

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

CONVENIO INTER-INSTITUCIONAL

U.M.S.A.



POLICÍA NACIONAL



“DESARROLLO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA POLICÍA  
TURÍSTICA Y LA PATRULLA DE AUXILIO, COOPERACIÓN Y EDUCACIÓN”

POSTULANTES: HIDALGO SALAZAR JOVANNA  
VALDEZ CÉSPEDES CONNY

TUTOR: Lic. CARLOS MARTÍN CASTILLO BALBOA

LA PAZ – BOLIVIA

2004

## Dedicatoria



*A mis amados padres Humberto y Victoria por su abnegación, esfuerzo y dedicación que siempre me brindaron. Gracias por todo el amor que me brindaste papito aquí en la tierra y ahora que estás en el cielo.*

*A toda mi familia por su apoyo y confianza depositada. Gracias...*

*Jovanna*

*A mi madre Consuelo y a mi hermana Blanca Emília que son la razón de mi vida y siempre fueron mi inspiración para seguir adelante, a mi tía Martha y mi prima Gabriela, por su cariño y apoyo incondicional y Roberto Paz que siempre fue padre y amigo en todo momento y un gran apoyo en mi vida, a todos gracias de todo corazón por estar presentes en mi vida...*

*Conny*

## *Agradecimientos*



*A Dios por haber hecho maravillas en nuestras vidas y concedernos cumplir con nuestras metas.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés, que ha colaborado en nuestra formación académica para nuestra realización profesional al servicio de nuestro país.*

*Al Director de la Carrera de Administración de Empresas lic. Carlos Castillo Balboa, que como nuestro tutor académico nos brindó su apoyo y orientación constante para el buen desarrollo de nuestro trabajo.*

*Al Comando General de la Policía Nacional por abrirnos las puertas de la institución, brindándonos todo su apoyo y colaboración.*

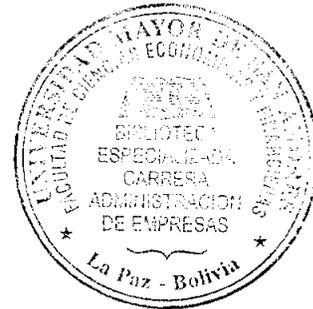
*A los amigos de siempre: Armando, Bismarck, Erick, Giovana, Julio, Patricia, nunca los olvidaremos.*

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN**

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES



1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación del tema.....	2
1.3 Objetivos del trabajo.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivo Específico.....	4
1.4 Metodología de la Investigación.....	5
1.4.1 Investigación.....	5
1.4.1.1 Método.....	5
1.4.1.2 Tipo de Investigación.....	6
1.4.2 Recolección de datos.....	6
1.4.2.1 Fuentes de Información.....	6
1.4.2.2 Técnicas de Investigación.....	7
1.5 Alcance.....	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL

##### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Organización.....	9
2.1.2 Tipos de Organización.....	10
2.1.3 Principios de Organización.....	10
2.1.4 Utilización de Técnicas Administrativas.....	13
2.1.5 Los Manuales.....	14
2.1.6 Tipos de manuales.....	15



## **2.2 MARCO LEGAL**

2.2.1 Constitución Política del Estado.....	24
2.2.2 Ley Nro. 1178 de Administración y Control Gubernamentales.....	24
2.2.3 La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.....	26
2.2.4 Relación del S.O.A. con el Sistema de Programación de Operaciones.....	27
2.2.5 Ley Orgánica de la Policía Nacional.....	27

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO INSTITUCIONAL**

3.1 La Policía Nacional.....	29
3.2 Las Unidades Operativas.....	30
3.3 La Policía Turística.....	30
3.4 La Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana.....	32

### **CAPÍTULO IV**

#### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

4.1 Introducción.....	35
4.2 Objetivo.....	35
4.3 Metodología del Diagnóstico.....	35
4.4 Sujetos de Investigación.....	37
4.5 Desarrollo del Diagnóstico.....	40
4.5.1 Recopilación de la Información.....	40
4.5.2 Análisis de la Información.....	45
4.5.3 Análisis de la Relación Causa-Efecto.....	68
4.6 Conclusiones.....	72

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO ORGANIZACIONAL**

5.1 Identificación de los usuarios y sus necesidades.....	74
5.2 Identificación de los servicios que responden a las necesidades de los usuarios.....	74
5.3 Propuesta de misión y visión para la prestación de servicios.....	75
5.4 Readequación de las áreas organizacionales.....	76
5.5 Diseño de los procesos.....	80
5.6 Formalización del diseño.....	91
5.7 Funcionalidad.....	94
5.8 Recomendaciones.....	94

**BIBLIOGRAFÍA.**

<b>ANEXOS</b>	<b>Nro.</b>
📄 Cuestionarios.....	1
📄 Diagramas.....	2
📄 Matriz de resultados obtenidos del personal administrativo y operativo de la Policía Turística.....	3
📄 Matriz de resultados obtenidos del personal operativo de la P.A.C.....	4
📄 Matriz de resultados obtenidos en la ciudad de La Paz.....	5
📄 Rotacion de personal de la POL.TUR. y la P.A.C.....	6

## **INTRODUCCIÓN**

El año 1990 comienza la gestión de la Ley 1178, como respuesta a la necesidad de reorganizar el aparato estatal, mediante la adopción y la ejecución de decisiones acordes con los cambios del medio ambiente.

A causa de esta desorganización del Estado, cada entidad se desenvolvía sólo de acuerdo a las disposiciones especiales de su creación, la mayoría sin instrumentos administrativos para su manejo y control, como ser los diferentes manuales administrativos, dificultando su integración en un análisis global del desenvolvimiento administrativo del Estado.

Por los motivos ya mencionados, se promulga la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales el 20 de julio de 1990, la misma que establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de Gobierno. También encomienda a cada Institución la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control acordes a las actividades que realiza.

Es en cumplimiento a la tarea que tiene cada Institución Pública de elaborar sus propios instrumentos administrativos que se elaboraron los Manuales de Organización y Funciones, de Procesos y de Cargos para las Unidades de la Policía Turística y de la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana, ambas de la Policía Nacional, dicho trabajo que es presentado a continuación de acuerdo a las etapas establecidas para

un Diagnóstico Organizacional en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.

En el primer capítulo se establecen las Generalidades del trabajo, en el segundo capítulo se presenta el Marco Conceptual y Legal bajo los cuales se elaboro el documento, en el tercer capítulo se desarrolla el Marco Institucional en el que se describe las características de la Policía Nacional, el capítulo cuarto se refiere al Diagnóstico Organizacional realizado en las Unidades ya mencionadas y en el último capítulo se desarrolla la Propuesta del Diseño Organizacional.

# **CAPÍTULO I**

# **GENERALIDADES**



## 1.1 ANTECEDENTES

Mediante Reglamento de Modalidad de Trabajo Dirigido de la Universidad Mayor de San Andrés de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, aprobado en fecha 6 de abril de 1997, se designan alumnos egresados para el desarrollo de trabajos específicos requeridos por Instituciones o Empresas, relacionados con diversas áreas de la ciencia administrativa, con el objetivo de lograr el fortalecimiento y cooperación interinstitucional.

Cumpliendo con lo establecido en el Art. 4 de dicho Reglamento se suscribió un convenio entre la Universidad Mayor de San Andrés (Facultad de Ciencias Económicas y Financieras-Carrera Administración de Empresas) y el Comando General de la Policía Nacional, para el “Desarrollo de Instrumentos Administrativos para las Unidades de la Policía Turística y de la Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación (P.A.C.-D.A.R.E)”, los cuales constituirán un aporte académico por parte de las egresadas encargadas de realizar dicho trabajo. Dichos Instrumentos Administrativos son los Manuales de: Organización y Funciones, Procesos y de Cargos.

El funcionamiento de la Policía Nacional se rige por su Ley Orgánica del 8 de abril de 1985, la cual especifica la misión de la Policía Nacional (concordante con lo prescrito en la Constitución Política del Estado en su Artículo 215) “Conservar el orden público, la Defensa de la Sociedad y la Garantía del cumplimiento de las Leyes, con la finalidad de hacer posible que los habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud en un clima de paz y tranquilidad”.

Dicha Ley también establece las funciones de la Policía Nacional, siendo estas esencialmente Preventivas y de Auxilio para asegurar el normal desenvolvimiento de las actividades de la sociedad. En respuesta a estas funciones fueron creadas



diferentes unidades policiales para llevarlas a cabo, entre estas la Unidad de “Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación” y la Unidad de la “Policía Turística”.

“La Unidad de Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana (P.A.C.), fue creada mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional Nro. 18/94 de fecha 14 de enero de 1994. Posteriormente mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional Nro. 0117/2003 de 2 de mayo del 2003 se dispuso el cambio de nombre de esta Unidad a “Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación (P.A.C.-D.A.R.E.\*), también se aprobó el “Manual de Organización y Funciones” de dicha Unidad”.

La Policía Turística fue creada mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional Nro. 28/75 de 29 de julio de 1975.

Debido a la importancia del servicio que prestan dichas unidades a la sociedad, el Trabajo Dirigido buscara mejorar la eficacia y eficiencia de sus funciones mediante los Manuales de Organización y Funciones, Procesos y de Cargos, los cuales son herramientas del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.), para el logro de los objetivos de cada Unidad.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El Desarrollo\* de Instrumentos Administrativos para las Unidades de la P.A.C.-D.A.R.E. y para la Policía Turística, es una respuesta a la necesidad existente en ambas unidades, de contar con Instrumentos Administrativos legalmente

---

\*D.A.R.E. es un Programa de Educación para la Resistencia al Abuso de Drogas que es financiado por la Embajada de E.E.U.U. para capacitar a oficiales de la Policía Nacional, quienes están a cargo de impartir estas charlas en las escuelas fiscales de todo el país.

\* El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y está previsto con anticipación.



aprobados, que les ayude a alcanzar sus objetivos mediante un trabajo más eficaz y eficiente, y un mejor empleo de sus Recursos.

Los Instrumentos Administrativos serán desarrollados en base a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa para cumplir con lo estipulado en la Ley SAFCO.

Los medios administrativos empleados para realizar los manuales, corresponden a un trabajo de Reingeniería, que es el enfoque más adecuado debido a que “su aplicación puede beneficiar a organizaciones de cualquier tamaño”<sup>1</sup>, igual se aplica a industrias que a Instituciones Públicas, con un entorno que sufre cambios cada vez más acelerados, este es el caso de la Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación y de la Policía Turística.

La Reingeniería es un proceso de análisis y de un cambio rápido, fácil y eficiente de los procedimientos básicos de cualquier organización. En este enfoque se emplean varios diagramas que representan los procedimientos de trabajo. Para este trabajo se emplearán tres tipos de Diagramas:

- Diagramas de la Actividad de Negocios (B.A.M.), para identificar y definir todas las actividades operacionales.
- Diagramas Warnier-Orr (W.O.), para mostrar de manera específica la estructura jerárquica de las funciones.
- Diagramas de Relación (Flujogramas), para visualizar la forma como realizan su trabajo.

---

<sup>1</sup> “Reingeniería” Morris Daniel y Brandon Joel , pag. 3



## **1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.3.1 Objetivo General**

El objetivo general del trabajo es el “Desarrollo de Instrumentos Administrativos para la Policía Turística y para la Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ▣ Realizar un Diagnóstico Organizacional en ambas Unidades Policiales.
  
- ▣ Realizar un análisis de las Funciones y Procedimientos de ambas Unidades.
  
- ▣ Analizar las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa para integrar sus subsistemas (análisis, diseño e implantación) en la elaboración de los manuales.
  
- ▣ Determinar los factores que con su comportamiento contribuyen o impiden el buen funcionamiento de ambas Unidades.
  
- ▣ Reconocer la necesidad de diseño en los procedimientos administrativos de ambas unidades, aplicando los Diagramas BAM, Warnier-Orr y Flujo.
  
- ▣ Realizar el diseño organizacional, basándonos en los Diagramas de Reingeniería, de las funciones y procedimientos administrativos de la P.A.C.-D.A.R.E. y de la Policía Turística.
  
- ▣ Adecuar el Manual de Organización y Funciones de la Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación.



- ▣ Elaborar los Manuales de Procesos y Cargos para la Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación (P.A.C.-D.A.R.E.)
  
- ▣ Elaborar los Manuales de Organización y Funciones, Procesos y Cargos para la Policía Turística.

## 1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1.1 MÉTODO

Los métodos empleados para el desarrollo del trabajo son el deductivo e inductivo.

- **DEDUCTIVO**

Es el razonamiento mental que: “..... conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos.....”<sup>2</sup> sobre determinados fenómenos, este método es utilizado para el análisis de información documental referente al funcionamiento de la Institución.

- **INDUCTIVO**

Permite obtener conocimientos que: “.....conduce de lo particular a lo general; de los hechos a la causa.....”<sup>3</sup> mediante el cual se analizarán ambas Unidades Policiales, comenzando por lo particular para llegar a lo general.

---

<sup>2</sup> Calero Pérez Mavilo, Técnicas de Estudio e Investigación, Editorial “San Marcos”, Impreso en Perú. Pág. 139

<sup>3</sup> Calero Pérez Mavilo, Técnicas de Estudio e Investigación, Editorial “San Marcos”, Impreso en Perú. Pág. 139



### 1.4.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **DESCRIPTIVO**

“Investigación basada en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, mediante la ejecución de diseños explorativos.....”<sup>4</sup> orientados a la recopilación de información de investigaciones ya realizadas con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva.

### 1.4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 1.4.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se realiza la recopilación de la información recurriendo a fuentes primarias y secundarias.

- **PRIMARIA**

Estas fuentes proporcionan datos también primarios que son generados por el investigador mediante la recopilación de datos en campo.

Las fuentes primarias son también conocidas como de primera mano.

- **SECUNDARIA**

Las fuentes de datos secundarios corresponden a toda información documental, como ser: libros, tesis, revistas, cuadros estadísticos, folletos, Normas, Reglamentos, Resoluciones, Memorias, etc.”

---

<sup>4</sup> Rodríguez Miguel, Teoría y Diseño de la Investigación Científica, Universidad de San Marcos, 1ra. Edición, Lima-Perú, 1986, Pág. 39



### 1.4.2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **ENTREVISTA**

La entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio aplicada a los funcionarios de ambas Unidades, para obtener información mediante la elaboración de una guía de entrevista.

- **CUESTIONARIO**

“El cuestionario es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador.”<sup>5</sup> Los cuestionarios se utilizaran para obtener información sobre las actividades que desarrollan los funcionarios policiales en su Unidad.

- **OBSERVACIÓN**

“La observación se realiza por medio de los sentidos; en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado”<sup>6</sup>. Sirve para analizar las tareas y operaciones que siguen los funcionarios de una manera objetiva y sistemática, permitiendo realizar un análisis crítico; de lo que ocurre en ambas Unidades Policiales que son el objeto de investigación del presente Trabajo.

---

<sup>5</sup> Zorrilla A Santiago., Torres X. Miguel, Guía para elaborara LA TESIS, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, enero 2001, Págs. 72-73.

<sup>6</sup> Zorrilla A Santiago., Torres X. Miguel, Guía para elaborara LA TESIS, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, enero 2001, Pág. 67.



## **1.5 ALCANCE**

El alcance del trabajo abarca a la Policía Turística y Patrulla de Auxilio, Cooperación y Educación (P.A.C.-D.A.R.E.), situadas en la Ciudad de La Paz, para realizar un Diagnóstico Organizacional y una Propuesta que involucra las Funciones, Procesos y Cargos administrativos de ambas Unidades.



# **CAPITULO II**

# **MARCO CONCEPTUAL**

# **Y LEGAL**



## 2.1 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1.1 ORGANIZACIÓN

#### CONCEPTO E IMPORTANCIA

La palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- ☞ **Partes y funciones diversas.** Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- ☞ **Unidad funcional.** Estas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- ☞ **Coordinación y autoconstrucción.** Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse.

En este sentido, la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y...
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre, por ejemplo, las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.



## 2.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son infinitamente variables, de la misma forma como sus participantes (personas) son diferentes, entre las que tenemos:

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales<sup>7</sup>. Ambos tipos están presentes en las organizaciones, porque es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal.

✓ **Organización formal**, es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita.

Aunque no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones.

✓ **Organización informal**, comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos.

