en la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental dependiente del Ministerio de Hacienda.

- Proponer un plan de acción para la implantación del Sistema de Administración de Personal en la Municipalidad de Collana.

1.4. METODOLOGÍA

El proceso de elaboración del presente Trabajo Dirigido, esta orientado por los siguientes criterios metodológicos:

1.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado, para realizar el relevamiento, clasificación y evaluación de la información, es “Deductivo”, que es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos⁴.

Los hechos generales conocidos para la elaboración del presente trabajo son: la Ley de Administración y Control Gubernamental, la Ley de Municipalidades, Ley del Funcionario Pública y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal; mientras que los hechos particulares está representado por los subsistemas y procesos que componen la Norma y la Guía para la Elaboración del Reglamento Específico. Es decir, que la investigación ha sido desarrollada enmarcada en los lineamientos generales estipuladas por las Leyes ya mencionadas, para luego introducirse y enmarcarse específicamente en la Guía y en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

1.4.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel o tipo de Investigación utilizado, por las características particulares de este tipo de estudios, es el “Descriptivo”, por que permite inicialmente recopilar y analizar los diversos componentes de la situación planteada, para luego de Interpretarlos y describirlos proponer soluciones. Es decir que la investigación a

⁴ ARANDIA, Lexín. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” 2º Edición ,Ed. Catacora La Paz 1995 Pág. 78

nivel Descriptivo, sirve para analizar como es y como se manifiesta un problema y sus componentes en el presente, para luego proponer esquemas o modelos de cambio⁵, que es justamente lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de la presente investigación, realizada en la Alcaldía Municipal de Collana.

1.4.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar adelante el proceso de recopilación se han recurrido a fuentes primarias y secundarias de información y se aplicaron las técnicas de la entrevista y observación.

1.4.3.1. Fuentes Primarias de Información

Las técnicas de recopilación de información, utilizadas como fuentes primarias fueron las siguientes:

- a) La Entrevista;** esta técnica “consiste en la obtención de información mediante el contacto personal con la fuente, es una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio”.⁶ El uso de esta técnica nos ha permitido conocer con mayor objetividad y profundidad los problemas que actualmente presenta el Ejecutivo Municipal de Collana en relación a la administración de personal de la Institución.

Las Entrevistas utilizadas son del tipo Estructurada – Dirigida, compuesta de un conjunto de preguntas semicerradas y abiertas de respuesta libre, con el fin de que el entrevistado tenga libertad de dar respuestas amplias y explícitas (ver Anexo N° 2). Las entrevistas fueron realizadas a los principales funcionarios del Gobierno Municipal, como son: el Alcalde

⁵ Ibidem Pág. 88

⁶ AVILA, Roberto, “Introducción a la Metodología de la Investigación”, Ed. Estudios y Ediciones RA, Lima – Perú 1997. Pág. 63.

Municipal, el Oficial Mayor Administrativo, los Agentes Cantonales y el Presidente del Concejo Municipal.

- b) La Observación;** esta técnica busca recabar información a través de la acción de observar detenida y directamente sobre los hechos, cosas y situaciones, haciendo un examen crítico de los mismos, minimizando el subjetivismo y evitando los juicios de valor. También, permite hacer la revisión y análisis de documentos.⁷

La aplicación de esta técnica ha permitido hacer un examen detallado del funcionamiento y aplicación del Sistema de Administración de Personal en la Municipalidad de Collana, además de contrastar y/o corroborar la información obtenida en las entrevistas.

1.4.3.2. Fuentes Secundarias de Información

Las fuentes secundarias, están conformadas por toda la información documental recopilada, revisada y evaluada, referida al tema de investigación y están clasificadas de la siguiente manera:

- a) Información Documental Externa;** compuesta por toda la información que tiene relación directa con el tema y que a su vez son la base que enmarca y orienta la elaboración del presente trabajo. La misma que fue recopilada revisada y estudiada con el fin de tener el conocimiento y dominio exacto de la administración de personal en el ámbito público y del Marco Normativo Legal, que rige a la Gestión Municipal. Esta información esta compuesta principalmente por los siguientes documentos:

- * Bibliografía referida a la Administración de Recursos Humanos y a la Administración Pública.

⁷ ARANDIA, Lexín. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” 2º Edición, Ed. Catacora La Paz 1995 Pág. 107.

- * Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- * Ley N° 2028 de Municipalidades.
- * Ley N° 2027 del Funcionario Público.
- * Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del SAP.
- * Guía para la Elaboración del Reglamento Específico.

b) Información Documental Interna; compuesta por toda la información documental facilitada por el Ejecutivo Municipal, perteneciente a la institución.

La misma que ayudó a interiorizarse y conocer a cabalidad los aspectos normativos e institucionales y principalmente todo lo referente a la actual administración de personal de la Institución. Esta información la componen los siguientes documentos:

- * Plan de Desarrollo Municipal.
- * Programa Operativo Anual.
- * Informes de Gestión (2004 – 2005).

1.4.4. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo o población de estudio está constituido por todo el personal del Gobierno Municipal de Collana, que en total suman 12 personas.

Dado que el universo es inferior a 30 personas ($N < 30$), no se hace necesario determinar una muestra representativa, por lo tanto se debe aplicar el censo, pero, debido a las características particulares de la investigación, a la información requerida y a la aplicación de la técnica de la entrevista, se ha realizado un muestreo intencional, que consiste “en la determinación de la muestra

en base al criterio o juicio del que aplica la muestra (investigador) y se caracteriza por ser subjetiva y deliberada al criterio personal.”⁸

1.4.5. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para la consecución del presente trabajo dirigido, se ha definido como sujetos de investigación a los principales funcionarios del Gobierno Municipal de Collana, los cuales se los detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 1

SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

DETALLE	Nº DE FUNCIONARIOS
Alcalde	1
Oficial Mayor Administrativo	1
Oficial Mayor Técnico	1
Presidente del Concejo	1
Agentes Cantonales	2
TOTAL	6

Fuente: Elaboración Propia

1.5. AMBITO Y ALCANCES

En el **ámbito temático**, el alcance de la investigación comprende al área de la Administración Pública a nivel Municipal, específicamente al Sistema de Administración de Personal (SAP).

Dentro el **ámbito temporal**, en el proceso de desarrollo del presente trabajo se ha utilizado información actual y vigente, y fue elaborado en la gestión 2006.

⁸ Ibidem. Pág. 109

En el **ámbito geográfico**, la investigación fue desarrollada en dependencias de la Honorable Alcaldía Municipal del Municipio de Collana, séptima sección de la Provincia Aroma del Departamento de La Paz.

En tanto que el **ámbito de aplicación**, el alcance de la propuesta, del presente trabajo, abarca a todas las áreas funcionales del Gobierno Municipal de Collana

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. ADMINISTRACION

La administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”.⁹ También se la conceptualiza como “una ciencia social compuesta de principios técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”¹⁰.

En consecuencia podemos decir que la administración es una disciplina que se ocupa de la conducción sistemática de una organización, basada en principios, métodos y normas, con el propósito de lograr objetivos a través del esfuerzo y cooperación de sus integrantes.

Los elementos de la administración o proceso administrativo, está constituido por las siguientes funciones:

- **Planeación:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organización:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **Dirección:** Consiste en guiar y orientar el personal.
- **Control:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

⁹ KOONTZ Harold; Weihrich Aeinz “Administración una Perspectiva Global” 11ª edición, Pág. 6

¹⁰ JIMÉNEZ Castro Wilburg; “Administración para el Desarrollo Integral” Ed. Mc. Graw Hill, Pág. 13

2.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de personal consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la organización”¹¹.

Al mismo tiempo significa conquistar y mantener personas que den el máximo de si mismas con una actitud positiva para alcanzar los objetivos propuestos. Suele estar asociada con actividades que en el corto plazo demandan incurrir en gastos aunque represente una inversión a largo plazo.

La actividad fundamental de la administración de personal, radica en planificar, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar, a los funcionarios en su trabajo.

En tanto que la administración pública de personal, se fundamenta en las normas y disposiciones contenidas en el régimen estatutario que regula las relaciones de trabajo entre el estado y los servidores públicos, con la finalidad de atraer, seleccionar, educar y retener empleados y funcionario idóneos para procurar la eficiencia y honestidad en el ejercicio de la función administrativa.

2.2.1. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de los sistemas está orientada a la organización, permitiendo la mejor comprensión de esta, de su entorno y fundamentalmente de las relaciones interpersonales.