## 2.1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

### ➤ ESPECIALIZACIÓN

“Cuanto más se divide el trabajo, designando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill 1998, Pág. 30.



Este principio es, junto con el de Unidad de Mando, quizás el más fundamental en la organización. Debe tomarse en cuenta que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Considerando todo lo anterior, deben hacerse algunas observaciones:

1. La especialización sola es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con disminución de la eficiencia.
2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una súper especialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera maquina o parte mecánica de un sistema.

#### ➤ UNIDAD DE MANDO

“Para cada función debe existir un solo mando”<sup>9</sup>

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

Para obtener mayor eficiencia la especialización estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un sólo mando, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

<sup>8</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial LIMUSA 1996, Pág. 282.

<sup>9</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial LIMUSA 1996, Pág. 283.



### ➤ EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”<sup>10</sup>

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una organización, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. La autoridad sin responsabilidad es no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización.

### ➤ EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN-CONTROL

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”<sup>11</sup>. La administración no puede existir “sin alguna delegación”, ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

### ➤ DEFINICIÓN DE PUESTOS

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiéndose por éste la unidad de trabajo impersonal específico”.

<sup>10</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial LIMUSA 1996, Pág. 284.

<sup>11</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial LIMUSA 1996, Pág. 285.



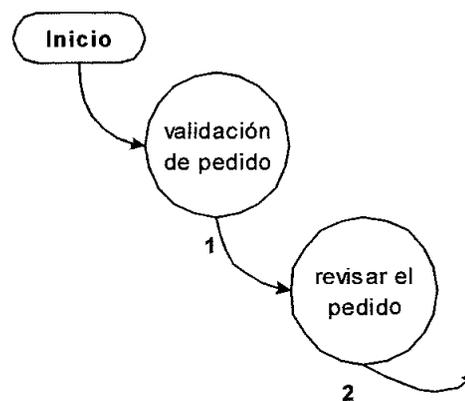
Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada cual debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

#### 2.1.4 UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

La reingeniería se ocupa principalmente de los procesos y procedimientos de la organización para obtener un producto o servicio de calidad. Para aplicar esta estrategia a cualquier organización, se desarrollan diferentes diagramas que resultan de la identificación del Modelo de Proceso de Negocios, identificado en un primer diagrama denominado Diagrama Resumido de la Actividad del Negocio. Entre estos diagramas los más importantes son:

##### *☞* “Diagramas de la actividad de negocios RSD (BAM)”

Los BAM son diagramas que identifican las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre estas actividades. Los BAM presentan todas las decisiones y ramificaciones resultantes del flujo de trabajo.



##### *☞* Diagrama Warnier-Orr

Esta clase de diagramas son cuadros de descomposición que muestran de manera específica la estructura jerárquica de las funciones o los sistemas de negocios.



**PROCESAR  
LOS PEDIDOS**

REVISAR EL  
CRÉDITO

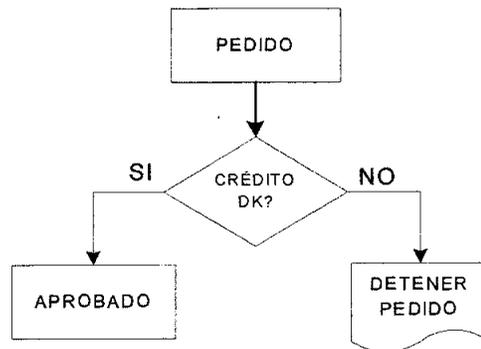
ESTUDIAR EL CRÉDITO  
NOTIFICAR LA APROBACIÓN  
NOTIFICAR LA NEGACIÓN

ORGANIZAR LOS  
PEDIDOS

EXPEDIR LA SOLICITUD  
EMPACAR EL PÉDIDO  
ENVIAR A DESPACHOS

**Diagramas de Flujo**

“Es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas en un procedimiento. El flujo de cualquier actividad se describe con símbolos diferentes”<sup>12</sup>.



**2.1.5 LOS MANUALES**

**CONCEPTO**

El concepto de lo que es un manual es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

<sup>12</sup> Daniel Morris y Joel Brandon, “Reingeniería”, Editorial McGraw Hill 1995, pags. 114 a la 118.



## 2.1.6 TIPOS DE MANUALES

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan sólo algunos de los principales:

### ➤ **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El Manual de Organización y Funciones “es una guía que orienta y facilita a los funcionarios a desarrollar sus funciones.

Tiene la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las unidades y áreas organizacionales que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título. Incluyen información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas de la entidad”<sup>13</sup>.

#### ▪ **Utilidad del Manual de Organización y Funciones**

El manual de Organización y Funciones, además de ser un medio que apoye a la organización a alcanzar eficientemente los objetivos propuestos, tiene la utilidad de facilitar la “Comunicación” y el “Análisis” dentro de la organización.

Como medio de comunicación y análisis, el manual de Organización y Funciones, puede servir para:

- ⇨ Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan en la entidad.
- ⇨ Facilitar a las personas que se incorporan a las organizaciones, la toma de contacto con la estructura misma.

<sup>13</sup> Servicio Nacional de Administración de Personal, Documento Metodológico “ Guía para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones, Ministerio de Hacienda 1999, Pág. 1



- ⇒ Facilitar el entendimiento y coordinación que deberían existir entre diferentes Unidades Organizacionales.
- ⇒ Guiar a los Funcionarios en el desarrollo de sus diferentes funciones.
- ⇒ Evaluar las actividades que cumple cada unidad organizacional.
- ⇒ Elaborar y ajustar las Programaciones Operativas Anuales.
- ⇒ Efectuar evaluaciones y valoraciones de cargo.
- ⇒ Definir políticas y niveles salariales
- ⇒ Informar a terceros a cerca de las funciones que cumple la organización.

• **Contenido Básico del Manual de Organización y Funciones**

“El Manual de Organización y Funciones, debe tener el siguiente contenido básico”<sup>14</sup>

- **Marco Legal.**- En el cual se establece la base legal que sustenta el funcionamiento de la Entidad.
- **Plan Estratégico de la Entidad.**- En donde se detalla la Visión, Misión y los objetivos estratégicos de la Institución.
- **El organigrama.**- Donde se representa gráficamente la estructura formal de la Entidad.
- **Las Unidades Organizacionales y sus elementos básicos.**- Cada Unidad Organizacional que se describa en el Manual de Organización y Funciones debe tener:

- ⌘ Denominación de la Unidad.
- ⌘ Dependencia.
- ⌘ Supervisión.
- ⌘ Relación de Coordinación Interna.
- ⌘ Relación de Coordinación Externa.

<sup>14</sup> Servicio Nacional de Administración de Personal, Documento metodológico “Guía para la elaboración del Manual de Organización y Funciones, Ministerio de Hacienda 1999, Pág. 2.



- ⌘ Objetivo.
- ⌘ Funciones.

## **EL ORGANIGRAMA**

Forma parte del “Manual de Organización y Funciones”, y es “la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización”<sup>15</sup>. El organigrama, es la representación gráfica de cómo están dispuestas y relacionadas sus partes.

### **▪ Formas de presentación del organigrama**

Las formas más usuales de presentación del organigrama son:

- ▣ Representación Vertical
- ▣ Representación Horizontal
- ▣ Representación Circular
- ▣ Representación Semicircular
- ▣ Representación Lineal

De todas ellas, la forma de representación “vertical” es la de interpretación más simple, a la vez que presenta las mayores posibilidades en cuanto a la información a exponer.

### **▪ Distintos tipos de Organigramas**

“Según la información que suministren los organigramas pueden ser presentados, de forma tal que evidencien determinados aspectos de la organización”<sup>16</sup>. Algunos de los más conocidos son:

<sup>15</sup> Raúl H. Saroka, Carlos Ferrari E., Organigramas, Ediciones Machi, Buenos Aires 1989.

<sup>16</sup> Raúl H. Saroka, Carlos Ferrari E., Organigramas, Ediciones Machi, Buenos Aires 1989.



➤ **Por Jerarquía de Cargo**

El objetivo por este tipo de organigrama es el de poner de manifiesto la jerarquía que los cargos tienen dentro de la estructura de la organización.

➤ **Por Categoría de los Empleados:**

El objetivo es poner de manifiesto la categoría que tienen los empleados que están ocupando el cargo.

➤ **Por Nombre del Personal:**

Muestra el nombre de las personas que ocupan los cargos de la estructura.

➤ **Por Tipo de Funciones:**

Donde se muestra la función asignada a cada cargo.

➤ **Por Tipo Funcional:**

Cumple funciones parecidas al de “por tipo de funciones”, pero además presenta una descripción relativamente detallada de las funciones que se cumplen en dicha posición.

➤ **Por categoría de Sueldos:**

Muestra información que puede ser útil, para el manejo de la política de remuneraciones y para obtener una visión global de la misma.

➤ **Por tipo de dotación de personal:**

Visualiza la cantidad de personas, que dependen de cada posición de la estructura.

Se puede realizar una serie de combinaciones de presentación de organigramas, de acuerdo a la finalidad que se tenga.

➤ **MANUAL DE PROCESOS**

 **Finalidad**

El manual de procesos tiene la finalidad de establecer de manera secuencial, sistémica y detallada los procedimientos que se ejecutan en la unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben



efectuar para la realización de las funciones que se le han asignado. El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

### **Objetivo**

El propósito fundamental es de formalizar los procesos, mediante la secuencia lógica de las actividades en su ejecución, para simplificar y dinamizar su funcionamiento, mejorar la calidad en la prestación de los servicios y lograr un mayor nivel de eficiencia económico-administrativa.

El manual de procesos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias, en el que se refiere a la descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

### **Fases del proceso de elaboración del Manual de Procesos**

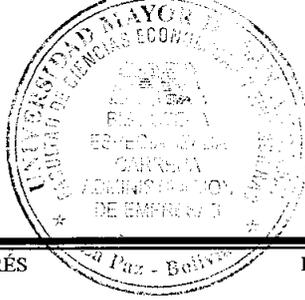
“El Manual de Procesos debe contener tres secciones muy importantes”<sup>17</sup>.

- **Texto**

En él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo debe ejecutarla y para qué debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados según el tema.

---

<sup>17</sup> Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, Metodología de la Elaboración del Manual de Procedimientos, 2da. Edición, Trillas-1996.



- **Diagrama**

Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización y funciones, de procedimientos, de cargos y otros. Los diagramas pueden ser: de Organización y Funciones, que expresan las estructuras de la organización y las funciones con las que cuenta, además de las relaciones de las unidades que la componen (organigramas); de procedimiento o de flujo, que expresan la secuencia y los cursos de las operaciones de que se compone un procedimiento (flujograma o diagrama de flujo).

- **Formas**

Es importante incluir en el Manual de Procesos las formas empleadas en las operaciones secuenciales de procedimientos que se describe. La forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con los espacios para que se anote una información variable.

### **SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

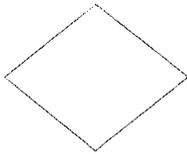
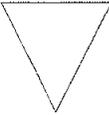
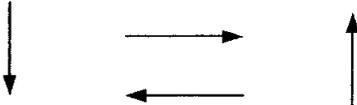
Pese a que existen tendencias a estandarizar la simbología utilizada en la construcción de diagramas de flujo, aún existen marcadas diferencias. Sin embargo la simbología más utilizada se ha convertido en un lenguaje corriente entre los usuarios.

A continuación se presenta la simbología que se utilizará para la elaboración de los diagramas de flujo, con el propósito de hacer que éstos sean de fácil interpretación se utilizaron sólo algunos de los símbolos de la norma A.N.S.I., a los cuales se adicionaron símbolos requeridos para la elaboración de los flujogramas en el presente trabajo.



<b>Inicio o término</b> Indica el principio o fin del flujo.	
<b>Proceso u Operación</b> Se describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o en el procedimiento.	
<b>Documento</b> Representa cualquier documento (que contenga más de una lámina) que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.	
<b>Multidocumento</b> Representa un elemento transportador de información de varios ejemplares o copias de un documento.	
<b>Documento informe o formulario</b> Representa cualquier documento informe, con formato previamente definido (elaborado en una lámina) que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.	
<b>Documento informe o formulario</b> Representa cualquier documento informe, con formato previamente definido, transportador de varios ejemplares o copias del mismo.	



<b>Decisión o alternativa</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	
<b>Conector de fuera de página</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.	
<b>Archivo</b> Representa el archivo transitorio o definitivo de la documentación.	
<b>Conector</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	
<b>Flechas</b> Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.	

## ➤ MANUAL DE CARGOS

El Manual de Cargos es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).



Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

### **Objetivos de la descripción y el análisis de cargos**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos. Antes dijimos que constituían la base de cualquier programa de personal entre ellos podemos citar:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.



5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
6. Servir de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **2.2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**

La Constitución Política del Estado señala en su Art. 215: "La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. Ejerce la función policial de manera integral bajo mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República".

En cumplimiento a la misión de la Policía Nacional, se da origen a la actividad de las Unidades de la Policía Turística y la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana. Debido a que actualmente esta Unidad sigue operando como P.A.C. y no como P.A.C.-D.A.R.E., en este y en los siguientes capítulos sólo se empleará el denominativo de P.A.C. para hacer referencia a esta Unidad Operativa.

### **2.2.2 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES**

La Ley de Administración y Control Gubernamentales, es una disposición legal promulgada el 20 de julio de 1990, compuesta por 8 capítulos y 55 artículos, que determinan las bases fundamentales de administración y control que deben ser aplicadas en todas las entidades del sector público, ese es el caso de la Policía



Nacional y sus respectivas Unidades Operativas. Además dicha Ley tiene como atribución la formulación de Normas Básicas de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, con el fin de que cada institución elabore, de acuerdo a su naturaleza y finalidad, los reglamentos específicos para su implantación y funcionamiento.

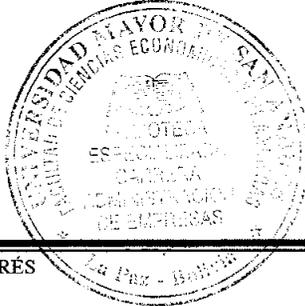
Esta Ley crea los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia, eficiencia y transparencia las funciones de las Unidades de la Policía Turística y la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana para que de esa forma, logren sus objetivos y otorguen un buen servicio a la población.

La finalidad de la Ley 1178 es la regulación de los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, son las siguientes:

- ☞ Manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- ☞ Información y transparencia.
- ☞ Todo servidor público debe asumir plena responsabilidad.
- ☞ Capacidad administrativa para impedir la corrupción.

Así las Unidades de la Policía Turística y la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana, están reglamentadas por dicha Ley, con el propósito de hacer uso eficiente de los recursos del Estado en el desarrollo de sus actividades y de esa forma satisfacer las necesidades de la población.

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales en su artículo 2° indica los sistemas que la regulan, estos son:



Para programar y organizar las actividades:	Para ejecutar las actividades programadas:	Para controlar la gestión del Sector Público:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de Operaciones.</li> <li>- Organización Administrativa.</li> <li>- Presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de Personal.</li> <li>- Administración de Bienes y Servicios.</li> <li>- Tesorería y Crédito Público.</li> <li>- Contabilidad Integrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control Gubernamental, integrado por el control interno y el control externo posterior.</li> </ul>

La Ley SAFCO debe ser aplicada en todas las entidades del Sector Público, a toda persona jurídica que recibe recursos del Estado para su inversión o funcionamiento. Las Unidades de la Policía Turística y de la P.A.C., como organizaciones públicas deben dar cumplimiento a lo establecido por la presente Ley.

### 2.2.3 LA NORMA BÁSICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Este sistema es el encargado de regular el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Los objetivos del S.O.A. 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.

Según la Norma Básica del S.O.A, en su Art. 8, sus componentes son los procesos de: Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional.



La elaboración de los Manuales de Organización y Funciones, de Procesos y de Cargos, se desarrolla en el proceso de Diseño Organizacional, como resultado de la readecuación organizacional.

#### **2.2.4 RELACIÓN DEL S.O.A. CON EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

“Los Programas de Operaciones Anuales, desarrollados sobre la base de los objetivos de gestión, requieren de una estructura organizativa flexible y adaptativa en las entidades del sector público. Esto debe ser coordinado con el S.O.A a fin de que se pueda definir la estructura organizativa, del nivel operativo, que soporte la ejecución del P.O.A., es decir, la Organización Administrativa deberá definir, adaptar la estructura y tamaño de la entidad a los objetivos de gestión definidos por el Sistema de Programación de Operaciones”<sup>18</sup>.

#### **2.2.5 LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL**

La Ley Orgánica de la Policía Nacional fue promulgada en 1985 bajo la presidencia de Hernán Siles Zuazo.

Las atribuciones que le confiere a la Policía Nacional son mencionadas en el Art. 7 de dicha Ley, entre las cuales se encuentra: “Tener a su cargo unidades especializadas de auxilio para la protección de la vida y los bienes, en caso de siniestros, incendios, inundaciones y otros desastres”.

Sobre las funciones de los Organismos Operativos de la Policía Nacional el Art. 42 de la L.O.P.N. cita lo siguiente: “Las Unidades de Orden y Seguridad son responsables del desempeño de las funciones fundamentales de prevención y

---

<sup>18</sup> Lic. Freddy Aliendre España, “El Sistema de Programación de Operaciones”, Pág. 9.



auxilio, a través de los servicios de patrullaje, bomberos, seguridad física, seguridad penitenciaria, ferroviaria, turismo, minería, petrolera, forestal, vida silvestre y otros". Para la elaboración de los manuales administrativos correspondientes a la Policía Nacional, se sigue lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Comando General de la Policía Nacional".

**CAPÍTULO III**  
**MARCO**  
**INSTITUCIONAL**



La descripción de las características de la organización administrativa de la Policía Turística y de la P.A.C., es un paso previo al análisis, ya que dicha descripción permite conocer los criterios con los cuales se organizan estas Unidades.

En primera instancia, se hizo una descripción general de los Comandos General y Departamental, para obtener una visión del grado de dependencia que tienen ambas Unidades Operativas, con relación a los Comandos ya mencionados.

Seguidamente, se realizó una descripción más detallada de la POL.TUR. y la P.A.C. acerca de su organización administrativa.

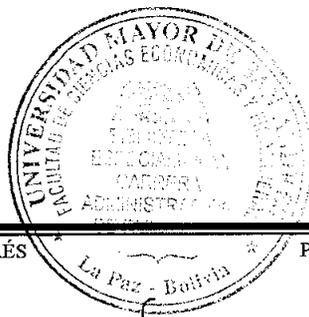
### 3.1 LA POLICÍA NACIONAL

La Policía Nacional es una institución fundamental del Estado, cuyas funciones, mencionadas en el Art. 7 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional, se orientan hacia la defensa de la sociedad, la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes (Art. 215 de la C.P.E).

Para cumplir con sus funciones, la Policía Nacional está organizada de la siguiente manera (Art. 9 L.O.P.N.):

- **Administración Central**, constituida por el Comando General con sus respectivas Direcciones y Organismos Descentralizados.
- **Administración Desconcentrada**, donde se encuentran el Comando Departamental de Policía, con sus Departamentos correspondientes, y los Organismos Operativos. Es en este último grupo están ubicadas las Unidades Operativas de la POL.TUR. y la P.A.C., entre otras.

Por lo tanto, el grado de dependencia empleado en la Policía Nacional se resume en este esquema:



**ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

**Comando General**

**ADMINISTRACIÓN  
DESCONCENTRADA**

**Comando Departamental**

**Unidades Operativas**

Además, la estructura del Comando Departamental es como se muestra en el siguiente cuadro, donde se puede identificar claramente de qué manera se ha determinado la dependencia de las unidades operativas de este Comando, cuyo alcance es la ciudad de La Paz.

### 3.2 LAS UNIDADES OPERATIVAS

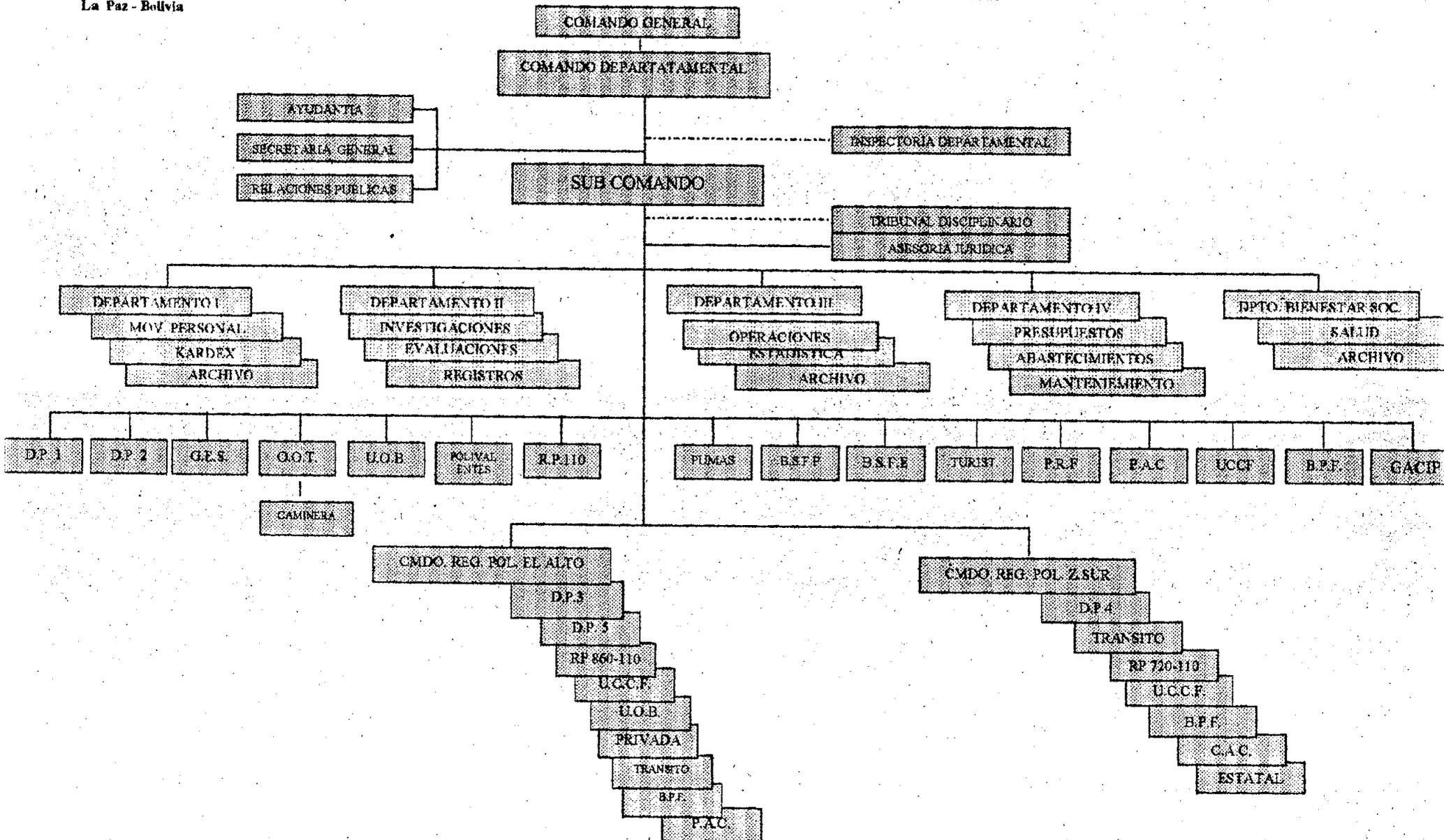
Las Unidades Operativas son las encargadas de la ejecución y el cumplimiento de las funciones policiales, definidas por los Comandos General y Departamental, de prevención y auxilio, por medio de los diversos servicios que la Policía Nacional presta a la sociedad, entre estos servicios se encuentran los de patrullaje y de apoyo al turismo (Art. 42 de la L.O.P.N.). Las Unidades que son objeto de estudio en este trabajo, se encargan de ofrecer dichos servicios, la POL.TUR. de apoyo al turismo mediante el patrullaje a pie y la P.A.C. de patrullaje motorizado.

### 3.3 LA POLICÍA TURÍSTICA

#### a) Misión

El Plan Operativo Anual del 2002 describe que la misión de la Unidad de la Policía Turística es la siguiente: "Protección, conservación y respeto de los monumentos

# ORGANIGRAMA DEL COMANDO DEPARTAMENTAL





nacionales, precautelando intereses de los lugares arqueológicos, turísticos, museos, galerías de arte, parques de diversión de ciudades o colonias vacacionales y todo lo que pertenezca al patrimonio turístico nacional defendiendo los derechos de los visitantes extranjeros como directos consumidores del producto turístico en Bolivia”. Respecto a la visión de la Unidad, no estaba definida formalmente.

### **b) Estructura Orgánica**

La POL.TUR. está constituida en el Nivel de Dirección por el Comando de la Unidad y por la Secretaría General, mientras que el Nivel de Asesoramiento y Apoyo lo conforman las secciones de Personal, de Planeamiento y Operaciones; en el Nivel Operativo están los Grupos de Patrullaje 1 y 2.

## **ÁREAS ORGANIZACIONALES DE LA POLICÍA TURÍSTICA**

### **A. NIVEL DE DIRECCIÓN**

1.0 Comando Departamental

1.1 Comando POL.TUR.

1.1.1 Secretaría General

### **B. NIVEL DE ASESORAMIENTO Y APOYO**

1.2.1 Sección de Personal

1.2.2 Sección de Planeamiento y Operaciones

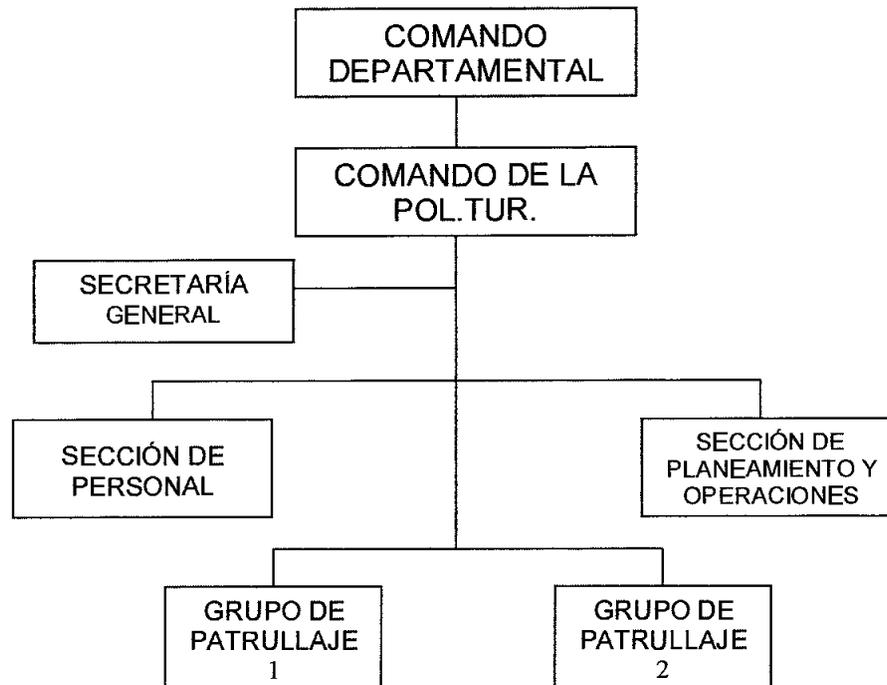
### **C. NIVEL OPERATIVO**

1.3.1 Grupo de Patrullaje Nro. 1

1.3.2 Grupo de Patrullaje Nro. 2



### ACTUAL ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA POL.TUR.



Fuente: Secretaría General de la Policía Turística.

### 3.4 LA PATRULLA DE AUXILIO Y COOPERACIÓN CIUDADANA

La P.A.C. fue creada en 1994 como una Unidad experimental de patrullaje motorizado. En 1995, después de un año y siete meses, el Comando General de la Policía Nacional da por concluida la fase experimental y ordena que la P.A.C. pase a depender del Comando Departamental de la Policía de La Paz como una Unidad Operativa.

#### a) Misión

En el Plan Operativo Anual para la gestión 2003, se menciona que la misión de la P.A.C. es: "Defensa de la sociedad, conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional". La Unidad no tenía definida su visión formalmente.



## b) Estructura Orgánica

La P.A.C. está constituida por el Comando de la Unidad, Secretaría, Central de Operaciones, Relaciones Públicas y el Sub Comando en el Nivel de Dirección y Control, mientras que el Nivel de Asesoramiento y Apoyo lo conforman las Secciones de Personal, Inteligencia, Planeamiento y Operaciones y la Administrativa, por último en el Nivel Operativo están el Jefe de Seguridad, Despachador, Recepcionista, los Jefes de Patrulla, las tres patrullas (Lobos, Zorros y Cobras), Psicopac, Servicio de Guardia y el Servicio Mecánico.

### **NIVEL DE DIRECCIÓN Y CONTROL**

- 1.0 Comando
  - 1.0.1. Secretaria
  - 1.0.2. Central de Operaciones
  - 1.0.3. Relaciones Públicas
- 1.1 Sub. Comando

### **NIVEL DE ASESORAMIENTO Y APOYO**

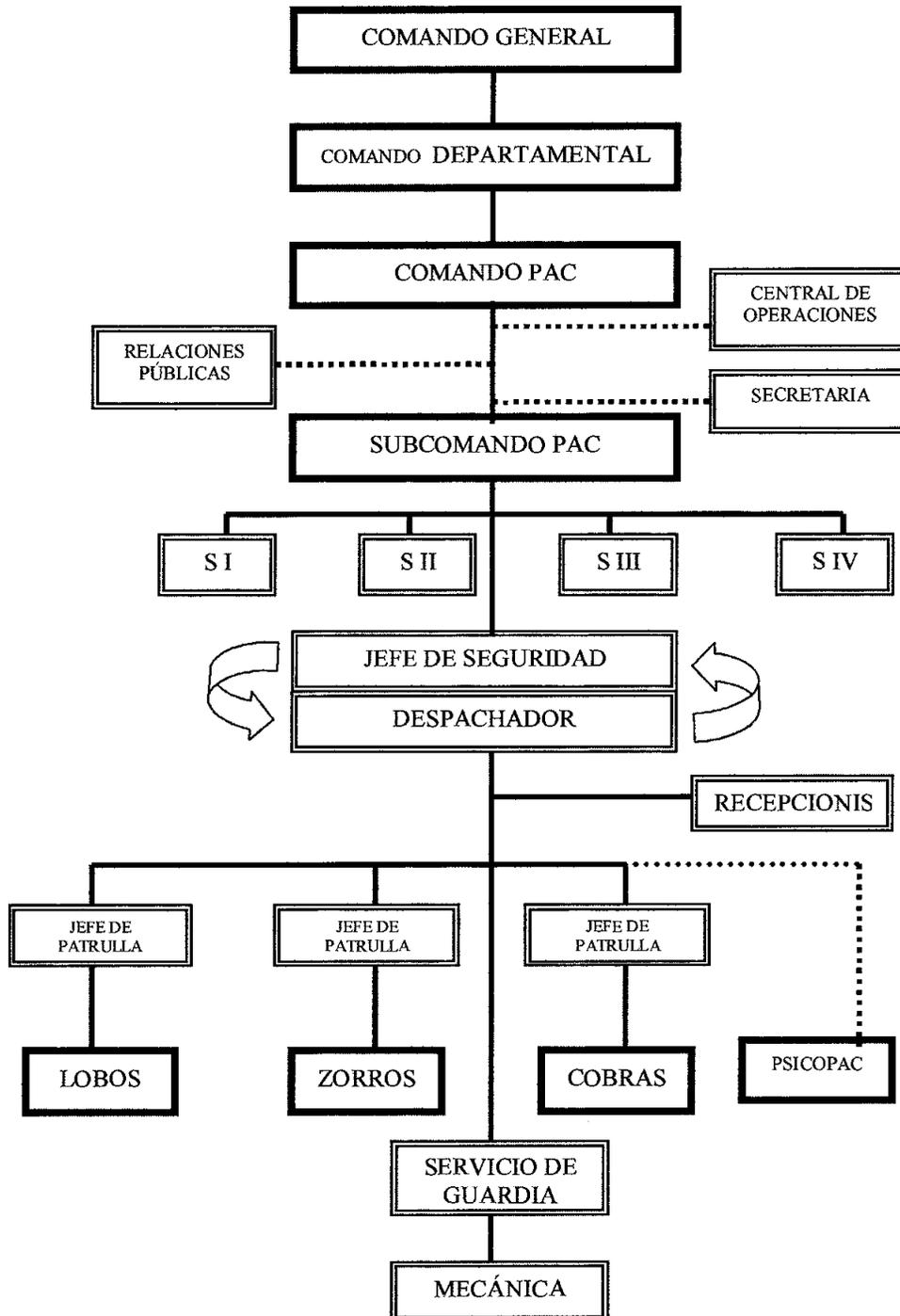
- 1.2.1 División Personal
- 1.2.2 División Inteligencia
- 1.2.3 División Planeamiento y Operaciones
- 1.2.4 División Administrativa

### **NIVEL OPERATIVO**

- 1.3.1 Jefe de Seguridad
- 1.3.2 Despachador
  - 1.3.2.1 Recepcionista
- 1.3.3 Jefe de patrulla
- 1.3.4 Oficiales Patrulleros
  - Patrulla LOBOS, Patrulla ZORROS, Patrulla COBRAS.
- 1.3.5 Psicología PSICOPAC
- 1.3.6 Servicio de Guardia
- 1.3.7 Servicio Mecánico

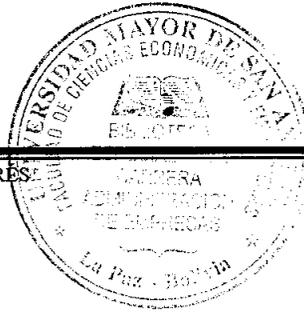


### ACTUAL ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA P.A.C.



**Fuente:** Proyecto de Manual de Organización y Funciones P.A.C..

**CAPÍTULO IV**  
**DIAGNÓSTICO**  
**ORGANIZACIONAL**



## 4.1 INTRODUCCIÓN

El Diagnóstico Organizacional es la etapa en la que se realiza un análisis, tanto documental, como de campo para determinar la situación actual del funcionamiento de la Policía Turística y de la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana, sus causas y efectos, y poder realizar a continuación una propuesta que contribuya al trabajo que desempeñan ambas Unidades.