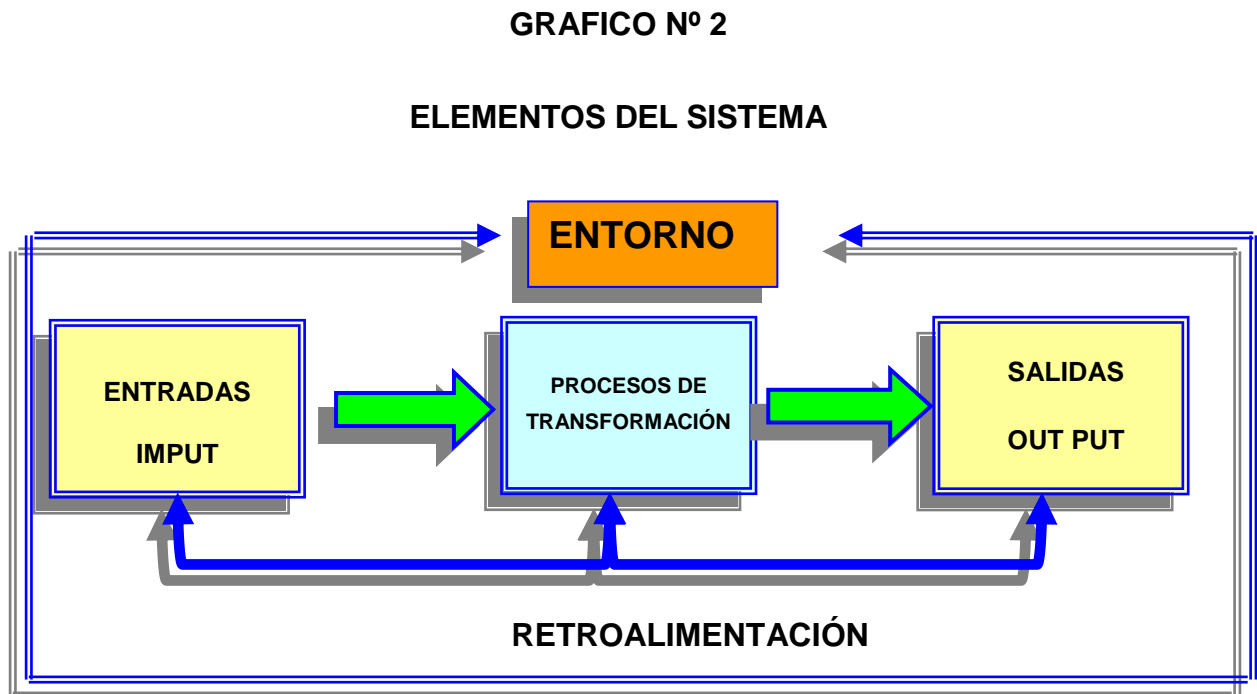
Un sistema se define: “Como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre

¹¹ CHVENATO Idalberto; “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc. Graw Hill, Pág. 29

datos o energía o aún sobre materia en una referencia dada de tiempo y suministrando información, energía o materia”¹².

También se la define como un grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes, que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja, un todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan¹³.

Se observa claramente por estas definiciones que un sistema se conforma por las relaciones que existen entre los diferentes elementos del mismo, como se observa en la gráfica siguiente:



Fuente: Pozo Navarro, “La Administración por Sistemas”

¹² CHAVENATO Idalberto; “ Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed. Mc Gray Hill, Pág. 460

¹³ KOONTZ Harold; Weihrich Aeinz “Administración una Perspectiva Global” 11ª Edición, Pág. 785

2.3. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se determina la administración de personal como un enfoque sistémico, por que permite estudiar la realidad como un todo, al mismo tiempo ayuda a reconocer la naturaleza de los problemas complicados que puedan existir en la organización en materia de personal.

La administración de personal es parte del macro sistema que es la organización y es considerada un sistema por que se encuentra conformada por subsistemas dinámicamente relacionados, los cuales son interdependientes y desarrollan actividades para lograr objetivos y/o propósitos.

2.4. SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Según Mónica Soriano López,¹⁴ el Sistema de Administración de Personal lo componen seis subsistemas que son los siguientes:

2.4.1. SUBSISTEMA DE DOTACIÓN

El Subsistema de Dotación es el encargado de proveer técnicamente de personal a la institución, previa demanda organizacional claramente identificada y justificada tanto cuantitativamente y cualitativamente. Sus funciones son los siguientes:

- Cuantificación de la Demanda de Personal
- Programación Operativa Anual Individual
- Valoración de Puestos
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Integración de Personal

¹⁴ SORIANO López Mónica; “ Las 7 Is de la Gestión de Personal” 1º Edición 2003, Pág. 68

2.4.2. SUBSISTEMA DE ADECUACIÓN

Este subsistema establece de manera continua, la concordancia entre las exigencias de un puesto, los requisitos para ocuparlo y el desenvolvimiento del funcionario. El objeto de este subsistema es evitar sobre o subestimaciones que sean contrarias a las exigencias de la organización así como a los derechos y responsabilidades de los funcionarios. Este subsistema se encuentra conformado por las siguientes funciones:

- Evaluación de la Eficiencia
- Movilidad de Personal

2.4.3. SUBSISTEMA DE DESARROLLO

El Subsistema de Desarrollo satisface las necesidades de perfeccionamiento integral de los funcionarios de acuerdo a las exigencias de la organización. El objeto de este subsistema, es lograr una contribución efectiva de los funcionarios a la institución. Este Subsistema se encuentra conformado por la siguiente función:

- Capacitación Productiva, que consiste en propiciar a corto y mediano y largo plazo la adquisición de conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores en concordancia con las necesidades de la organización y del entorno.

2.4.4. SUBSISTEMA DE PRESERVACIÓN

Determinar la forma de alentar a los funcionarios para que favorezcan el crecimiento de la organización a objeto de lograr en la institución la permanencia del personal que satisface las demandas organizacionales y que encuentra en el trabajo desarrollado un medio de realización. Su función es:

- Motivación al Personal, a través de estímulos económicos y/o psicosociales.

2.4.5. SUBSISTEMA DE CONTROL

Este subsistema determina en que medida los objetivos del sistema operativo de administración de personal están siendo alcanzados.

El objeto de esta función es efectuar, una vez recibida la información pertinente, los ajustes necesarios cuando se presente desviaciones en la ejecución o en los resultados obtenidos. Sus funciones son:

- Información
- Control Interno

2.4.6. SUBSISTEMA NORMATIVO

El Subsistema Normativo como parte del sistema de Administración de Personal, determina las disposiciones que regula las relaciones entre empleados y empleadores. El objeto de esta función, es contribuir a promover un clima favorable y de equidad dentro de la organización evitando tensiones. La función de este subsistema es la siguiente:

- Reglamento Interno o Estatuto, que consiste en regular las relaciones entre la organización y los funcionarios que prestan servicios en esta.

2.5. ADMINISTRACION PÚBLICA

“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”¹⁵.

¹⁵ DEMIZAKY Peredo, Pablo; “Derecho Administrativo” Ed. Amigos del Libro, 1988, Pág. 35

La administración pública es el conjunto de acciones que permite definir, ejecutar y controlar las políticas públicas y de negocios del estado, a través de un conjunto de instituciones que el gobierno crea para el ejercicio de su poder.

2.5.1. OBJETO Y NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

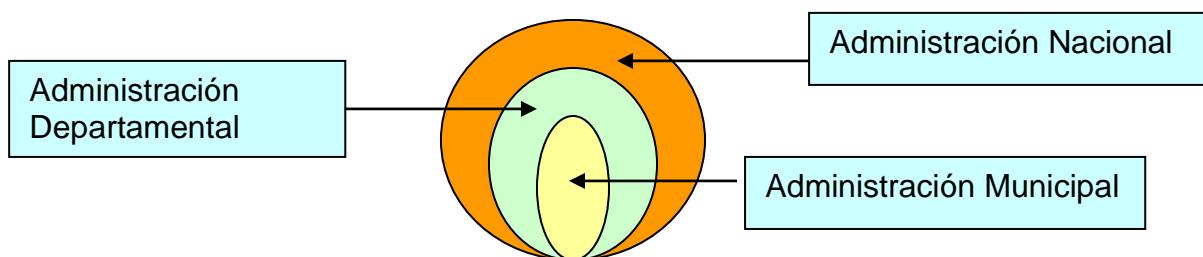
“La Administración Pública tiene como objeto, realizar una gestión económica y social tal que permita utilizar los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades colectivas”¹⁶.