El análisis organizacional elaborado en este capítulo, responde a lo establecido por la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa en el Art. 12, en el que se requiere la evaluación de: La Calidad de los servicios proporcionados, la efectividad de los procesos y la rapidez de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

## 4.2 OBJETIVO

El objetivo para realizar este diagnóstico es determinar la situación actual de las funciones y los procesos que se llevan a cabo para que la Policía Turística y la P.A.C. presten sus servicios a la sociedad.

## 4.3 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

La metodología empleada para realizar este diagnóstico, consta de las siguientes etapas:

### ↓ Recopilación de la información

Las técnicas que se emplean para esta etapa son las siguientes:



### ✍ **Entrevista**

Esta técnica de investigación es aplicada a los Comandantes de cada Unidad en una primera visita mediante un cuestionario de presentación para tener un conocimiento preliminar de las funciones que desempeña cada Unidad.

### ✍ **Cuestionario**

Esta técnica de investigación es aplicada a todo el personal existente en ambas Unidades con el propósito de obtener información acerca de su realidad administrativa.

También se aplica un cuestionario a las organizaciones relacionadas con la Policía Turística y otro cuestionario para un segmento determinado de la Ciudad de La Paz con relación a los servicios que ofrece la P.A.C., con el propósito de determinar cómo llega el servicio a los usuarios.

### ✍ **Observación Directa**

Mediante esta técnica se obtienen datos e información a través de la acción de observar la manera en que trabaja diariamente el personal en ambas Unidades, haciendo un examen crítico de los mismos. Esta técnica también sirve para verificar y validar la información recopilada en las entrevistas y encuestas, o para ampliarla y así poder elaborar los Diagramas de Reingeniería.

### ✚ **Análisis de la información**

Esta etapa consiste en separar los elementos básicos de la información obtenida en la anterior etapa y examinarlos con el propósito de responder a los cuestionamientos planteados al inicio de la investigación.



#### ↓ **Análisis a través de la relación “Causa-Efecto”**

Es el resultado global del análisis realizado de la información obtenida. Consiste en un diagrama en el que se hace una relación entre los problemas detectados y sus antecedentes, dicha relación responde a determinadas variables que pertenecen a las Unidades investigadas.

#### **4.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la determinación de los sujetos de investigación, se toma en cuenta el número total del personal, llevándose a cabo un censo en ambas Unidades.

En la Policía Turística en el momento en que se aplicó el cuestionario, el personal con el que contaba fue el siguiente:

#### **CUADRO Nro. 1**

##### **PERSONAL ENCUESTADO EN LA POLICÍA TURÍSTICA**

<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Nº</b>
JEFES	2
OFICIALES	2
POLICIAS	80
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>

**Fuente:** Lista de Revista del mes de Mayo de 2003

La aplicación de los cuestionarios a los funcionarios administrativos y operativos de la Policía Turística se realiza con el objetivo principal de conocer las funciones, procesos y actividades de la Policía Turística.



El personal de la Unidad está constituido por el Comandante, Jefes de Sección, Secretario General, Patrulleros, Recepcionista de Partes de Hospedaje, Recepcionista de Denuncias, clase y policía de seguridad.

Para poder determinar la calidad del servicio que presta la Policía Turística, como sujetos de investigación fueron consideradas aquellas instituciones relacionadas con el turismo con las que coordina diferentes actividades: Unidad de Turismo de la Prefectura y la Oficialía de Culturas de la Alcaldía de La Paz.

El personal total con el que contaba la P.A.C. al aplicar el cuestionario fue el siguiente:

## **CUADRO Nro. 2**

### **PERSONAL ENCUESTADO EN LA P.A.C.**

<b>ENCUESTADOS</b>	<b>Nº</b>
JEFES	2
OFICIALES	27
POLICIAS	14
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

**Fuente:** Lista de Revista del mes de Junio de 2003.

El área administrativa está conformada por el Comandante, el Sub Comandante y el Secretario de turno. El área operativa la constituyen los Oficiales Patrulleros, sin embargo parte de este personal cumple también las funciones de personal administrativo en la P.A.C. como Jefes de Sección. También forman parte de esta área el personal del Servicio de Seguridad.

El cuestionario elaborado para determinar cómo llega el servicio que ofrece la P.A.C. a la sociedad, fue aplicado a 400 personas, según la muestra determinada para la ciudad de La Paz.

**DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO****N° 8****CUADRO N° 3****POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LA PAZ POR EDADES**

AREA URBANA (por edad)	POBLACIÓN TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	N°	%	N°	%	N°	%
15 -24	331.969	35	160.199	35	171.770	34
25 - 34	244.985	26	115.020	25	129.965	26
35 - 44	184.918	19	86.560	19	98.358	20
45 - 54	121.691	13	58.514	13	63.177	13
55 - 64	65.504	7	31.553	7	33.951	7
TOTAL	949.067	100	451.846	100	497.221	100
%	100%		48%		52%	

Fuente: INE-CENSO 2001

**MUESTREO IRRESTRICTO ALEATORIO:**

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * E + p * q}$$

$$E = \frac{B^2}{4}$$

n = Tamaño de la muestra.

p = Probabilidad de que la ocurrencia del fenómeno calculado sea positivo.

q = 1 - p

N= Tamaño del universo.

E = Error permisible.

B= Error de estimación.

**DATOS:**

N = 949.067  
 p = 0,5  
 q = 0,5  
 B = 5%

$$E = \frac{(0,05)^2}{4}$$

$$E = 0,000625$$

$$n = \frac{949.067 * 0,5 * 0,5}{(949.067 - 1) * 0,000625 + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 399,83$$

**CUADRO N° 4****POBLACIÓN ENCUESTADA EN LA CIUDAD DE LA PAZ POR EDADES**

AREA URBANA (por edad)	POBLACIÓN TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	N°	%	N°	%	N°	%
15 -24	138	35	67	35	71	34
25 - 34	104	26	50	26	54	26
35 - 44	79	19	37	19	42	20
45 - 54	52	13	25	13	27	13
55 - 64	27	7	13	7	14	7
TOTAL	<b>400</b>	100	<b>192</b>	100	<b>208</b>	100
%	100%		48%		52%	

**Fuente:** Elaboración propia.

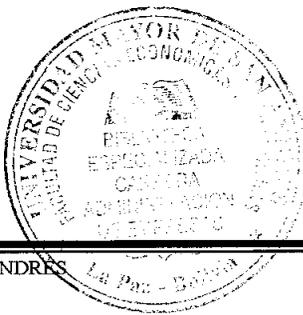
**4.5 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO****4.5.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN****b) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La recopilación de información documental es basada principalmente en la revisión de Disposiciones Legales y documentos internos existentes en las dos Unidades y en la Policía Nacional, relacionados con las funciones, procesos y actividades que se desarrollan en ambas Unidades.

**c) INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para realizar la recopilación de información en el trabajo de campo, se aplican como técnicas de estudio la observación directa, el cuestionario y la entrevista.

Para que los cuestionarios elaborados (ver anexo 1) tengan solidez, se hace un análisis de consistencia de los mismos, justificando las preguntas realizadas:

**ANÁLISIS DE CONSISTENCIA****OBJETIVO GENERAL DEL CUESTIONARIO N° 1 DE PRESENTACIÓN PARA AMBAS UNIDADES**

Recopilar información preliminar sobre la documentación existente en las Unidades acerca de su organización interna, para establecer el alcance del trabajo a realizar en las mismas.

<b>N ° DE PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>
1.	<i>Conocer si la Unidad tiene establecida la exposición de su misión, visión y objetivo general.</i>
2.	<i>Establecer los medios por los cuales la Unidad logra cumplir con sus objetivos.</i>
3.	<i>Establecer los medios cuyas falencias le impiden a la Unidad alcanzar sus objetivos.</i>
4.	<i>Saber si la Unidad cuenta con un organigrama.</i>
5.	<i>Comprobar si el organigrama de la Unidad está aprobado.</i>
6.	<i>Comprobar si el organigrama de la Unidad está actualizado.</i>
7.	<i>Comprobar que el organigrama de la Unidad fue debidamente aprobado por una autoridad competente.</i>
8.	<i>Conocer el conducto regular de la ejecución de las actividades de la Unidad.</i>
9.	<i>Obtener información acerca de la existencia de diferentes manuales en la Unidad y el estado en el que se encuentran.</i>
10.	<i>Lograr establecer los sujetos de investigación en la Unidad para realizar el trabajo dirigido.</i>

**OBJETIVO GENERAL DE LOS CUESTIONARIOS N° 2, 3, 4 Y 5 DE PATRULLAJE EN AMBAS UNIDADES Y DE MANEJO ADMINISTRATIVO EN LA POLICÍA TURÍSTICA**

Obtener información respecto al funcionamiento administrativo y operativo de las Unidades.



<b>N° DE CUESTIONARIO</b>	<b>N° DE PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>
2, 3, 4 y 5	1.	<i>Comprobar si el personal de la Unidad conoce la misión, visión y objetivos de la misma.</i>
2, 3 y 5	2.	<i>Conocer los objetivos con los que la Unidad realiza sus funciones.</i>
2, 3, 4 y 5	3. y 4.	<i>Conocer aquellos factores cuyo comportamiento influye en el logro de los objetivos de cada nivel organizacional.</i>
2, 3 y 5	5.	<i>Conocer el horario en el que la Unidad ofrece sus servicios.</i>
2, 3, 4 y 5	6.	<i>Establecer si existe un feedback del servicio que ofrece la Unidad.</i>
2, 3, 4 y 5	7.	<i>Conocer el conducto regular por el que se conduce la información producto del trabajo que realiza el personal de la Unidad.</i>
2, 3, 4 y 5	8. y 9.	<i>Establecer si el personal cuenta con algún Manual de Organización y Funciones.</i>
2 y 3	10.	<i>Recopilar información sobre la coordinación entre las áreas de la Unidad.</i>
2, 3 y 4	11.	<i>Conocer la cobertura del servicio que ofrece cada Unidad a la ciudadanía en general.</i>
2, 3 y 5	12.	<i>Definir el principio de unidad de mando que se aplica en la Unidad.</i>
2 y 3	13.	<i>Conocer el trabajo interno que realizan los patrulleros en la Unidad.</i>
2 y 3	14.	<i>Conocer la frecuencia con la que los patrulleros realizan otro trabajo en la Unidad.</i>
2, 3, 4 y 5	15.	<i>Realizar un flujo del trabajo que realiza el personal.</i>
3	16.	<i>Conocer el tramo de control que se le asigna al Jefe de Patrulla.</i>
3	17.	<i>Conocer la organización que lleva cada Jefe de Patrulla en su grupo de patrullaje.</i>

### **OBJETIVO GENERAL DEL CUESTIONARIO N° 6 DE MANEJO ADMINISTRATIVO EN LA P.A.C.**

Obtener información acerca del funcionamiento administrativo de cada sección de la Unidad para lograr un mayor conocimiento de la actividad policial de la misma y así poder elaborar los diagramas correspondientes.



<b>N° DE PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>
1.	<i>Conocer las funciones generales que se realiza en cada sección.</i>
2.	<i>Establecer los aspectos cuyo comportamiento puede favorecer o no a la realización de las funciones de la sección correspondiente.</i>
3.	<i>Comprobar si el personal de la Unidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones para realizar su trabajo.</i>
4.	<i>Establecer cuál es la relación que existe entre el trabajo que realiza el personal de la Unidad y los Objetivos de la P.A.C..</i>
5.	<i>Recopilar información sobre la secuencia de las actividades que se realizan en cada sección, la relación que tienen dichas acciones con otras secciones, el tiempo de ejecución y la documentación que se maneja.</i>

### **OBJETIVO GENERAL DEL CUESTIONARIO N° 7 DE COORDINACIÓN DE ALGUNAS INSTITUCIONES PÚBLICAS CON LA POLICÍA TURÍSTICA**

El objetivo de este cuestionario es de conocer toda la coordinación realizada entre la Policía Turística y las Instituciones tanto públicas como privadas relacionadas con la actividad turística.

<b>N° DE PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>
1.	<i>Conocer a qué lugares va dirigido el trabajo que coordinan las instituciones con la Policía Turística.</i>
2.	<i>En que tipos de actividades coordinan su trabajo con la Policía Turística.</i>
3.	<i>Qué medios utilizan las instituciones para solicitar la colaboración de la Policía Turística.</i>
4.	<i>Las instituciones de qué forma hacen el seguimiento para que la Policía Turística cumpla lo planificado.</i>
5.	<i>Cómo es la respuesta de la Policía Turística a las solicitudes de las instituciones.</i>
6.	<i>Qué calificación dan las instituciones al trabajo desarrollado por la Policía Turística.</i>
7.	<i>Establecer si las Instituciones conocen los servicios que ofrece la Policía Turística.</i>



8.	<i>Las instituciones qué otros servicios desearían que preste la Policía Turística.</i>
9.	<i>Qué aspectos consideran que le hace falta a la Policía Turística para mejorar sus servicios.</i>
10.	<i>Qué imagen tienen las instituciones en relación con la Policía Turística.</i>
11.	<i>Según las instituciones, qué aspectos debe mejorar la Policía Turística.</i>
12.	<i>Cómo consideran el conocimiento del personal de la Policía Turística en el área de Turismo y por qué lo consideran.</i>

### OBJETIVO GENERAL DEL CUESTIONARIO Nº 8 DE APLICACIÓN A LA POBLACIÓN

Evaluar la calidad de los servicios proporcionados a los usuarios del servicio de patrullaje, por la P.A.C..

<b>Nº DE PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>
1.	<i>Establecer si la P.A.C. es una Unidad conocida por la ciudadanía de La Paz.</i>
2.	<i>Conocer cuál ha sido el alcance del servicio ofrecido por la P.A.C..</i>
3.	<i>Establecer las necesidades en seguridad que más se requieren en la ciudad de La Paz.</i>
4.	<i>Conocer cómo es la respuesta de la P.A.C. ante una llamada de auxilio.</i>
5. Y 6.	<i>Conocer si los encuestados son allegados a otras personas que fueron auxiliadas por la P.A.C. y la relación que tienen con esas personas.</i>
7.	<i>Definir los medios más representativos por los cuales la gente conoce a la Unidad.</i>
8.	<i>Definir el medio por el cual la gente solicitó o solicitaría la ayuda de la P.A.C.</i>
9.	<i>Conocer la cobertura del servicio que ofrece la P.A.C. en la ciudad de La Paz.</i>
10.	<i>Obtener un parámetro respecto a lo que las personas opinan del trabajo que realiza la P.A.C.</i>
11.	<i>Establecer aquellos servicios que más se requieren en las diferentes zonas de la ciudad de La Paz.</i>
12.	<i>Establecer el grado de conocimiento que tiene la gente con respecto a los servicios que presta la P.A.C.</i>



13.	<i>Establecer aquellas necesidades de la ciudad de La Paz que podrían ser satisfechas por la P.A.C.</i>
14.	<i>Recopilar información respecto a Unidades, organizaciones o grupos que prestan un servicio de patrullaje preventivo que son más conocidos.</i>
15.	<i>Conocer aquella Unidad Policial, u organización, o grupo en el que más confía la gente para un mejor servicio de patrullaje preventivo.</i>
16.	<i>Lograr establecer los factores cuyo comportamiento hace que la gente confíe más en un grupo determinado de patrullaje.</i>

#### 4.5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

##### a) ANÁLISIS DOCUMENTAL

###### ➤ POLICÍA TURÍSTICA

En el Plan Operativo Anual de la Policía Turística correspondiente al año 2003, no se describe la finalidad de la misma y la que se establece en la Resolución Ministerial N° 134/01 está definida para la creación de una Dirección Nacional de la Policía Turística (proyecto no concretado), de tal manera que no corresponde dicha finalidad a la Unidad de Policía Turística dependiente del Comando Departamental.

**La misión de la POL.TUR.** no representa el trabajo que desempeña actualmente en el área de turismo, debido a que durante el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que esta Unidad es eminentemente operativa, de conciliación ciudadana, de prevención de delitos que vayan en contra de los turistas y/o de la población en general.

**La estructura orgánica** proporcionada por la Policía Turística no está debidamente aprobada y algunas secciones actualmente no se encuentran trabajando, por lo que dicha estructura no está vigente. Además en el



organigrama no se registra una sección que cumple funciones importantes dentro de la Unidad: la de Recepción de Denuncias y de Partes de Hospedaje, por lo tanto, el organigrama no está actualizado.

➤ **P.A.C.**

**La misión y los objetivos** descritos en el Plan Operativo Anual para la gestión 2003 de esta Unidad, no corresponden a la razón por la cual fue creada esta Unidad de “servicio a la comunidad mediante el Auxilio y la Cooperación a la misma”.

La misión y los objetivos estratégicos con los que actualmente funciona la P.A.C. son los que corresponden a la Policía Nacional en general.

Según el Reglamento específico para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno de la Policía Nacional, cada Comando Departamental debe definir su misión y objetivos estratégicos basándose en los establecidos por el Comando General, y cada Unidad Operativa debe definir su misión y objetivos estratégicos sobre la base de los establecidos para el Comando Departamental. Debido a esta situación, la P.A.C. no tiene un horizonte definido para realizar sus funciones, lo que ocasiona pérdida de eficacia al no lograr sus objetivos establecidos en el POA.

**La estructura orgánica** con la que cuenta la Unidad, no está actualizada, por cuanto las secciones no desarrollan su trabajo de forma constante, o sólo existen nominalmente; la sección Psicopac está a cargo de estudiantes de la carrera de Psicología mediante un convenio, no debería figurar en el organigrama, porque el trabajo que realizan responde a un convenio y no a los objetivos institucionales.

**El Manual de Organización y Funciones** de esta Unidad fue aprobado el 2 de mayo del 2003, como consecuencia del cambio de denominativo de P.A.C. a



PAC-DARE, sin embargo dicho documento no ha sido emitido oficialmente, sólo se encuentra en la base de datos del Departamento de Evaluación y Capacitación Profesional del Comando General de la Policía Nacional, y actualmente la Unidad en cuestión sólo funciona con el nombre de P.A.C. y todos los documentos recepcionados del Comando Departamental sólo emplean el denominativo de "Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana".

### b) ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

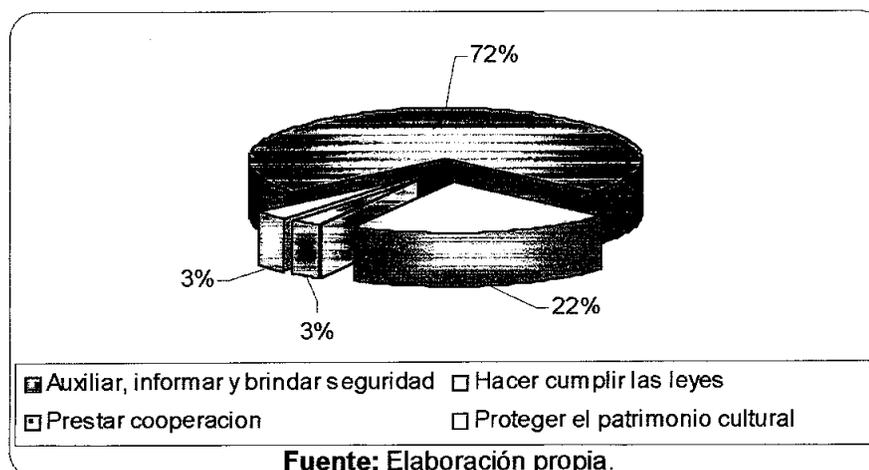
El uso de la técnica de observación en el desarrollo del trabajo de campo, permite el cruce de información, constatando la relación entre la información proporcionada por el personal de ambas Unidades y lo que realmente hacen en la práctica, con el propósito de verificar la autenticidad de las respuestas obtenidas en los diferentes cuestionarios.

Se realiza la interpretación de los resultados porcentuales obtenidos de los cuestionarios, como se muestra a continuación:

### RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA POLICÍA TURÍSTICA

#### GRÁFICO Nro. 1

¿Cuál es la misión?





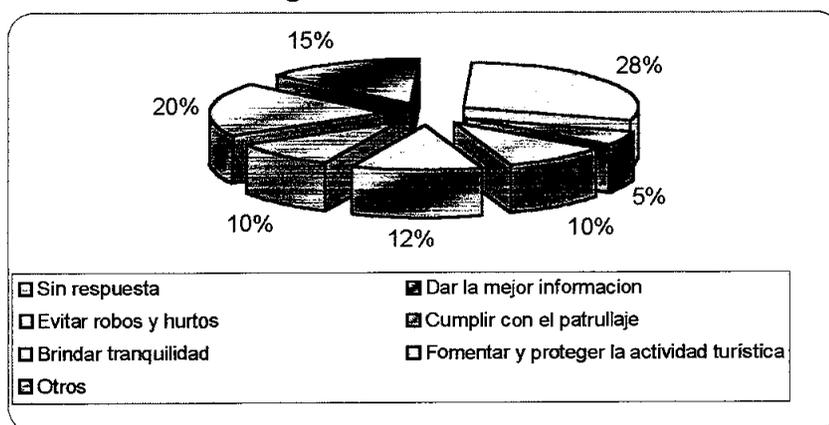
Como muestra el gráfico el 72% del personal encuestado menciona que la misión de la Policía Turística es “Auxiliar, informar y brindar seguridad a los turistas”, mientras que el 22% coincide en mencionar que la misión es “Hacer cumplir las leyes”, otro 3% menciona solamente que es “Prestar cooperación” y finalmente para el restante 3% es la “Protección del patrimonio cultural”.

El personal administrativo y operativo de la Policía Turística no responde de forma precisa sobre cual es la misión de la Unidad. Sin embargo en el Reglamento de Creación de la Policía Turística menciona que su misión es: “Evitar la comisión de delitos y faltas relacionadas con la actividad turística, protegiendo a la persona y los bienes de los turistas, así como el patrimonio natural, cultural y turístico del país”.

Las respuestas mencionan sólo alguno de los elementos que contiene su misión, como por ejemplo la de “Precautelar la seguridad del turista”, no siendo respuestas claras y completas con lo que es la misión de la Policía Turística en la actualidad.

**GRÁFICO Nro. 2**

**¿Cuál es la visión?**



**Fuente:** Elaboración propia.

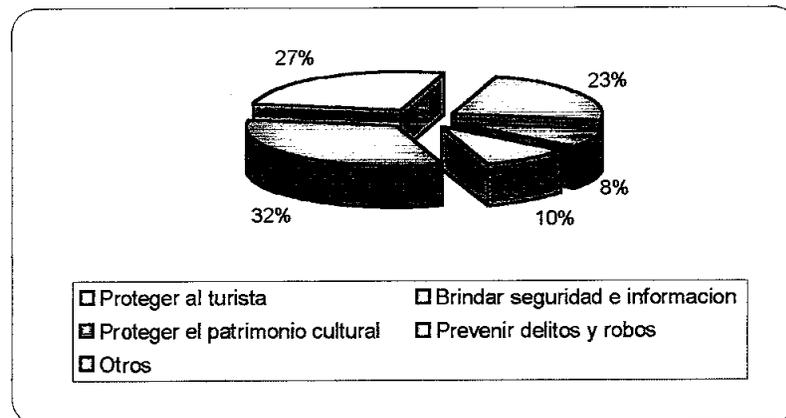
De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede determinar que para el 28% del personal de la Policía Turística la visión de la Unidad es “Evitar robos y hurtos”. Por otra parte el 20%, no responde a la pregunta, una de las causas es que la Unidad no



tiene definida su visión, además se puede apreciar que el 15% señala que su visión es “Proporcionar información”, así mismo un 12% indica que es “Fomentar y proteger la actividad turística. Como se puede apreciar existe desconocimiento de los encuestados sobre lo que es la misión y visión de la Unidad, ocasionado precisamente por que no se tienen definidas la misión, ni la visión de la POL.TUR.

### **GRÁFICO Nro. 3**

#### **¿Cuál es el objetivo?**



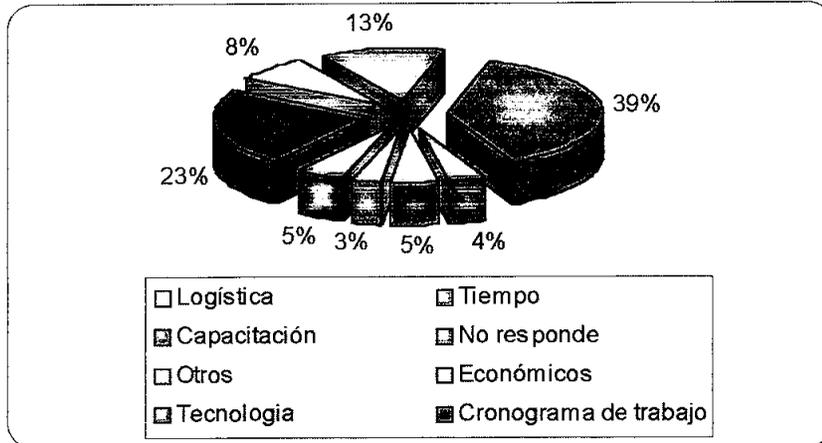
**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico el 32% del personal, que es el mayor porcentaje que no tiene claro o no responde a cuál es el objetivo(s) de la Unidad, el 27% asegura que el objetivo es “Proteger al turista”. Por otra parte el 23% indica que es “Brindar seguridad e información”, otro 10% señala que el objetivo es “Prevenir delitos y robos” y finalmente para el restante 8% es “Proteger el patrimonio cultural”. De acuerdo con los datos obtenidos existe una diversidad de respuestas sobre cuál es el objetivo de la Unidad esto se debe a que la POL.TUR no tiene definidos sus objetivos.



**GRÁFICO Nro. 4**

**¿Qué le ayuda a cumplir con sus objetivos?**

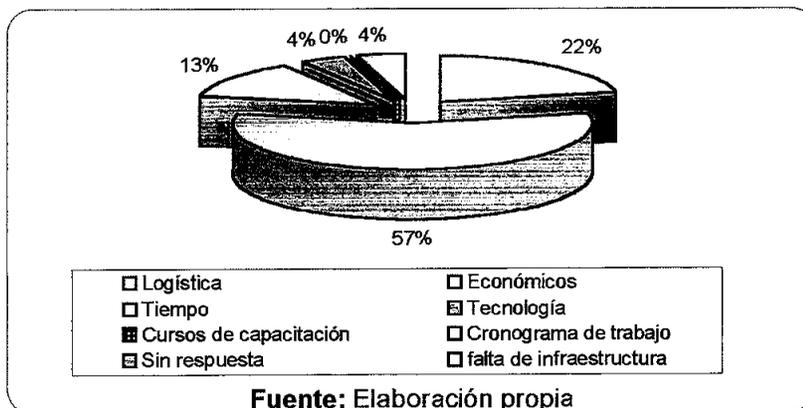


**Fuente:** Elaboración propia.

Un 39% del total de encuestados considera que los cursos de capacitación es un factor importante para el cumplimiento de los objetivos de la Unidad, para el 23% el elemento más importante es el cronograma de trabajo, 13% de los encuestados coinciden en que el tiempo es el factor preponderante para el logro de los objetivos de la POL.TUR., mientras que para un 8% la logística ayuda para cumplir con los objetivos.

**GRÁFICO Nro. 5**

**¿Qué es lo que le impide lograr sus objetivos?**



**Fuente:** Elaboración propia

Gran parte de los encuestados 57% considera que los escasos recursos económicos son un impedimento fundamental para el logro de los objetivos, por otra parte el 22%



indica que el no contar con una logística adecuada impide lograr sus objetivos, por último un 13% indica que el disponer del tiempo adecuado impide alcanzar sus objetivos.

### **RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A INSTITUCIONES QUE SE RELACIONAN CON LA POLICÍA TURÍSTICA**

<b>PREGUNTA</b>	<b>OFICIALIA DE CULTURAS (Alcaldía de La Paz)</b>	<b>UNIDAD DE TURISMO (Prefectura de La Paz)</b>
¿A qué lugares está dirigido el trabajo que se coordina con la Policía Turística?	Museos, Valle de la Luna, Mallasa, Muela del Diablo y Tiawanacu.	Stadium, teatro al Aire Libre, museos, Coliseo Cerrado, Plaza de los Héroes, Valle de la Luna, Mallasa, Muela del Diablo, Tiawanacu y Sagarraga.
¿En qué casos coordina actividades con la Policía Turística?	En casos de robo a los turistas. Actualmente no planifican porque no se reúnen como antes. Por las entradas folclóricas. Eventos artísticos. Exposiciones. Se coordina actividades en el área urbana.	Para aclarar denuncias de los turistas, solicitar partes diarios de atención a los turistas (nacionales o extranjeros), exposiciones y actividades especiales de turismo. Según el área coordina actividades en el área rural con la Prefectura y urbana con la H.A.M.L.P.
¿Qué medios se utilizan para solicitar colaboración a la Policía Turística?	Invitaciones y solicitudes.	Invitaciones, solicitudes, instructivas, circulares y memorandums rara vez.
¿Cómo realiza el seguimiento para que se cumpla lo planificado?	Cronograma de actividades.	Según POA, mediante informes siempre y cronograma de actividades.
¿Cómo es la respuesta de la Policía Turística a su solicitud?	Inmediata.	Según el requerimiento, inmediata y en otras ocasiones no responden a la solicitud.
¿Cómo califica el servicio de la Policía Turística?	Bueno.	Regular.
¿Conoce los servicios que da la Policía Turística?	Seguridad.	Prevención, auxilio, cooperación, seguridad e información.
¿Qué otros servicios quisiera que preste la Policía Turística?	Patrullaje en las zonas más concurridas por los turistas.	Prevención, auxilio, cooperación, seguridad e información.
¿Qué considera que le hace falta a la Policía Turística para mejorar su servicio?	Policías más capacitados, equipamiento policial y mayor número de efectivos.	Equipamiento policial, mayor número de efectivos, apoyo económico y logístico.
¿Qué imagen tiene de la Policía Turística?	Regular.	Regular.
¿Qué aspectos debe mejorar la Policía Turística?	Trato al turista, conocimientos turísticos e idiomas.	Trato al turista, conocimientos turísticos e idiomas.
¿Considera que el personal de la Policía Turística tiene conocimiento en el área de turismo?	Insuficiente, porque no llevan cursos en el área que les corresponde trabajar.	Insuficiente, hay que capacitarlos y sensibilizarlos de que el turista aporta económicamente al país.