La Administración Pública en Bolivia esta dividida en tres niveles, que son los siguientes:

En el primer nivel se halla la administración nacional, en el segundo nivel se encuentra la administración departamental y en el tercer nivel se halla la administración municipal cada uno de ellas con roles y atribuciones específicas.

GRAFICO NO. 3

NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: Elaboración Propia

¹⁶ SANDY, Franklin; “Gestión Pública Descentralizada en Bolivia” Ed. UMSA, Pág. 12

2.6. GESTIÓN MUNICIPAL

La Gestión Municipal integra a todas las organizaciones vivas del municipio, para lograr que el gobierno municipal conozca y se identifique con la realidad del municipio y tome las decisiones y medidas necesarias para lograr elevar la calidad de vida de sus habitantes.

La Gestión Municipal, esta estrechamente relacionada al ámbito municipal donde el Alcalde Concejales, Comité de Vigilancia, Representantes de las Organizaciones Territoriales de Base, Juntas Vecinales, Miembros de los Sector de Salud y Educación y Ciudadanía en General; en el marco de sus atribuciones y competencias específicas coordinan y articulan sus capacidades y potencialidades e intervienen en las decisiones guiadas por una visión común en pos del desarrollo de su municipio.¹⁷

2.6.1. MUNICIPIO

Es la unidad territorial política y administrativamente organizada en la jurisdicción y con los habitantes de la sección de provincia, base del ordenamiento territorial del estado unitario y democrático boliviano (Artículo 3º Ley de Municipalidades).

2.6.2. 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 (Artículo 3º Ley de Municipalidades).

¹⁷ CENCAP, “Ley No.1178 en la Administración Municipal”

2.6.3. GOBIERNO MUNICIPAL

Dentro de la estructura institucional pública los Gobiernos Municipales gozan de autonomía constitucional, que consiste en la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción competencias territoriales.

El gobierno y la administración del municipio se ejerce a través del gobierno municipal conformado por el Consejo Municipal y el Alcalde Municipal (Artículo 3º y 10º Ley de Municipalidades).

2.6.4. EL GOBIERNO MUNICIPAL COMO SISTEMA

El Gobierno es una organización que puede verse desde un enfoque sistémico ya que responde a una variedad e infinidad de problemas fruto de la complejidad natural de su entorno interno y externo. En este sentido, el Gobierno Municipal interactúa dentro de una realidad mayor como es la provincia, el departamento, el país y el contexto internacional; liderando el desarrollo local con el criterio de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios¹⁸.

Los gobiernos municipales realizan el proceso administrativo, desde un punto de vista sistémico previsto en la Ley SAFCO.

GRÁFICO N° 4

¹⁸ TAMAYO R. Gonzáles y G Montesinos; “Sistema de Gestión Pública Municipal”, Ed. Creativa, Pág. 60

EL GOBIERNO MUNICIPAL COMO SISTEMA



FUENTE: Elaboración Propia.

2.7. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los Instrumentos Administrativos permiten alcanzar objetivos diversos sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de manera ordenada y sistemática información de una organización; así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

2.7.1. REGLAMENTO ESPECÍFICO

El Reglamento Específico es un instrumento técnico operativo que establece, procedimientos, responsables, plazos y acciones necesarias para

aplicación de los sistemas SAFCO, este debe ser una herramienta clara, funcional, aplicable, práctica y objetiva¹⁹.

El contenido del Reglamento Específico de manera general esta enmarcado en las siguientes partes:

- **Aspectos generales;** son todos aquellos aspectos, que están relacionados con la aplicación del documento de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y a los propósitos de la institución, establecidos en el reglamento de cada sistema.
- **Disposiciones Generales del Sistema;** se refiere aquellas características de cada sistema, sus componentes y niveles de organizaciones realizadas de acuerdo a la estructura orgánica de la institución, señalando así mismo sus responsabilidades.
- **Aspectos Técnico Operativos;** están compuestos por los aspectos técnico operativos señales por el Ministerio de Hacienda a través de disposiciones legales de cumplimiento obligatorio en todo el sector público.
- **Anexos;** donde se presentan los instrumentos operativos y de apoyo del Reglamento.

¹⁹ MINISTERIO de Hacienda; “Reglamentos Específicos para Municipalidades”, Pág. 78

MARCO LEGAL

La base normativa legal vigente que enmarca la elaboración del presente trabajo, está compuesto fundamentalmente por las siguientes Leyes y Decretos Supremos:

2.8. CONSTITUCION POLÍTICA DEL ESTADO

El título 6º de la Constitución Política del Estado establece respecto al Régimen Municipal en sus artículos 200 al 206 que la autonomía Municipal, consiste en la potestad normativa ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales; y que su administración estará a cargo de los Gobiernos Municipales autónomos conformado por un Consejo y un Alcalde. Además especifica que a través de una ley especial se determinará el número de miembros de los consejos municipales, la jurisdicción territorial y la organización y atribuciones del gobierno municipal.

2.9. LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

Esta norma sistémica en su concepción esta orientada a la Gestión Pública por resultados, puesto que en cada uno de los 8 subsistemas se menciona como elemento importante el logro de resultados. La Ley SAFCO, establece un proceso lógico en la administración del Estado, señalando sistemas para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las entidades, de forma tal que los bienes y servicios que estos prestan a la sociedad sean los mejores en términos de volumen calidad y costo.

La Ley No.1178 regula los sistemas de administración y control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública con el objetivo de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos

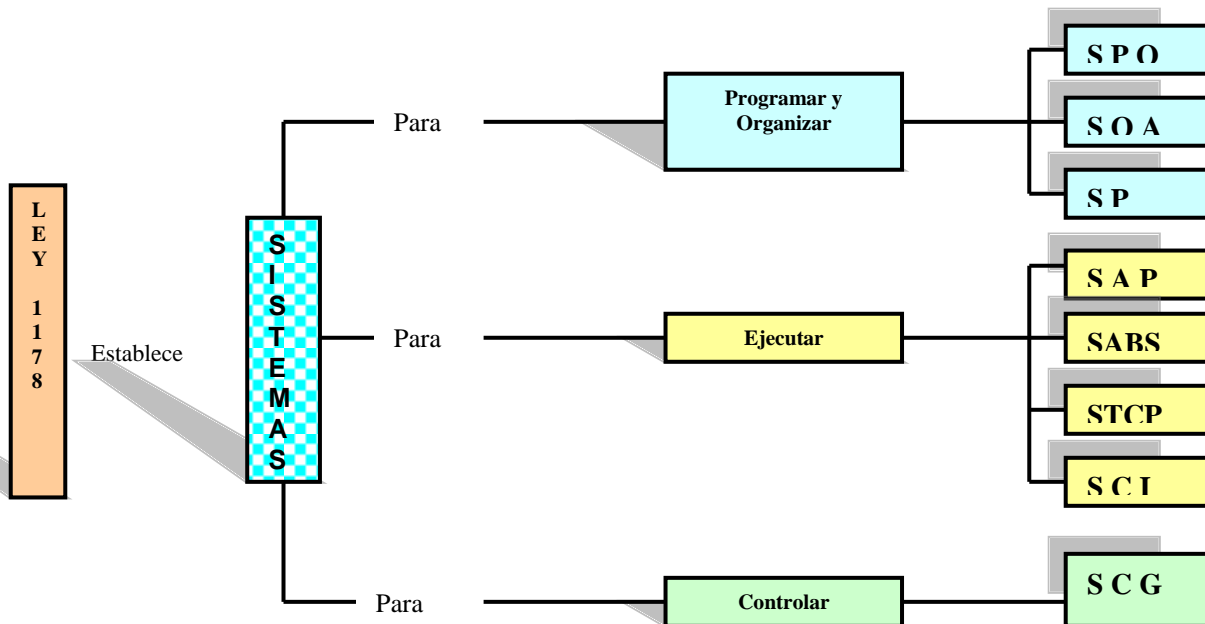
- Disponer de información útil oportuna y confiable
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad de sus actos
- Desarrollar la capacidad administrativa

Los artículos 3 al 5 establecen que el ámbito de aplicación de los sistemas de Administración y Control son todas las entidades del sector público sin excepción, incluido los gobiernos municipales.