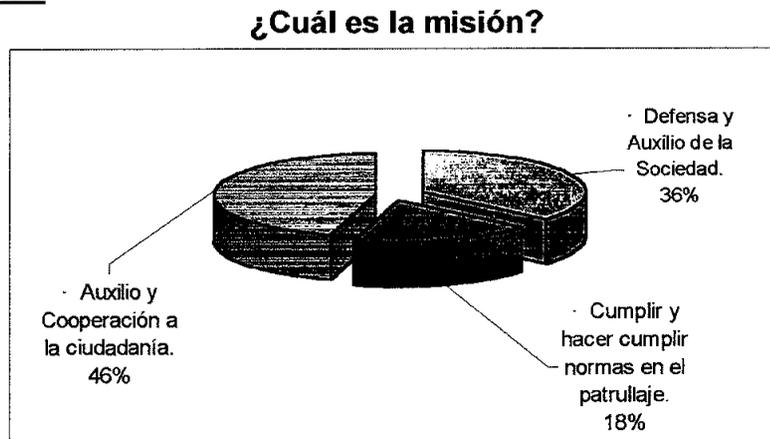


Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Unidad de Turismo de la Prefectura de La Paz y la Oficialía de Culturas de la Alcaldía de la Ciudad de La Paz (Información Turística), nos muestra que ambas organizaciones solicitan la colaboración de la Policía Turística en temas como la aclaración de denuncias relacionadas con los turistas tanto nacionales o extranjeros, robo o hurto a los turistas, eventos artísticos y otros relacionados con el área turística. Así mismo por la experiencia de los trabajos coordinados con la Policía Turística, indican tener una imagen regular de la misma. En cuanto al personal de la Policía Turística consideran que tienen escasos conocimientos en el área de turismo, por lo que es necesario capacitarlos.

En el caso específico de la Unidad de Turismo de la Prefectura de La Paz, la Policía Turística debería depender administrativamente de la misma, sin embargo dicho aspecto no se cumple, porque la Unidad de Turismo de la Prefectura no cuenta con los recursos suficientes para cumplir con los requerimientos de la POL.TUR..

**RESULTADOS IMPORTANTES OBTENIDOS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA P.A.C.**

**GRÁFICO Nro. 6**



**Fuente:** Elaboración propia.

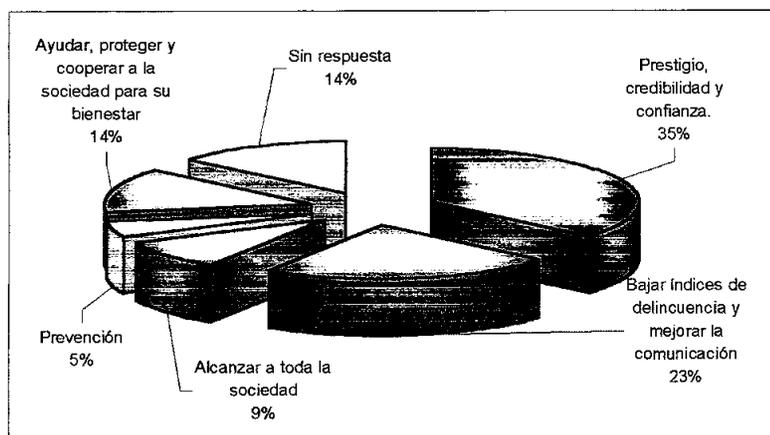


Del total de encuestados el 100% asegura conocer la Misión, Visión y Objetivos de la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana (P.A.C.).

El 46% de los encuestados concuerdan con la misión de “Auxilio y Cooperación a la Ciudadanía”, sin embargo la mejor exposición de la misión es “Defensa y Auxilio de la Sociedad, garantizando el orden público y cumplimiento de Leyes” con la que coinciden el 36% de los encuestados. Solo el 18% tiene como misión “Cumplir y hacer cumplir normas en vigencia en el patrullaje”.

### **GRÁFICO Nro. 7**

#### **¿Cuál es la visión?**



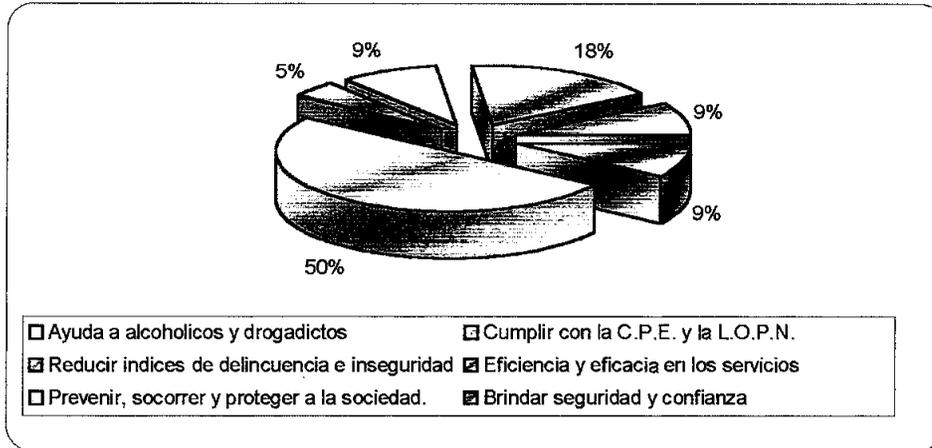
**Fuente:** Elaboración propia.

Para un 35% de los patrulleros la visión es de “Prestigio, credibilidad y confianza de la sociedad hacia la policía con equipamiento moderno en todo el país”, pero para un 23% la visión es “Hacer bajar índices de delincuencia y mejorar la comunicación”. Un 9% está de acuerdo en que “Alcanzar a toda la sociedad” es la visión de la P.A.C, cumpliendo así con la visión de cualquier institución pública que es cobertura. El restante 33% sólo menciona objetivos que no corresponden a la exposición de una visión organizacional.



**GRÁFICO Nro.8**

**¿Cuál es el objetivo?**

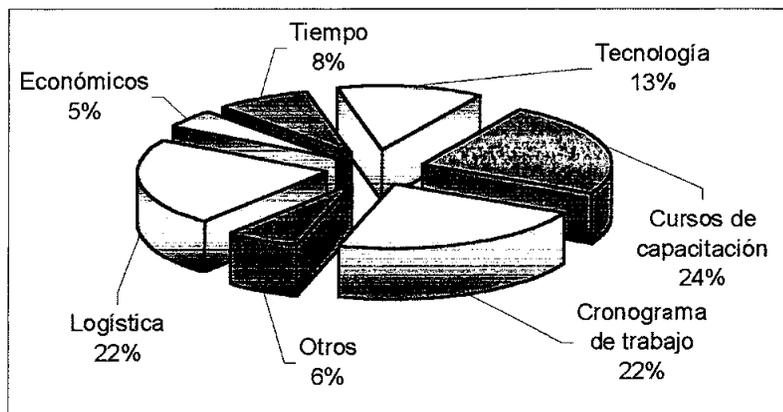


**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico permite establecer que para el 50% de los encuestados el objetivo de la P.A.C. es “Prevenir, socorrer y proteger a la sociedad”, el 18% indica que es “Cumplir con la C.P.E. y la L.O.P.N.”. Por otro lado para el 9% el objetivo de la Unidad es “Reducir los índices de delincuencia e inseguridad”, este porcentaje es el que más se acerca a los elementos que debe contener el establecimiento de objetivos. Además para otro 9% es la “Eficiencia y eficacia en los servicios”.

**GRÁFICO Nro.9**

**¿ Qué es lo que le ayuda a cumplir con estos objetivos?**



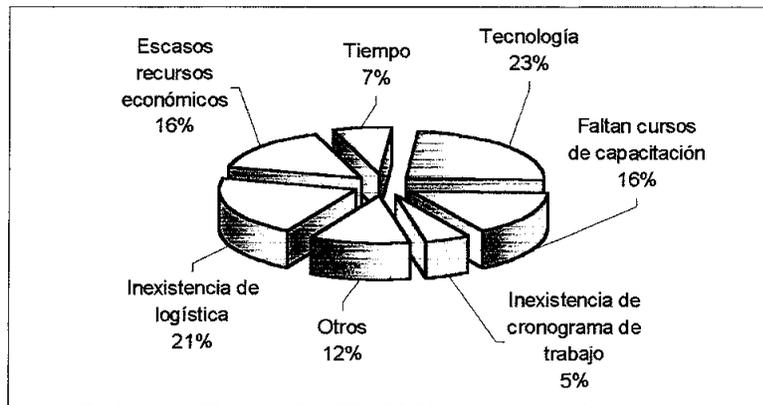
**Fuente:** Elaboración propia.



Los patrulleros de la P.A.C. logran sus objetivos más que todo por la capacitación que reciben los oficiales, la logística con la que cuentan y tener Cronogramas de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

**GRÁFICO Nro.10**

**¿ Qué es lo que le impide lograr sus objetivos?**

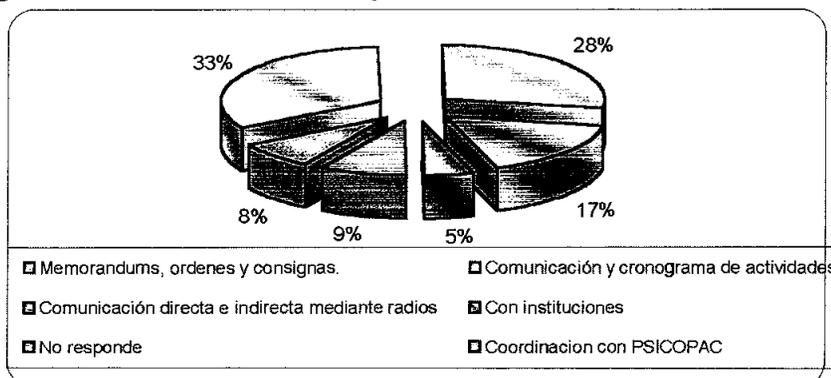


**Fuente:** Elaboración propia.

Los anteriores gráficos nos muestra que los Oficiales Patrulleros encuentran problemas al querer alcanzar sus objetivos debido a la falta de tecnología para desarrollar sus actividades y la inexistencia de logística. Las respuestas obtenidas a estas preguntas entran en contradicción en cuanto a la logística, con respecto a las respuestas obtenidas en la pregunta 3 en la que consideran que la logística si les ayuda al logro de sus objetivos.

**GRÁFICO Nro.11**

**¿Cómo coordina su trabajo con otras áreas de la P.A.C.?**



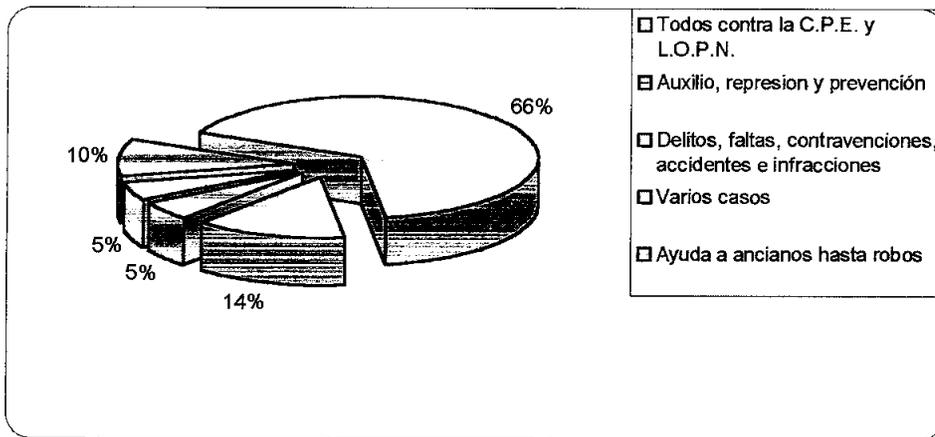
**Fuente:** Elaboración propia.



Como muestra el gráfico el 33% coordina actividades con las demás áreas de la Unidad mediante “memorandums, ordenes y consignas”, mientras que un 28% de los encuestados señala que coordina mediante “comunicación y el cronograma de actividades”. Otro 17% coordina “mediante comunicación directa e indirecta mediante las radios”, finalmente un 9% no responde a la pregunta.

**GRÁFICO Nro.12**

**¿Qué tipo de casos atiende en su patrullaje?**



**Fuente:** Elaboración propia.

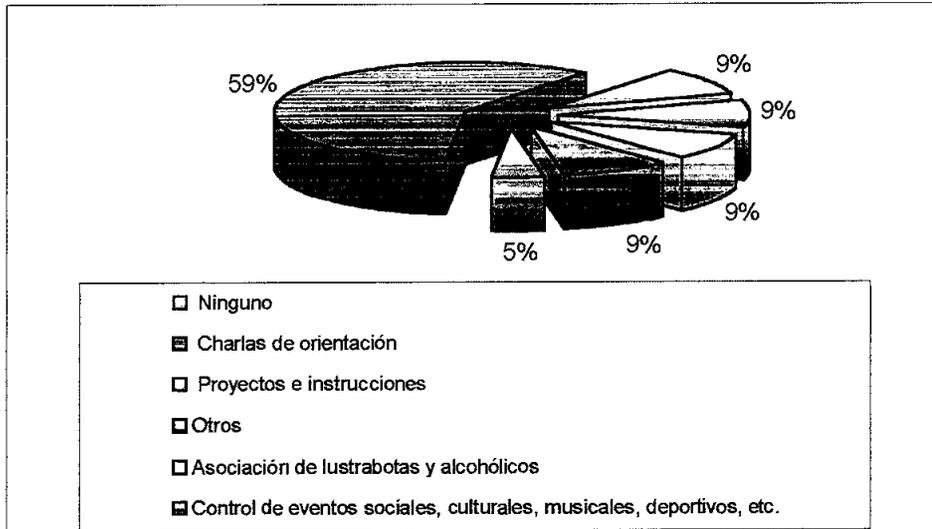
De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el 66% de los encuestados generalmente atiende “Delitos, faltas, contravenciones, accidentes e infracciones”, el 14% atiende “varios casos” de diferente índole, mientras que el 10% señala que “Auxilio, represión y prevención”, esta última respuesta tiene un componente que vale la pena aclarar, porque la Unidad no interviene en hechos de represión cuando existen disturbios sociales. y 5% menciona que todos los que vayan en contra de la Constitución Política del Estado (C.P.E.) Artículo 215 y la Ley Orgánica de la Policía Nacional.





**GRÁFICO Nro.13**

**A parte del patrullaje ¿ qué otro (s) trabajo (s) realiza dentro de la P.A.C.?**



**Fuente:** Elaboración propia.

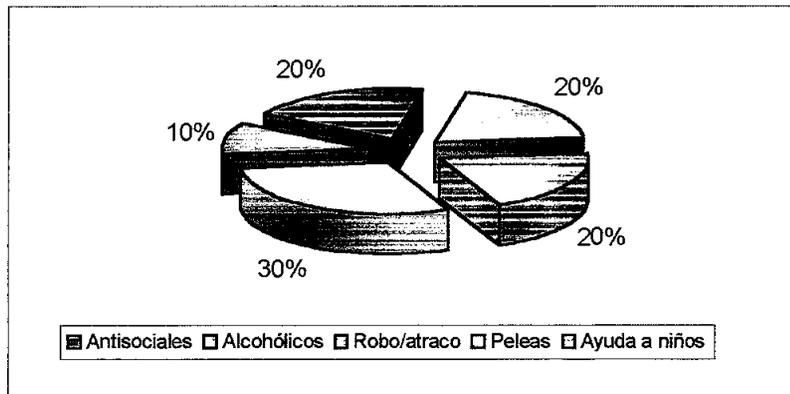
Ante la pregunta de que otra actividad realizan a parte del patrullaje, el 49% realiza charlas de orientación en colegios sobre educación vial, prevención de drogas, alcoholismo, seminarios en instituciones como SEAMOS, CESE, Ministerio de Defensa, Ministerio de Trabajo, Alcaldía dichas charlas son realizadas ante invitaciones enviadas al Comando de la Unidad, 8% trabaja con asociaciones de lustracalzados y alcohólicos a través de psicología, ayudándoles en la proporciones de instrumentos de trabajo y un 5% trabaja en la elaboración de proyectos para el beneficio de la sociedad, dichas actividades son efectuadas según requerimientos invitaciones y requerimientos de la superioridad según responde el 35% de los encuestados.



## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LA PAZ

### GRÁFICO N° 14

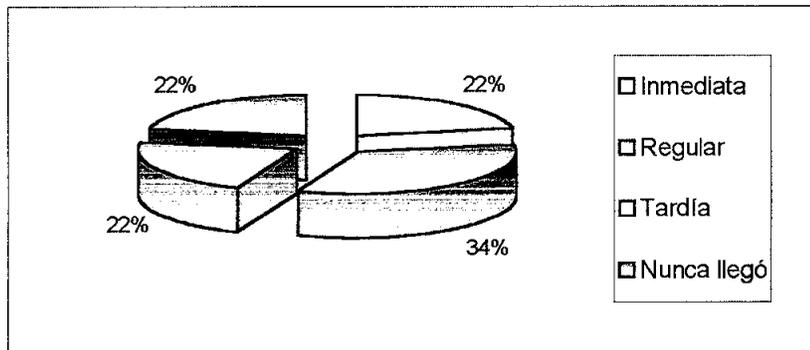
**¿Cuál fue el motivo por el que solicitó la ayuda de la P.A.C.?**



**Fuente:** Elaboración propia.

### GRÁFICO N° 15

**¿Cuál fue la respuesta de la P.A.C. ante su solicitud?**



**Fuente:** Elaboración propia.

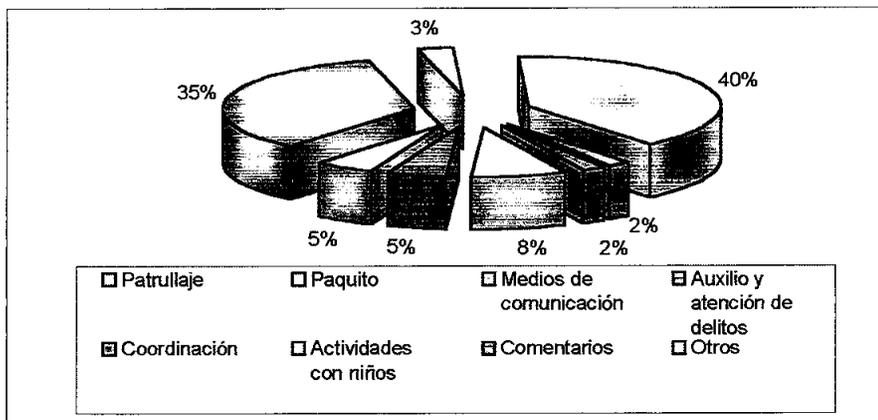
Del total de encuestados, el 93% conoce la existencia de la P.A.C., de este porcentaje sólo un 12% ha solicitado alguna vez la ayuda de la P.A.C. por peleas (30%), para dispersar antisociales 20%, alcohólicos (20%) y ayudar a niños (10%). Para atender los casos ya mencionados la respuesta de la P.A.C. fue en un 34% regular, 22% inmediata, 22% tardía y nunca llegó en un 22% de los casos.



De las personas que conocen la P.A.C., un 42% conocen a otras personas que fueron auxiliadas por esta Unidad que en su mayoría son vecinos (47%), amigos en un 30%, familiares en un 7% y otros en 16%.

**GRÁFICO N° 16**

**¿De qué otra manera conoció a la P.A.C.?**

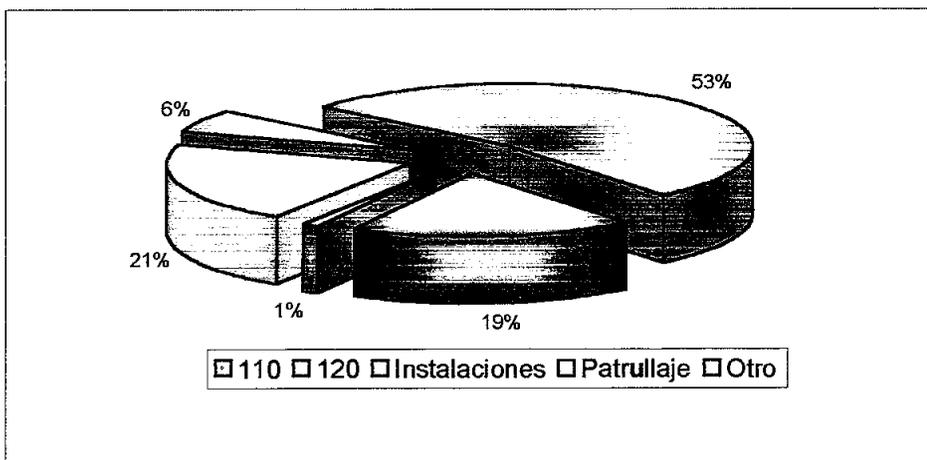


**Fuente:** Elaboración propia

Otras formas por las cuales es más conocida la P.A.C. son por los medios de comunicación (40%) y por la acción de patrullaje en las calles (35%).

**GRÁFICO N° 17**

**¿De qué manera solicitó o solicitaría la ayuda de la P.A.C.?**



**Fuente:** Elaboración propia.

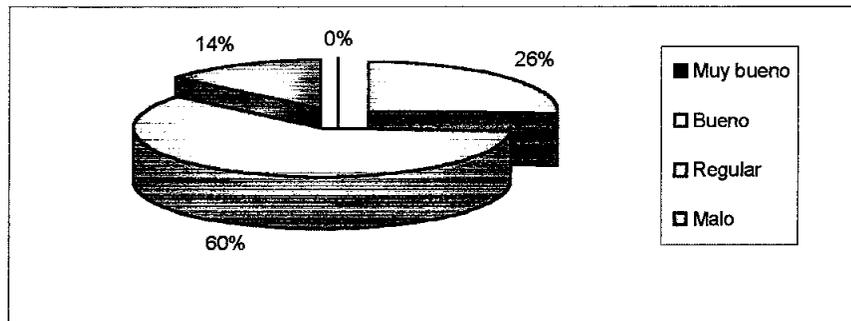


El medio que es más utilizado para solicitar ayuda es una llamada telefónica al 110 (53%); sólo el 19% de los encuestados conoce el N° telefónico 120 de la P.A.C. y el 21% pediría ayuda directamente a los oficiales que se encuentren patrullando en el momento en que se requiera de su auxilio.

La presencia de la P.A.C. en las diferentes zonas sólo se percibe a veces en un 57%, nunca en 34% y siempre en 9%.

### **GRÁFICO N° 18**

#### **¿ Cómo califica el trabajo que realiza la P.A.C.?**



**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (60%) califica como regular el trabajo que realiza la P.A.C. debido al poco personal con el que cuenta (31%) y a los comentarios (17%) principalmente.

El 26% califica como bueno el trabajo que realiza esta Unidad ya que sus patrulleros responden con mayor rapidez ante una llamada de auxilio (32%) y realizan un mayor patrullaje (32%).

El trabajo que realiza la P.A.C. es calificado como malo por un 14% de los encuestados, las razones más importantes son porque los patrulleros no ayudan en casos de emergencia (58%) y por que no realizan el debido patrullaje(34%).

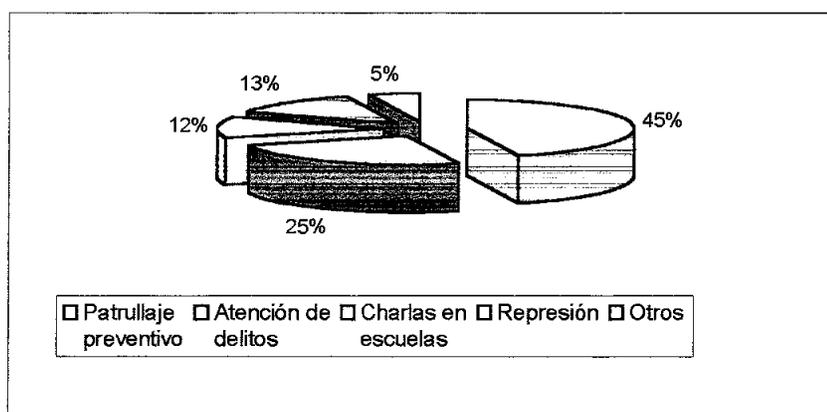
Las necesidades que requieren mayor atención de la P.A.C. en las diferentes zonas de la ciudad de La Paz son: dispersar antisociales (30%), coordinar diferentes actividades con los vecinos (24%) y el incremento en el número de patrulleros para



un mejor control (22%) y charlas de orientación en escuelas (13%). La formación de brigadas escolares es una actividad que sólo apoya el 7% de los encuestados.

### **GRÁFICO N° 19**

**¿Qué servicios ofrecidos por la P.A.C. conoce?**



**Fuente:** Elaboración propia.

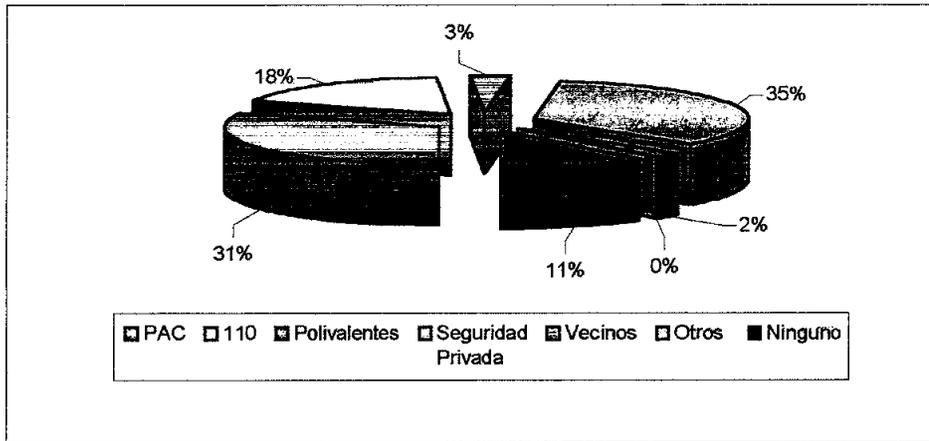
Entre los servicios que ofrece la P.A.C., los más conocidos son el patrullaje preventivo (45%) y la atención de delitos (25%), los servicios menos conocidos son la represión (13%) y las charlas de orientación en escuelas (12%).

Otros servicios que se requieren en las diferentes zonas de la ciudad de La Paz, aparte de los que ofrece actualmente la P.A.C. son atención medica (14%), orientación y educación preventiva (14%), patrullaje las 24 horas del día (10%) y control en escuelas (5%). Sin embargo la mayoría de los encuestados (28%) coinciden en que los que más se requiere en la ciudad de La Paz es un mayor patrullaje.



**GRÁFICO N° 20**

**¿En qué Unidad, organización, o grupo confía más para que realice un mejor servicio de patrullaje preventivo?**

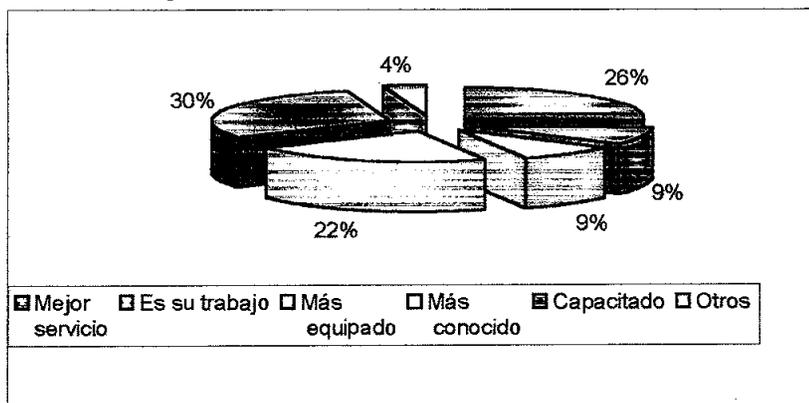


**Fuente:** Elaboración propia.

Las empresas de Seguridad Privada son las más conocidas en el área de patrullaje preventivo (48%). Entre las Unidades de Policía Nacional, a parte de la P.A.C., la más conocida es Radio Patrullas 110 (24%), mientras que los menos conocidos son los Polivalentes (5%) y la Policía Turística (2%).

**GRÁFICO N° 21**

**¿Por qué confía más en la P.A.C.?**



**Fuente:** Elaboración propia.



Del total de encuestados, el 35% confía en la Seguridad Privada para que realice un mejor servicio de patrullaje preventivo porque estas empresas ofrecen un mejor servicio (52%) y porque deben cumplir con su trabajo ya que se les paga (24%); el 31% confía en la P.A.C. porque es una Unidad capacitada en patrullaje preventivo (30%), ofrecen un mejor servicio (26%) y son conocidos (22%) y el 18% en el 110 porque es la Unidad más conocida (36%) y esta más equipada (29%). El 11% no confía en ninguno.

### **c) ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS**

#### **POLICÍA TURÍSTICA**

El Secretario General de la Policía Turística realiza funciones que corresponden a las secciones de Planeamiento y Operaciones, y de Personal, esta situación impide que el secretario cumpla las funciones propias de su cargo.

También existen procesos que exceden el tiempo requerido para su ejecución, tal es el caso de la recepción de denuncias, que cuenta con equipo de trabajo obsoleto y ello provoca en muchos casos que el proceso dure más tiempo de lo necesario, provocando incomodidades para el turista.

Para realizar el diseño de los procesos actuales de cada Unidad, se utilizó un enfoque sistémico. Primero, se empezó con el Diagrama de la Actividad de la Unidad (BAM), que es el modelo básico, porque a partir de este se elaboró el Diagrama Wamier-Orr y el Diagrama de Flujos.

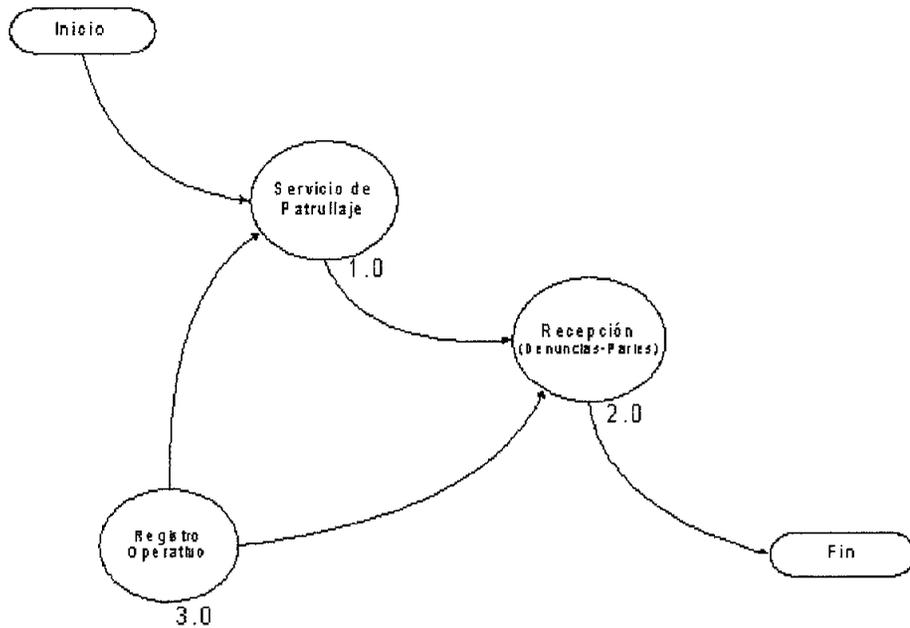
El Modelo de Procesos identificado para la Policía Turística es el siguiente:





**DIAGRAMA N° 1**

**DIAGRAMA RESUMIDO DE LA ACTIVIDAD DE LA POLICÍA TURÍSTICA**



**Fuente:** Elaboración propia.

Un ejemplo del desglose de este diagrama se encuentra en el anexo 2.

En un análisis relacionado más con el personal, se elabora el Diagrama Warnier-Orr, en el que se tiene el detalle de las tareas que ejecuta todo el personal de la Unidad, siguiendo el orden secuencial obtenido en el desglose del Diagrama BAM. Del primer diagrama se identifica dos procesos, los cuales son desglosados en los procedimientos determinados para la elaboración de los Flujogramas (ver un ejemplo en el anexo 2).

**CUADRO N° 6****PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS EN LA POL.TUR.**

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
1. Servicio de Patrullaje	1.1 Elaboración del P.O.A..
	1.2 Reexpresión de la Orden de Operaciones.
	1.3 Distribución del Personal.
	1.4 Ejecución del Servicio de Patrullaje.
	1.5 Elaboración de Estadísticas.
	1.6 Recepción de personal policial.
	1.7 Solicitud de Material de oficina.
	1.8 Recepción de correspondencia.
	1.9 Remisión de correspondencia.
2. Recepción (denuncias-partes de hospedaje)	2.1 Ejecución de la Recepción de Denuncias.
	2.2 Ejecución de la Recepción de Partes de Hospedaje.