En capítulo II artículo 6° al 13° establece que los sistemas de administración y control son 8 y se dividen en 3 grupos como lo muestra el gráfico siguiente:

GRAFICO No. 5

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL



FUENTE: Elaboración Propia en base a la Ley SAFCO

2.10. LEY NO. 2028 DE MUNICIPALIDADES

Esta ley tiene como objeto regular el régimen municipal establecido en el título IV, artículo 200 a 206 de la Constitución Política del Estado. Su ámbito de aplicación se da en la organización y atribuciones de la Municipalidad y del Gobierno Municipal; en las normas nacionales sobre patrimonio de la nación, propiedad de dominio público y en el control social al gobierno municipal.

El artículo 12 establece que el concejo municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal y constituye el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal.

El artículo 43 y 44 estipula que el Alcalde Municipal es la máxima autoridad ejecutiva del gobierno municipal. Entre las múltiples atribuciones que la compete una de las principales es la de elaborar y aplicar los Reglamentos Específicos para implantar e institucionalizar los procesos de administración y control gubernamental en el marco de las Normas Básicas respectivas.

Así mismo esta ley en su título IV capítulo V establece un conjunto normas referidas a los Servidores Públicos y otros Empleados Municipales; es decir, como deben estar categorizados, las responsabilidades que estos asumen al momento de ejercer la función pública, además con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa, establece la Carrera Administrativa Municipal, la misma que será articulada a través del Sistema de Administración de Personal.

También indica las funciones que el Gobierno Municipal debe cumplir en la administración de personal de la Municipalidad que, tienen estrecha relación con los subsistemas del SAP. Entre estas funciones están las siguientes:

- Cuantificación de la demanda de personal.
- Valoración de puestos y renumeración.
- Reclutamiento y selección de personal.

- Prohibición y sanciones.
- Evaluación del desempeño.
- Permanencia, movilidad y retiro

Finalmente hace referencia a la obligatoriedad que tiene el Gobierno Municipal respecto a la elaboración aprobación y operativización de su Reglamento Específico, su Reglamento Interno, manuales y otros instrumentos administrativos que regulen y normen la función pública municipal.

2.11. LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO

La ley 2027 aprobada el 27 de Octubre del 1999, tiene por objeto regular la relación del estado con los servidores público, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad. Este estatuto se rige por los siguientes principios:

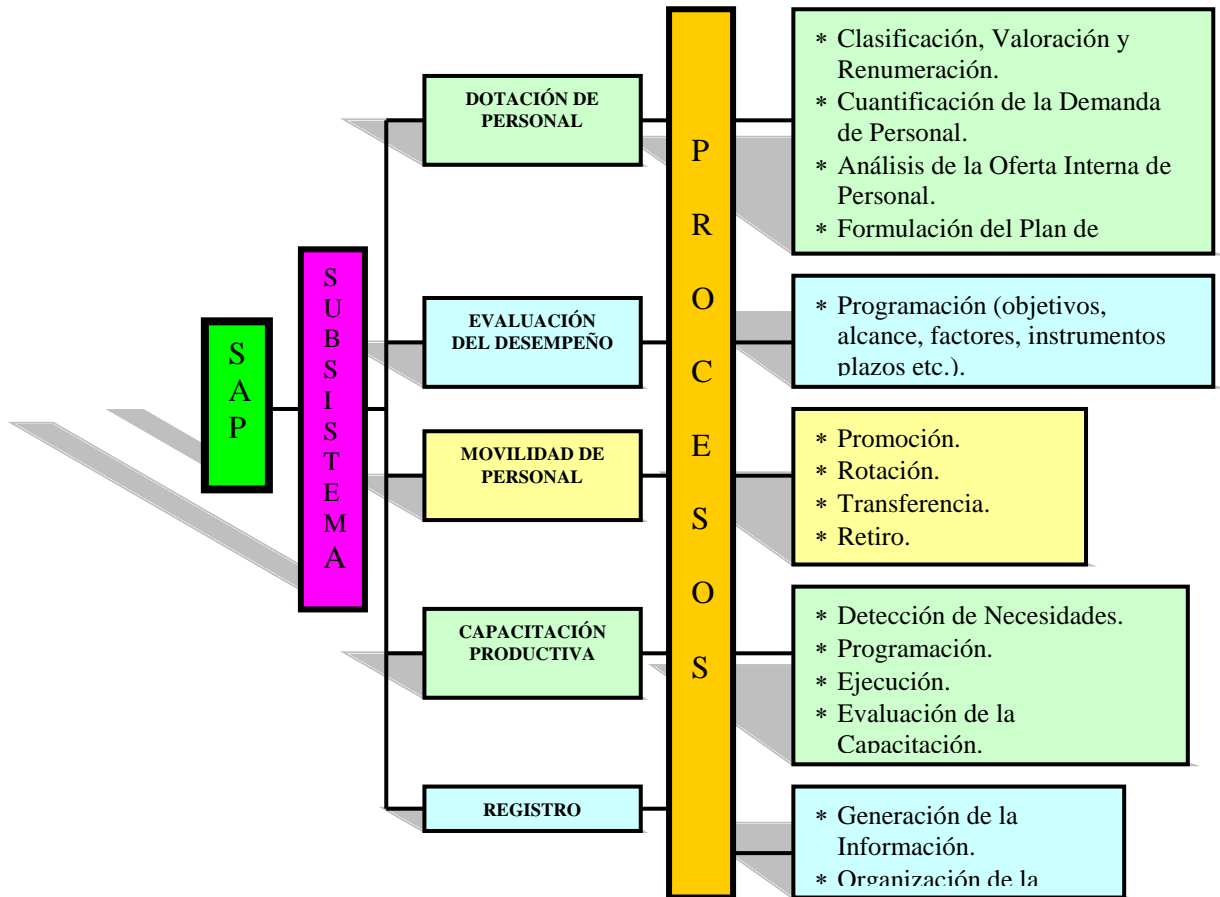
- Servicio exclusivo a los intereses a la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno
- Sometimiento a la Constitución Política del Estado las leyes y el ordenamiento jurídico vigente.
- Reconocimiento al mérito capacidad e idoneidad funcionaria.
- Igualdad de Oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- Reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones públicas para la obtención de resultados.
- Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- Honestidad y Ética en el desempeño del servicio público.
- Responsabilidad por la función pública

2.12. DECRETO SUPREMO NO. 26115- NORMAS BASICAS DEL SAP

Este decreto establece en su artículo siete que el Sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal. Este sistema está constituido por los siguientes subsistemas y procesos:

GRAFICO Nº 6

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Elaboración Propia en base al DS. Nº 26115

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1. CARACTERIZACION DEL MUNICIPIO

a) Ubicación Geográfica y División Política Administrativa

Collana, séptima sección de la provincia Aroma del Departamento de La Paz en la República de Bolivia, limita al noroeste con Viacha, noreste con Calamarca, al sureste con Colquencha y al suroeste con Comanche. El Municipio se encuentra situado en plena puna del altiplano esta ubicado a 55 kilómetros de la ciudad de La Paz.

Su topografía esta caracterizado por altas planicies y montañas, con presencia de fluviales y lacustre, con un relieve que varía de plano a ligeramente ondulado, y un clima que varía de entre templado a frío. Sus altitudes varían desde los 3.700 a los 4.300 msnm. Sus suelos son algo pedregosos, de textura mediana. Sólo tiene un piso ecológico, con serranías y llanuras y vegetación compuesta por bofedales, de tipo herbáceo y arbustivo. Asimismo está organizado administrativamente en 3 Cantones y 5 Comunidades.

CUADRO Nº 2

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CANTONES	COMUNIDADES
Collana	Collana
Uncallamaya	San Nicolás
Hichuraya Chico	Ch'illa Pampa
	Anaqa Pampa
	Hichuraya Chico

FUENTE: Elaboración propia.

La Capital de Municipio, se encuentra a 55 Km. desde la ciudad de La Paz, sede del Gobierno de Bolivia.

b) Población

Según el Censo de Población y Vivienda del año 2001, la población de la Séptima Sección de la Provincia Aroma tiene una población total de 2024 habitantes. Constituido por:

CUADRO Nº 3

POBLACIÓN DEL MUNICIPIO

<i>GRUPOS DE EDADES</i>	<i>MUJERES</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>TOTAL</i>
Total	1035	989	2024
0 a 5 años	183	168	351
6 a 18 años	297	365	662
19 a 39 años	236	184	420
40 a 64 años	228	184	412
65 años adelante	91	88	179

FUENTE: INE Censo de Población y Vivienda 2001

c) Actividad Económica

El municipio basa su economía en cuatro rubros:

- Pecuaria
- Agrícola
- Minera
- Artesanal

El rubro pecuaria está basada fundamentalmente en la cría de vacuno, ovinos y llama de la que obtienen queso de reconocida calidad en tanto que de la carne obtienen el charque.

En el rubro agrícola se cultiva principalmente Papa, así como también oca y haba; y adicionalmente algunas especies forrajeras, como la alfalfa y la cebada, que sirven de alimento para el ganado vacuno. Otro recurso utilizado es el de los bofedales, que son una buena fuente de alimento para el ganado vacuno, ovino y otros.

En el rubro de la minería la población se dedica a la explotación de piedra caliza, Tarija, mármol amarillo y silicio.

En el rubro Artesanal se cuenta con 3 instituciones; Nueva Amanecer, San Nicolás y Rosario que producen con la lana de ovino, vicuña y alpaca el tejido de chompas, alfombras, frazadas, gorros, chalinas, ponchos y otros.

d) Aspectos Sociales

- **La Educación**

La educación formal en el municipio de Collana cuenta con 5 unidades educativas públicas, de los cuales tres prestan servicios de primaria y dos hasta el nivel secundario. También se cuenta con una unidad educativa privada que presta servicios hasta el nivel secundario.

En conjunto estas unidades educativas concentran la matriculación de 540 alumnos (ver cuadro N° 4).

- **Servicio de Salud**

Cuenta con un Centro de Salud, de carácter público, ubicado en la capital de cantón Collana. La atención médica sobre el total habitantes es el 0.68 %, la cobertura del parto es del 13.70 %, el promedio de consultas prenatales por embarazadas atendidas es el 2.31 % y el promedio de la cobertura vacunas de niños de 12 a 23 meses es el 43.20 %.

CUADRO Nº 4

POBLACIÓN ESTUDIANTIL

<i>POBLACIÓN POR EDADES</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>MUJERES</i>	<i>TOTAL</i>
4 a 5 años	73	77	150
6 a 13 años	271	314	585
14 a 17 años	132	104	236
18 a 19 años	64	55	119

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

- **Vivienda, Servicio de Saneamiento Básico y Transporte**

La mayoría de las familias del Municipio Habitan en viviendas auto construidas con muros de adobe, piso de tierra y techo de calamina o paja. En los centros poblados se observa viviendas con más de tres ambientes, construidos con paredes de adobe o ladrillo, revocadas interiormente con estuco, pisos de cemento y techos de calamina.

CUADRO Nº 5

VIVIENDA Y SERVICIOS BÁSICOS

<i>TOTAL VIVIENDAS 507</i>	<i>BAJA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ALTA</i>
Calidad de servicios básicos	241	259	7
Calidad de la construcción	23	465	19
Calidad de habitabilidad	118	255	134
Calidad de la vivienda	149	330	28

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

La provisión de agua, para la población en las comunidades tiene la siguiente cobertura:

CUADRO Nº 6

COBERTURA DE SERVICIOS

<i>AGUA</i>	<i>ALCANTARILLADO</i>	<i>SANITARIA</i>	<i>ELECTRICIDAD</i>
54.24 %	0.39%	11.64 %	47.53 %

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

<i>PROCEDENCIA DE AGUA</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Cañería de red o pileta pública</i>	250
<i>Carro repartidor</i>	15
<i>Pozo o noria</i>	224
<i>Río, Vertiente, Acequia, Lago, Curiche</i>	12
<i>otros</i>	6

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

<i>DESAGUE DE BAÑO Y LETRINA</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Alcantarillado</i>	2
<i>Cámara séptica</i>	3
<i>Otros (Pozo ciego, superficie)</i>	54
<i>No tiene</i>	448

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

En cuanto al transporte la población cuenta con una línea de minibuses y buses que prestan sus servicios constantemente.

e) Idioma

La mayoría de la población es bilingüe, es decir, que hablan aymará y español, como lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 7

IDIOMAS QUE SE HABLA EN EL MUNICIPIO

IDIOMA	NÚMERO	REPRESENTA
<i>Aymará - Español</i>	1990	68.03%
<i>Español</i>	509	17.40%
<i>Aymará</i>	261	8.92%
<i>Quechua, Aymará y Español</i>	25	0.85%

FUENTE: INE, Censo de Población y vivienda 2001

El principal idioma al que aprendió a hablar es el aymará que representa a 1679 hab. Equivalente al 62.12 %, con una incidencia mayor en las personas adultas.

3.2. GESTIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL

El Gobierno Municipal es la instancia representativa de la voluntad ciudadana que ejerce con autonomía de gestión tiene como finalidad contribuir a las satisfacciones de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y desarrollo humano sostenible del municipio.

El Gobierno Municipal está conformado por un Concejo Municipal de cinco miembros titulares y cinco suplentes, y es el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal, y un Alcalde Municipal que es la máxima autoridad ejecutiva. En los cantones se tiene dos Agentes Municipales que está bajo supervisión y control del Gobierno Municipal.

En la planta administrativa cuenta con un Oficial Administrativo Financiero, Oficial Mayor Técnico y personal de apoyo.

Los recursos económicos públicos que dispone anualmente el Gobierno Municipal de Collana provienen de las siguientes fuentes:

- Ingresos propios, se generan mediante las recaudaciones por concepto de patentes municipales por las extracciones y transporte de los minerales.
- Coparticipación tributaria, por la transferencia efectuada por el Tesoro General de la Nación de los Ingresos Nacionales, distribuidos en función al número de habitantes del Municipio.
- El IDH son recursos de Los Hidrocarburos que el estado transfiere al Municipio
- Otros ingresos como: Donaciones o financiamientos de Entidad públicas y departamentales, organismos de cooperación internacional e instituciones privadas de desarrollo social.

Se elabora el POA para la administración de los recursos, la misma que esta enmarcado en el Plan de Desarrollo Municipal. Este instrumento es utilizado para la planificación a corto plazo y a la vez sirve de control fiscal y social de los recursos.

3.3. POTENCIALIDADES DEL MUNICIPIO

El Municipio de Collana cuenta con las siguientes potencialidades:

- En la Agropecuaria, se cuenta con una amplia extensión de terrenos para pasturas, aunque con escasa cobertura vegetal, que puede ser fácilmente recuperada, especialmente para ganado bovino y camélido. La diversificación de la producción agropecuaria, optimizando el rendimiento de los suelos con la introducción de pasturas nativas, carpas solares y semillas de quinua y otros.
- La Minería es otra potencialidad que ha despertado interés en empresas privadas, la región cuenta con yacimientos de no metales, como el depósito de 450 hectáreas de piedra caliza, mármol, piedra Tarija, silicio, arcilla y otros, que

pueden ser aprovechados para generar mayores ingresos y una diversificación en la economía de las familias del Municipio.

- Se pretende crear en la región un parque industrial de Cal Viva creando varias fábricas, que se aprovecharán los yacimientos de Caliza y Mármol, para dar impulso al desarrollo del municipio, generando fuentes de trabajo e incorporando valor agregado a las materias primas, convirtiendo de esta manera en un municipio industrial,
- En cuanto a la Artesanía, el conocimiento que poseen los pobladores para el tratamiento y transformación de la lana tanto de ovinos como de camélidos, constituye un potencial de gran importancia, aspecto que les permite realizar tejidos muy bien elaborados, aunque de momento la producción de este rubro está destinada principalmente al consumo familiar. Las organizaciones que promueven el desarrollo local impulsan la construcción y el equipamiento de talleres, además de buscar mercados para la comercialización de sus productos

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

4.1. INTRODUCCION

El diagnostico, “es un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos mas significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste o proponer propuestas o modelos de solución del hecho o problema,”²⁰

Bajo este concepto, en el presente capítulo se presenta el análisis de la situación actual de la Administración de Personal de la Municipalidad de Collana, cuyos resultados permitirán determinar las falencias que esta presenta en relación a lo exige la Normativa Legal vigente referida a la administración de personal, a nivel público.

4.2. OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

El objetivo del presente diagnostico, es realizar el análisis de la situación actual del funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Alcaldía de Collana evaluando su conformidad con lo estipulado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, la Ley N° 1178 y la Ley N° 2028.

4.3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Una vez revisada, sistematizada y analizada la información recopilada en la Institución, Los resultados del diagnostico realizado son los siguientes:

²⁰ FRANKLIN, Benjamín “Auditoria Administrativa” Ed. Mc – Graw Hill. México 2001 Pág. 548

4.3.1. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ALCALADIA

- Actualmente la Alcaldía de Collana no cuenta con una unidad específica encargada de la Administración de Personal, quedando estas funciones a cargo del Oficial Mayor Administrativo Financiero.
- A esto se suma la inexistencia de instrumentos administrativos que guíen y normen las funciones y actividades de los funcionarios en la Institución; como ser: Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Personal y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, lo cual origina dualidad de funciones, sobre posición de cargos, repetición de tareas y deficiente unidad de mando, y a su vez limita la eficiencia y eficacia del personal en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones.
- La mayoría, sino todos los funcionarios de la Institución no tienen un conocimiento preciso de los objetivos que deben alcanzar, de las funciones que deben desempeñar en sus puestos, ni están seguros en que nivel de la estructura orgánica se encuentran los puestos que ocupan ni de quién dependen.
- En resumen la Administración de Personal en la Alcaldía de Collana se limita a ejercer funciones de control de asistencia y de velar que los funcionarios cumplan con las órdenes del Alcalde y del Concejo Municipal.
- En contrapartida se ha podido verificar que existe gran predisposición del Ejecutivo Municipal para implantar el Sistema de Administración de Personal en la institución

4.3.2. SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

Los resultados obtenidos respecto a los procesos que componen este subsistema son los siguientes:

- **Clasificación, Valoración y Renumeración de Puestos**
 - No existe documentación donde se identifique la Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; el personal desconoce el nivel en que se encuentra su cargo. La decisión en la remuneración de puestos se realiza al principio de gestión sobre la base del Presupuesto sin tomar en cuenta ninguna escala salarial.

- **Plan de Personal, Cuantificación de la Demanda y Análisis de la Oferta**
 - En la Institución prácticamente no se desarrollan los procesos de cuantificación de la demanda, ni se realiza el análisis de la oferta interna de personal. Tampoco existe ningún proceso para la formulación del Plan de Personal, por lo tanto, no realiza ni cuenta con un Plan de Personal que le permita adoptar de manera oportuna y eficaz las decisiones necesarias a este respecto.

- **Programación Operativa Anual Individual**
 - No se elaboran los Programas Operativos Anuales Individuales. Las funciones lo realizan a través de instrucciones superiores de manera verbal, siendo difícil realizar el seguimiento y control de resultados del funcionario.

- **Reclutamiento y Selección de Personal**
 - El proceso de reclutamiento y selección de personal, se realiza mediante la invitación directa y aprobación en una asamblea general de las cinco comunidades, lo que no permite que la Municipalidad cuente con el personal idóneo y capacitado para cumplir responsable y eficientemente las funciones y atribuciones del cargo asignado.

- **Inducción y Evaluación de Confirmación del Personal**

- El proceso de ambientación del nuevo funcionario consiste en la presentación del mismo al jefe de área y no se realiza la evaluación de confirmación.

4.3.3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- La institución no cuenta con factores de evaluación del desempeño, por lo que no se efectúa ningún proceso de evaluación del desempeño al personal, en su lugar al finalizar la gestión a pedido de la Máxima Autoridad Ejecutiva, los funcionarios realizan informes de manera cuantitativa y cualitativa de las principales actividades desarrolladas, los recursos utilizados y resultados obtenidos en la gestión.

4.3.4. SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DEL PERSONAL

- En la Alcaldía Municipal de Collana por lo general no existe promociones, rotaciones y transferencias de personal, debido a la poca cantidad de funcionarios que tiene la Municipalidad de Collana.
- El cambio de algunos funcionarios del municipio se lo realiza generalmente cada fin de gestión, a solicitud de la población, en una Asamblea General de las Comunidades y con la aprobación del Máxima Autoridad Ejecutiva.

4.3.5. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

- Sobre este subsistema se ha podido comprobar que en la Institución. No se desarrolla ningún proceso de detección de necesidades de capacitación del personal, menos aún se elaboran y ejecutan programas de capacitación.

- No se realizan cursos de capacitación para el personal administrativo, ni estos participan en los cursos de capacitación convocado por la Contraloría General de la República.

4.3.6. SUBSISTEMA DE REGISTRO DEL PERSONAL

- Prácticamente en la Alcaldía de Collana, no se aplican ninguno de los procesos que componen este subsistema, es decir, que la institución no cuenta con documentación individual ni carpetas personales de los funcionarios.
- Solo se utiliza como instrumento de información del personal la planilla de sueldos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del diagnóstico realizado al Sistema de Administración de Personal de la Alcaldía Municipal de Collana se han llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones generales:

CONCLUSIONES

- La falta de instrumentos administrativos de personal, y la inexistencia de una unidad o persona específica que este a cargo de la Administración de Recursos Humanos, hace que en la Institución el ejercicio de estas funciones se reduzca al control de asistencia del personal y a realizar algunas acciones aisladas, producto de las necesidades del Gobierno Municipal y de las formalidades que se deben cumplir con el Ministerio de Hacienda. Además de ser una de las causas principales para que en la institución haya dualidad de funciones y una deficiente unidad de mando.

Dotación de Personal

- En la Alcaldía de Collana no se elaboran Programas Operativos Anuales Individuales ni se realiza la clasificación y valoración de puestos, lo que impide la correcta identificación y especificación de cada puesto y a su vez origina que la carga de trabajo de los funcionarios no sea planificada y desempeñen funciones que no corresponden al cargo que ocupan.
- Además al no existir una escala salarial formalizada, las decisiones de remuneración se la hace de manera arbitraria, al principio de cada año en base al Presupuesto, sin considerar ninguna valoración de puestos.
- La falta de formulación de Planes de Personal, impide identificar la cantidad y tipo, de personal que la Institución requiere.

- El reclutamiento de personal se lo realiza, solamente, a través de la invitación directa, por lo tanto no se sigue un proceso de selección de personal. Asimismo, la inducción se la hace de manera improvisada y no se realiza la evaluación para la confirmación; todo ello ocasiona que la Institución no cuente con un personal adecuado y competente, lo cual repercute negativamente en la eficiencia de la Administración y Gestión del Gobierno Municipal.

Evaluación del Desempeño

- Como no se realiza ningún tipo de evaluación del desempeño en la Institución, no se puede determinar cuantos y cuales funcionarios requieren ser capacitados, reconocidos, rotados o transferidos, para aprovechar de mejor manera sus capacidades, conocimientos y aptitudes.
- Dado que no se tiene ninguna información del desempeño del personal, se hace muy difícil medir el grado de cumplimiento de las funciones y objetivos planteados.

Movilidad de Personal

- En la Municipalidad de Collana, prácticamente no se realizan promociones, rotaciones o transferencias debido al reducido número de funcionarios y a que no existe estabilidad laboral, por que cada año a solicitud de las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), en asamblea con el Gobierno Municipal, se cambian a la mayoría (sino no es a todos), de los funcionarios, lo cual se convierte en otra de las causas por la que el Gobierno Municipal no cuente con personal idóneo para la institución

Capacitación Productiva

- Si bien los funcionarios muestran predisposición e interés por ser capacitados para mejorar el desempeño en sus funciones y adquirir nuevos

conocimientos, pero como en la Institución no se realiza la detección de necesidades de capacitación y mucho menos se desarrollan programas de capacitación, sumado al cambio constante de personal, hace que estos se vean frustrados y el Gobierno Municipal no cuente con personal suficientemente calificado y capacitado para cumplir de manera eficiente sus funciones.

Registro de Personal

- La Alcaldía Municipal de Collana no cuenta con equipos necesarios para registrar y almacenar la información emergente de la administración de Personal, por lo tanto casi no cuenta con ninguna información referida al personal.
- Es decir que no existen carpetas personales de los funcionarios ni archivos clasificados, tampoco cuenta con inventarios de personal.

RECOMENDACIONES

- Es importante y urgente la implantación Del Sistema de Administración de Personal como lo estipula la Ley N° 1178 y su Decreto Reglamentario, en la Institución para efectivizar la administración de Recursos Humanos en la Alcaldía y así contar con un personal estable, capacitado y eficiente que le permita responder de manera adecuada y oportuna a las necesidades y requerimientos del Gobierno Municipal de Collana y fundamentalmente de la población del Municipio.
- Para empezar este proceso se debe elaborar en primer lugar el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal como lo exige la ley de Administración y Control Gubernamental y su reglamentación.

- También es importante planificar la implantación del Sistema, para que se puede hacer el seguimiento, evaluación y control de su aplicación y así lograr los resultados esperados.
- El Reglamento Especifico debe contener los instrumentos necesarios (formularios, instructivos y otros), que se requieren para desarrollar cada uno de los procesos que conforman los subsistemas del Sistema de Administración de Personal.
- Luego de elaborar el Reglamento se debe proceder a la validación del mismo por el Concejo Municipal y posteriormente lograr su compatibilización técnica por el Órgano Rector. Dando cumplimiento de esta manera a las disposiciones legales establecidas para el Sistema de Administración de Personal.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCION

En toda organización, el capital humano tiene una importancia vital para el desarrollo de las actividades programadas, por que no solo representan el potencial de su accionar actual, sino también la reserva de capacidad para el futuro.

Asimismo, la selección de recursos humanos, la contratación, la capacitación, la evaluación, renumeración y la promoción, son parte de las múltiples y variadas competencias que comprende la gestión de personal en toda organización sea esta pública o privada.

En este contexto en este capítulo, en base a los resultados de la investigación y en el marco de las Leyes N° 1178; 2027 y 2028, en la Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y la guía para la elaboración del Reglamento Específico del SAP, se presentan los productos específicos requeridos por el Gobierno Municipal de Collana.

5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta es el de dotar al Gobierno Municipal de Collana, de los instrumentos administrativos necesarios que le permitan operativizar de manera planificada y organizada la implantación del Sistema de Administración de Personal (SAP), en la institución y de esta manera lograr la institucionalización de procesos, funciones, responsabilidades y todas las capacidades administrativas específicas referidas a este sistema.

5.3. ELABORACION DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO

En el proceso, de elaboración y compatibilización del Reglamento Específico se han seguido las siguientes etapas:

5.3.1. RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Esta etapa se inició con la recopilación de toda la información necesaria referida al tema y que es la base para la formulación del Reglamento; esta información esta conformada principalmente por la Ley N° 1178, Ley de municipalidades, Ley del Funcionario Público, las Normas Básicas y la Guía para la elaboración del Reglamento, entre otras. Además de la bibliografía especializada referida a la administración de personal y gestión municipal.

Seguidamente se procedió al estudio y análisis de esta información para introducirse en el marco legal – institucional del municipalismo y gestión de recursos humanos, en el ámbito del sector público. Finalmente se paso a recolectar información primaria del Gobierno Municipal de Collana, a través de la aplicación de entrevistas al Legislativo y Ejecutivo Municipal, y de la revisión de toda la documentación que posee la Alcaldía relacionada con el tema.

5.3.2. ELABORACION DE PROPUESTAS

Esta etapa, empieza con la formulación de un primer borrador del Reglamento, el mismo nos sirvió para detectar las limitaciones de información que se tenía, para solucionar estas falencias, se procedió a realizar entrevistas no estructuradas a diferentes funcionarios de la Alcaldía. Además de visitar las oficinas de la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental, dependiente del Ministerio de Hacienda, para solicitar asesoramiento y mayor información respecto a la elaboración del reglamento y su instrumentación.

Posteriormente se realizo una nueva propuesta, la cual después de revisarla junto al Ejecutivo municipal, se procedió a presentarla a la Dirección

General de Sistemas de Administración Gubernamental para su revisión, Una vez revisado, a través de un informe técnico dieron a conocer sus observaciones y recomendaciones para mejorarlo, así como también el proceso y requisitos que se deben cumplir para su compatibilización.

5.3.3. VALIDACION

Salvadas las observaciones y recomendaciones realizadas al Reglamento por la Dirección General de Administración, juntamente con el Ejecutivo Municipal; se procedió a entregar copias del mismo a los miembros del concejo y otras autoridades del Municipio y se fijaron fechas para llevar a cabo las reuniones de validación del Reglamento Específico, a través de la revisión y discusión del mismo, para aclarar dudas y observaciones que estos pudieran tener.

Realizadas las reuniones y validado el Reglamento por el Consejo Municipal, se coordinó con el Ejecutivo la remisión del Reglamento Específico y su instrumentación a la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental para su respectiva compatibilización.

5.3.4. COMPATIBILIZACION

Una vez remitido el Reglamento a la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental dependiente del Ministerio de Hacienda; en Julio de 2006 se obtuvo el informe de compatibilización del Reglamento como lo estipula la Ley SAFCO y sus Decretos reglamentarios.

5.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO COMPATIBILIZADO

El Reglamento Específico realizado se encuentra en su totalidad en el anexo N° 3 del presente trabajo.

5.5. PLAN DE IMPLANTACION DEL SAP

Con el fin de otorgar al Ejecutivo Municipal, un instrumento que le permita implantar de manera planificada el Sistema de Administración de Personal (SAP) en la institución, se presenta el Plan de actividades que el Ejecutivo Municipal debe seguir, para lograr que el proceso de implantación del sistema sea efectivo.

CUADRO Nº 8

PLAN DE IMPLANTACION DEL SAP

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EJECUTAR EL PLAN
1) Requisitos previos para la implantación.
2) Determinar los responsables y el método de la implantación
3) Asignación de recursos
4) Capacitación del personal
5) Planificar la aplicación del SAP anualmente
6) Seguimiento y control de la implantación
7) Revisión y ajuste del reglamento
8) Mantenimiento de la implantación

FUENTE Elaboración propia

5.6. DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLANTACION

5.6.1. REQUISITOS PREVIOS PARA LA IMPLANTACION

Para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de implantación del Sistema de Administración de Personal, es fundamental que el Gobierno Municipal cumpla con ciertos requisitos sin los cuales todo esfuerzo por hacerlo estaría destinado al fracaso. Entre estos requisitos podemos mencionar los siguientes:

a) Conocimiento e identificación de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)

Uno de los requisitos más importantes, para lograr exitosamente el proceso de implantación del sistema, es que la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE); en este caso, el Alcalde Municipal de Collana; este plenamente identificado y comprometido con la modernización de la gestión municipal y tenga los conocimientos suficientes del SAP y sobre todo de las bondades y beneficios que su correcta implantación traerá a la administración del Municipio.

El conocimiento, compromiso y la identificación de la MAE, harán que este tome las decisiones correctas y oportunas para que el proceso de implantación se lleve con éxito y sin contratiempos.

b) Lograr la predisposición al cambio

Otro aspecto importante, es lograr el apoyo y respaldo del Concejo Municipal y el interés y la predisposición al cambio de todos los funcionarios del Gobierno Municipal, dándoles a conocer los beneficios y oportunidades que la implantación de este sistema en la institución les representará en el corto plazo.

c) Delegar autoridad y responsabilidad necesaria

Una vez que la MAE haya conseguido el apoyo y predisposición al cambio del personal, debe delegar autoridad y responsabilidad suficiente al Oficial Mayor Administrativo, para que éste lleve adelante a nivel operativo el proceso de implantación del sistema.

d) Definir o redefinir funciones y atribuciones de la Oficialía Mayor Administrativa

La MAE juntamente con el Oficial Mayor Administrativo en base al Reglamento Específico del SAP, deben definir o redefinir las nuevas funciones y atribuciones que debe cumplir esta oficialía, en referencia a la administración de los recursos humanos de la institución y si el caso así lo requiere incluso se deberá modificar la estructura orgánica para darle mayor funcionalidad.

Entre las nuevas funciones y atribuciones que debe tener esta repartición están las siguientes: Elaborar el plan de personal, programar, ejecutar y controlar los procesos del sistema, emitir convocatorias internas y externas de personal, realizar y desarrollar los programas de capacitación, recopilar y archivar la información referida a la administración de personal y otras.

5.6.2. RESPONSABLES Y METODO DE LA IMPLANTACIÓN

El principal responsable de la implantación, aplicación, cumplimiento, seguimiento y control del sistema y su Reglamento Específico, a nivel ejecutivo conforme a la Ley N° 1178 Art. 27 es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), en este caso el Honorable Alcalde Municipal de Collana.

Mientras que a nivel operativo el directo responsable de la implantación, es decir, de la ejecución, seguimiento, mantenimiento, evaluación y control del cumplimiento y aplicación del RE- SAP es el Oficial Mayor Administrativo.

Así mismo, como la implantación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), no requiere un cambio radical que implique el uso de equipo diferente, o requiere de un gran volumen de funciones u operaciones, o involucre un gran número de unidades administrativas, y debido a que la decisión de la elaboración del Reglamento proviene del mas alto nivel de la

estructura orgánica de la Municipalidad, lo que le confiere una validez obligatoria. Por lo tanto, la MAE como responsable de la implantación del Reglamento deberá emplear el **método instantáneo**, que consiste en la aplicación directa y cumplimiento obligatorio del mismo en toda la organización. Además por que su modo de aplicación no involucra un gran volumen de operaciones y es el más aceptado y efectivo en la práctica principalmente en este tipo de casos.

5.6.3. ASIGNACION DE RECURSOS

Una vez que ha definido los responsables y el método de la implantación, además de tener validado y compatibilizado el Reglamento, se debe proceder a definir la cantidad de recursos materiales, humanos y económicos que se necesitaran para llevar adelante el proceso de implantación.

Seguidamente el Ejecutivo Municipal contando la aprobación y respaldo del Consejo, procederá a la asignación de estos recursos para ejecutar el plan de implantación del Sistema de Administración de personal.

5.6.4. CAPACITACION DEL PERSONAL

Teniendo la disponibilidad de los recursos económicos y materiales y contando con el compromiso y disposición al cambio de los funcionarios del Gobierno Municipal; el Oficial Mayor Administrativo juntamente con la MAE deben diseñar y ejecutar un programa de capacitación sobre los sistemas de la Ley N° 1178, principalmente del Sistema de Administración de Personal, para todos los funcionarios del Gobierno Municipal.

El programa de capacitación, debe constituirse en una transmisión de conocimientos de lo que es el SAP y de las bondades y beneficios que su implantación traerá a la Administración del Municipio y principalmente al personal de la institución.

El programa de capacitación debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿A quienes se va a capacitar?, ¿Quién y como se va a capacitar?, ¿Sobre que temas se capacitará?, ¿Dónde y cuando se capacitará?, ¿Cuánto tiempo durará la capacitación?, ¿Qué materiales se utilizará en la capacitación? Y la más importante ¿Cuánto costara el programa de capacitación?

Una vez que se tenga el programa de capacitación listo se debe proceder a ejecutarlo y posteriormente evaluar los resultados de la información transmitida a los funcionarios respecto al Sistema de Administración de Personal y a la aplicación y manejo correcto del Reglamento y su instrumentación.

5.6.5. PLANIFICAR LA APLICACIÓN DEL SAP ANUALMENTE

Para implantar el Sistema de Administración de Personal, se deberá planificar su aplicación cada gestión, tomando en cuenta la interrelación que existe entre el Sistema de Administración de Personal y los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y de Presupuesto.

Es decir, que para la realización del plan anual de personal se debe determinar: La demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos; los niveles y unidades que componen la institución y los montos que serán destinados a la renumeración y capacitación del personal.

El instrumento administrativo específico para poner en funcionamiento el Sistema de Administración de Personal es el RE – SAP por que norma el funcionamiento del sistema e incorpora los procesos y procedimientos que se deben seguir en la ejecución de cada uno de los subsistemas que comprende el Sistema de Administración de Personal, es por ello que su uso y aplicación es indispensable, en el proceso de implantación del SAP.

5.6.6. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA IMPLANTACION

El control de la implantación se lo realizará a través del seguimiento continuo del desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos que componen cada subsistemas del SAP, a fin de comprobar si estos están siendo ejecutados de acuerdo a lo establecido en el Reglamento y de esta manera identificar y corregir a tiempo las posibles desviaciones que puedan presentarse en la implantación del SAP, la misma que estará a cargo de la Oficialía Mayor Administrativa Financiera.

Asimismo con la finalidad de mantener una adecuada aplicación y desarrollo de cada uno de los subsistemas que componen el Sistema de Administración de Personal, se establecerán controles periódicos a cargo de la Máxima Autoridad Ejecutiva en coordinación del Oficial Mayor Administrativo, para efectuar ajustes a las actividades que se desarrollan en cada proceso, evaluando su adaptación y complejidad, para hacerlas mas prácticas y efectivas de acuerdo a las necesidades de la institución y capacidad y destrezas desarrolladas por los funcionarios del Gobierno Municipal.

5.6.7. REVISION Y AJUSTE DEL REGLAMENTO

Con la finalidad de mantener en vigencia y actualizado el Reglamento y lograr un efectivo mantenimiento del SAP en la institución, como parte de la retroalimentación, es importante realizar al final de cada gestión la revisión y ajuste del mismo en función a:

- Los cambios que puedan darse en las disposiciones legales referidas al Sistema de Administración de Personal.
- Nuevas disposiciones emanadas por el Sistema Nacional de Administración de Personal.
- Los resultados obtenidos del control y evaluación anual de la implantación del sistema.

- Los requerimientos del Sistema de Programación de Operaciones, cambios en el Sistema de Organización Administrativa y a las limitaciones del Sistema de Presupuesto.

5.6.8. MANTENIMIENTO DE LA IMPLANTACION

La Máxima Autoridad Ejecutiva en coordinación con el Oficial Mayor Administrativo, serán los responsables de efectuar como se dijo anteriormente, el seguimiento y control de la Implantación del Sistema, realizando evaluaciones periódicas de la aplicación y cumplimiento del Reglamento Especifico y de su instrumentación por los funcionarios del Municipio.

Asimismo es muy importante que no solamente la MAE sino el Gobierno Municipal en su conjunto, haga todos los esfuerzos necesarios para lograr que la implantación del sistema se mantenga en vigencia en cada gestión.

RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA

En base a la elaboración de la propuesta, se recomienda al Gobierno Municipal de Collana:

- Comprometer al personal de la institución con la consecución del proceso de implantación del SAP dándoles participación activa en el desarrollo del mismo.
- Promover, formular y desarrollar programas de capacitación en gestión municipal, para elevar la eficiencia y efectividad de los funcionarios en el desempeño de sus funciones. Además, debe buscar la forma de contar de manera permanente con personal profesional capacitado en este tema.
- .Es importante, que el Gobierno Municipal elabore los Reglamentos Específicos de los sistemas faltantes para consolidar la implantación de los sistemas SAFCO en la municipalidad.
- Es también importante adoptar las medidas necesarias que permitan y aseguren la continuidad del uso y aplicación de estas herramientas administrativas en cada gestión de manera continua y permanente.
- Asimismo, se recomienda actualizar el Reglamento cada año en función de los posibles cambios y resultados obtenidos en la gestión.
- También será importante modificar la estructura organizacional, de manera que esta sea más funcional y coadyuve al logro de los objetivos del SAP.

BIBLIOGRAFIA

- ✍ ALIENDRE ESPAÑA, Freddy, "Governance – Simbiosis de la Política y el Management". Ed. Stigma. Editores La Paz – Bolivia 2003.
- ✍ AVILA Roberto. "Introducción a la Metodología de la Investigación" Ed. Estudios y Ediciones RA Lima Perú 1997.
- ✍ ARANDIA SARAIVA. Lexin, "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje". Segunda Edición. Ed. Catacora; La Paz – Bolivia 1993
- ✍ CENCAP, "Compendio Didáctico de la ley SAFCO" Segunda Edición 2003
- ✍ CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría de la Administración" Quinta edición, Ed., Mc Graw- Hill México 2002.
- ✍ CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO, 2005.
- ✍ DECRETO SUPREMO N° 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- ✍ FRANKLIN FINCOWSKY, Benjamin, "Auditoria Administrativa" Ed. Mc Graw- Hill Interamericana, México 2001.
- ✍ HAROLD Koontz, WEIHRICH Heinz. "Administración Una Perspectiva Global". Ed. Mc Graw- Hill Interamericana, 12º edición, México 2003.
- ✍ JIMENEZ, Castro Wilburg, "Administración para el Desarrollo Integral". 3º edición, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1987.
- ✍ LEY N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, (SAFCO).
- ✍ LEY N° 2027 del Funcionario Público.
- ✍ LEY N° 2028 de Municipalidades.
- ✍ MINISTERIO DE HACIENDA, "R.S. N° 048/2002 Guía para la Elaboración del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal."

- ~~✍~~ SANDI RUBIN DE CELIS, Franklin, "Gestión Publica Descentralizada en Bolivia", Ed. UMSA. La Paz – Bolivia , 2002
- ~~✍~~ SORIANO LOPEZ, Mónica. "Las 7 Is de la Gestión de Personal". Primera Edición, Ed. Talleres del Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz – Bolivia 2003.
- ~~✍~~ TAMAYO, R. GONZALES G. Y MONTESINOS L. "Sistema de Gestión Municipal", La Paz Bolivia 1999.
- ~~✍~~ PAGINAS WEB:
 - [www.municipio .gov. bo](http://www.municipio.gov.bo)
 - [www. minhacienda.gov.bo.](http://www.minhacienda.gov.bo)
 - [www. enlared. org. gov. bo](http://www.enlared.org.gov.bo)