Fuente: Elaboración propia

**PATRULLA DE AUXILIO Y COOPERACIÓN CIUDADANA**

Los informes que elabora la Unidad: Designaciones de Plana Mayor, Control de Inventario, Partes Diarios, Parte de Novedades, Estadísticas de Casos Atendidos no son empleados como retroalimentación para controlar y planificar sus actividades.

Al realizar un seguimiento de las funciones de la P.A.C. en forma secuencial por medio de los diagramas, se puede percibir que sólo trabaja una sección, la Administrativa y que las restantes (Inteligencia, Personal, Planeamiento y Operaciones) sólo existen nominalmente ya que no son identificadas en los tres diagramas, por lo tanto, el organigrama no esta vigente. Existe un Encargado de



Transportes (procedimiento 1.5) cuyo cargo no figura en el organigrama, por lo que este no se encuentra actualizado.

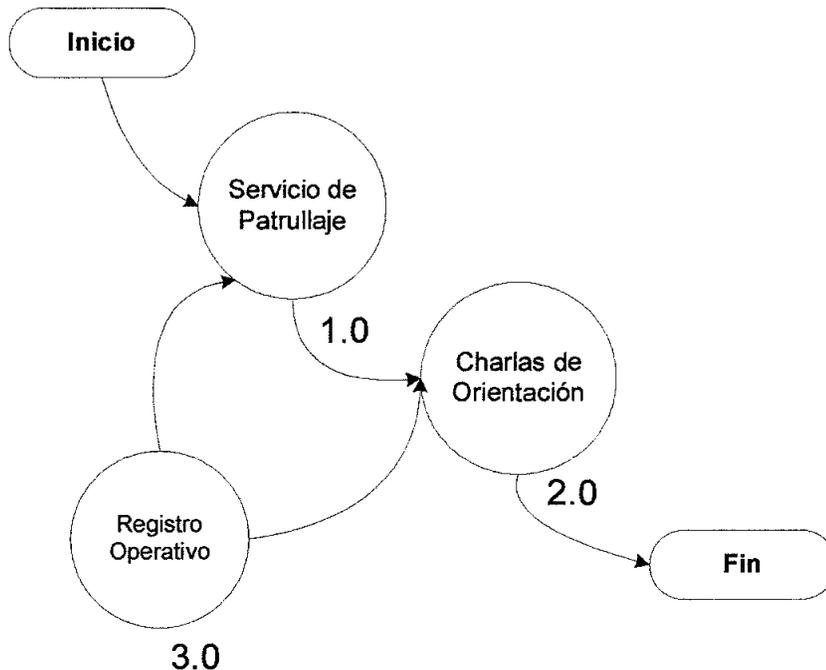
Un oficial patrullero es el encargado de la Sección Administrativa y como su trabajo consiste en patrullar, no se encuentra en la Unidad cuando se requiere su presencia como Jefe de Sección, por lo que existe una demora generalmente de 6 a 12 horas en algunas tareas del proceso de Manejo y Control de Inventarios.

También existe demora en aquellos procedimientos en los que interviene el Secretario ya que debe cumplir con otras funciones que se le designan esporádicamente, como ser el manejo de la Camioneta en casos de urgencia.

El Modelo de Procesos identificado para la Patrulla de Auxilio y Cooperación Ciudadana es el siguiente:

**DIAGRAMA N° 2**

**DIAGRAMA RESUMIDO DE LA ACTIVIDAD DE LA P.A.C.**



**Fuente:** Elaboración propia.



Un ejemplo del desglose de este diagrama se encuentra en el anexo 2.

En un análisis relacionado más con el personal, se elabora el Diagrama Warnier-Orr (ver un ejemplo anexo 2), en el que se tiene el detalle de las tareas que ejecuta todo el personal de la Unidad, siguiendo el orden secuencial obtenido en el desglose del Diagrama BAM. Del primer diagrama se identifican dos procesos, los cuales son desglosados en los procedimientos hallados para la elaboración de los Flujogramas (ver un ejemplo en el anexo 2).

### **CUADRO N° 7**

#### **PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS EN LA P.A.C.**

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
1. Servicio de Patrullaje	1.1 Elaboración del POA 1.2 Designaciones de Plana Mayor 1.3 Movimiento de Personal 1.4 Manejo y Control de Equipo 1.5 Manejo de Combustible 1.6 Ejecución del Patrullaje.
2. Charlas de Orientación	2.1 Ejecución de las Charlas de Orientación.

**Fuente:** Elaboración propia



**4.5.3 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO****UNIDAD OPERATIVA DE LA POLICÍA TURÍSTICA**

<b>COMPONENTE</b>	<b>SITUACIÓN</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
<b>MISIÓN</b>	La razón de ser de la Unidad de la Policía Turística (La Paz), no se expresa formalmente en algún documento.	Inicialmente se decidió la creación de la Dirección Nacional de la Policía Turística, al no cumplirse con lo planeado, la Unidad de la Policía Turística (La Paz), tomó como propia la misión establecida para dicha Dirección.	Al tener como misión la establecida para una Dirección, no se ha percibido la necesidad de definir una misión propia para la Unidad, hecho que impide la uniformidad de criterios en lo que respecta a la misión de la Unidad.
<b>PLANIFICACIÓN</b>	La Unidad carece de un Plan Estratégico.	El personal de la Unidad no tiene los conocimientos administrativos requeridos para establecer un Plan Estratégico que se adecue a las necesidades de la Unidad.	No elaborar un Plan Estratégico impide que la Unidad cuente con un horizonte definido al cual vayan orientados sus esfuerzos.
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>	Las secciones descritas en el organigrama de la POL.TUR., cumplen parcialmente con las funciones para las cuales fueron creadas.	Anteriores y actuales funcionarios policiales no evidenciaron la necesidad de actualizar ni legalizar la estructura orgánica de la Unidad.	La Unidad al no tener un organigrama actualizado y formalmente establecido, impide que se conozcan las secciones que trabajan dentro de ella y modificarla cuando se lo requiera, según las necesidades de los P.O.A. <sup>s</sup> .
<b>PERSONAL</b>	1) El número de personal destinado a la POL.TUR. no es el requerido para cubrir las necesidades de	1) El Comando General de la Policía Nacional no designa el número suficiente de personal para la POL.TUR., debido a que para ello se	1) Al no tener el personal requerido para cubrir las necesidades de los turísticos y población en general, no se pueden evitar los actos de delincuencia en contra de los mismos.



	<p>los turistas nacionales, extranjeros y población en general.</p> <p>2) Existe alta tasa de rotación de personal (ver anexo 7) en la Unidad.</p>	<p>requiere de mayor número de personal calificado y de mayor presupuesto.</p> <p>2) Los constantes cambios de personal son decisiones que se toman en el Comando General, Departamental o por solicitud personal de los policías.</p>	<p>2) No permite que los funcionarios policiales se sientan plenamente identificados con los objetivos de la Unidad, lo cual impide que pongan su mayor esfuerzo hacia el logro de los objetivos.</p>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<p>El personal de la Unidad, especialmente el de patrullaje, no tiene los conocimientos en turismo e idiomas, especialmente el inglés.</p>	<p>La capacitación que se da al personal de la POL.TUR., no da los resultados requeridos, especialmente en el área de idiomas.</p>	<p>El personal al no estar debidamente capacitado, no puede en muchos casos atender los requerimientos de los turistas.</p>
<b>LOGÍSTICA</b>	<p>La Unidad no cuenta con la logística necesaria para cumplir con sus funciones.</p>	<p>No se cumple lo establecido por el reglamento de la POL.TUR. sobre la dependencia administrativa que tiene esta Unidad en relación con la Unidad de Turismo de la Prefectura.</p>	<p>Debe solicitar en muchos casos la colaboración de instituciones públicas y privadas relacionadas con la actividad turística del país.</p> <p>En ocasiones los mismos funcionarios policiales deben realizar la compra de papelería para la Unidad, recurriendo a sus propios recursos.</p>

**UNIDAD OPERATIVA DE LA PATRULLA DE AUXILIO Y COOPERACIÓN CIUDADANA**

<b>COMPONENTE</b>	<b>SITUACIÓN</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFFECTO</b>
<b>MISIÓN ORGANIZACIONAL</b>	La P.A.C. no tiene una misión que defina claramente la razón de ser de esta Unidad.	En la Unidad se ha definido, como su misión, la que corresponde a la Policía Nacional en General.	La Unidad no cuenta con un horizonte definido al cual vayan orientadas todas sus funciones.
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>	1) El organigrama no se encuentra actualizado ni vigente. 2) No existe un documento formal del Manual de Organización y Funciones de la PAC-DARE (que ya fue aprobado en la Unidad)	1) No se realiza una revisión continua del organigrama para su modificación de acuerdo a las necesidades de la Unidad. 2) Aún no esta claramente definida la situación entre el programa DARE y la Unidad P.A.C. (actualmente PAC-DARE).	1) No se cuenta con una representación gráfica de la estructura de la Unidad actualizada y vigente que muestre sus funciones y las relaciones existentes en la misma. 2) Actualmente esta Unidad sigue realizando el servicio de patrullaje sin que el DARE haya provocado grandes cambios.
<b>PLANIFICACIÓN</b>	No se cumple con un proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar)	No se emplean los informes del trabajo que realiza la Unidad para controlar la ejecución de sus planes.	Se desconoce la calidad del servicio de patrullaje y charlas de orientación que ofrece la Unidad.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	1) A pesar de que la Unidad realiza un buen patrullaje, no cubre las expectativas de la población.	1) La Unidad cuenta con poco personal y con equipo (con su respectivo mantenimiento) insuficiente para realizar un mejor patrullaje que llene las expectativas de la población.	1) <ul style="list-style-type: none"> <li>✳ La respuesta de la Unidad no es inmediata ante un llamado de emergencia.</li> <li>✳ Su patrullaje en calles se percibe</li> </ul>



	2) Algunos policías que cumplen una función en la Unidad formalmente establecida en un cargo, deben realizar además otros trabajos en el área administrativa de la P.A.C..	2) Las diferentes funciones de la Unidad no están distribuidas correctamente entre los diferentes cargos.	<p>sólo a veces.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✳ La población de la ciudad de La Paz califica como regular el trabajo de la P.A.C.</li> <li>✳ La población confía más en las empresas de Seguridad Privada.</li> </ul> <p>2) Existe demora de hasta 12 horas en algunos procedimientos que podrían ejecutarse en menor tiempo.</p>
<b>PERSONAL</b>	Existen constantes cambios de personal que ordena el Comando General o el Comando Departamental.	La tasa de Rotación de Personal es del 83%. (ver anexo 6)	La Unidad sólo cuenta con un 17% de su fuerza de trabajo.





#### 4.6 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el Diagnóstico Organizacional de la Policía Turística y la P.A.C., se llegó a las siguientes conclusiones:

- × La Policía Turística y la P.A.C. no tienen definidas su misión ni su visión de acuerdo al trabajo que realizan como Unidades Operativas de Patrullaje.
- × Los organigramas correspondientes a cada Unidad, no se encuentran vigentes ni actualizados, y en la práctica algunas secciones no existen y otras se crearon recientemente sin incluirlas en la estructura.
- × En la Resolución Ministerial N° 134/01 se creó la Dirección Nacional de la Policía Turística que debería depender administrativamente del Vice-Ministerio de Turismo y disciplinariamente del Comando General de la Policía Nacional, sin embargo dicha dirección no existe, de esta Dirección debería depender la Unidad de la Policía Turística, pero en la realidad depende sólo del Comando Departamental, aunque en dicha Resolución se indica que debería depender administrativamente de la Unidad de Turismo de la Prefectura.
- × Actualmente la Unidad P.A.C. está más abocada a realizar su trabajo de Patrullaje Preventivo que a ejecutar el Programa D.A.R.E. a causa de los frecuentes cambios de destino de los Oficiales D.A.R.E. de esta Unidad; este hecho impide que el D.A.R.E. sea llevado plenamente a la práctica.
- × La capacitación que recibe el personal de la Policía Turística no tiene continuidad debido a los constantes cambios de destino de los mismos.



- ※ Según la encuesta realizada en la ciudad de La Paz, la P.A.C. es la Unidad Operativa de la Policía Nacional en la que más confía la población, a pesar de contar con poco personal y con equipo insuficiente.
  
- ※ En cuanto a los diagramas, se evidencia el recargo de funciones a la Secretaría General de la POL.TUR., que realiza funciones correspondientes a otras secciones de la Unidad.
  
- ※ En la P.A.C. no se realiza una adecuada distribución de funciones entre el personal dependiente de esta Unidad, por lo que existe demora en algunos procedimientos de la Unidad, que podrían ejecutarse en menor tiempo.

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO**  
**ORGANIZACIONAL**



En los anteriores capítulos se hizo el análisis organizacional, que se constituye en el primer componente del Sistema de Organización Administrativa. Este capítulo titulado "Diseño Organizacional", se constituye en el segundo componente del S.O.A, en el que se hace una propuesta organizacional que satisfaga las necesidades de la POL.TUR. y de la P.A.C., y de la población en general que es la que se beneficia directamente de los servicios ofrecidos por estas Unidades.

## **5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS Y SUS NECESIDADES**

Los usuarios identificados para la POL.TUR. son todas aquellas organizaciones y personas nacionales o extranjeras relacionadas con el turismo, cuyas necesidades son de información, cooperación y conciliación.

Para la P.A.C. se identifican como usuarios a todas aquellas organizaciones y personas situadas en la ciudad de La Paz (excepto la zona sur), cuyas necesidades son de auxilio y cooperación frente a cualquier persona o situación que amenace el orden público y la tranquilidad en las actividades diarias que realiza la sociedad en su normal desenvolvimiento.

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS**

Los servicios identificados para satisfacer las necesidades de aquellas personas e instituciones relacionadas con el turismo y que pueden ser otorgados por la POL.TUR. son: Proporcionar información turística, patrullaje preventivo por las zonas de afluencia turística en la Ciudad de La Paz, recepción de denuncias y prevención de robos o hurtos de los objetos personales de los turistas.

Los servicios identificados para satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad de La Paz que pueden ser ofrecidos por la P.A.C., son: dispersar a



antisociales, atención de delitos y su prevención mediante orientación a la ciudadanía y coordinar actividades con los vecinos de las diferentes zonas, todos estos servicios mediante un patrullaje intensivo.

### **5.3 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Para la POL.TUR. y la P.A.C. se plantea una propuesta de la misión y la visión organizacionales que más se identifican con la razón de ser y el horizonte al que deben dirigirse dichas Unidades.

#### **POL.TUR.**

##### **MISIÓN**

La misión de la Unidad de la Policía Turística es la "Protección, orientación y prevención de hechos delictivos en contra del turista extranjero y del interior del país, además de contribuir al desarrollo, vigilancia y control de los sitios turísticos, mediante un servicio efectivo, generando un ambiente de seguridad y tranquilidad a los usuarios de los mismos".

##### **VISIÓN**

La mayor aspiración de la Unidad de la Policía Turística es "lograr total acercamiento al turista tanto nacional como extranjero, con esmerada atención y solidaridad para conservar el orden social".

#### **P.A.C.**

##### **MISIÓN**

"Auxilio y Cooperación a la sociedad, preservando el orden público y el cumplimiento de las leyes, mediante un patrullaje preventivo en la ciudad de La Paz".



### VISIÓN

"Lograr la credibilidad y la confianza de la sociedad hacia la P.A.C., reduciendo los índices de delincuencia y mejorando el contacto y la comunicación con personas y organizaciones que desarrollan sus actividades en la ciudad de La Paz".

### 5.4 READECUACIÓN DE LAS ÁREAS ORGANIZACIONALES

#### POL.TUR.

La Estructura Orgánica propuesta para la Policía Turística está compuesta por el Comando de la Unidad en el Nivel de Dirección, el Nivel de Asesoramiento y Apoyo del Comando está compuesto por la Secretaria General y Planificación, el Sub Comando se encuentra en el Nivel de Mandos Medios, el mismo que se encargará del cumplimiento de los servicios en el nivel operativo, mientras que en el nivel operativo se encuentran los patrulleros de la Unidad.

#### PROPUESTA: ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA LA POLICÍA TURÍSTICA



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

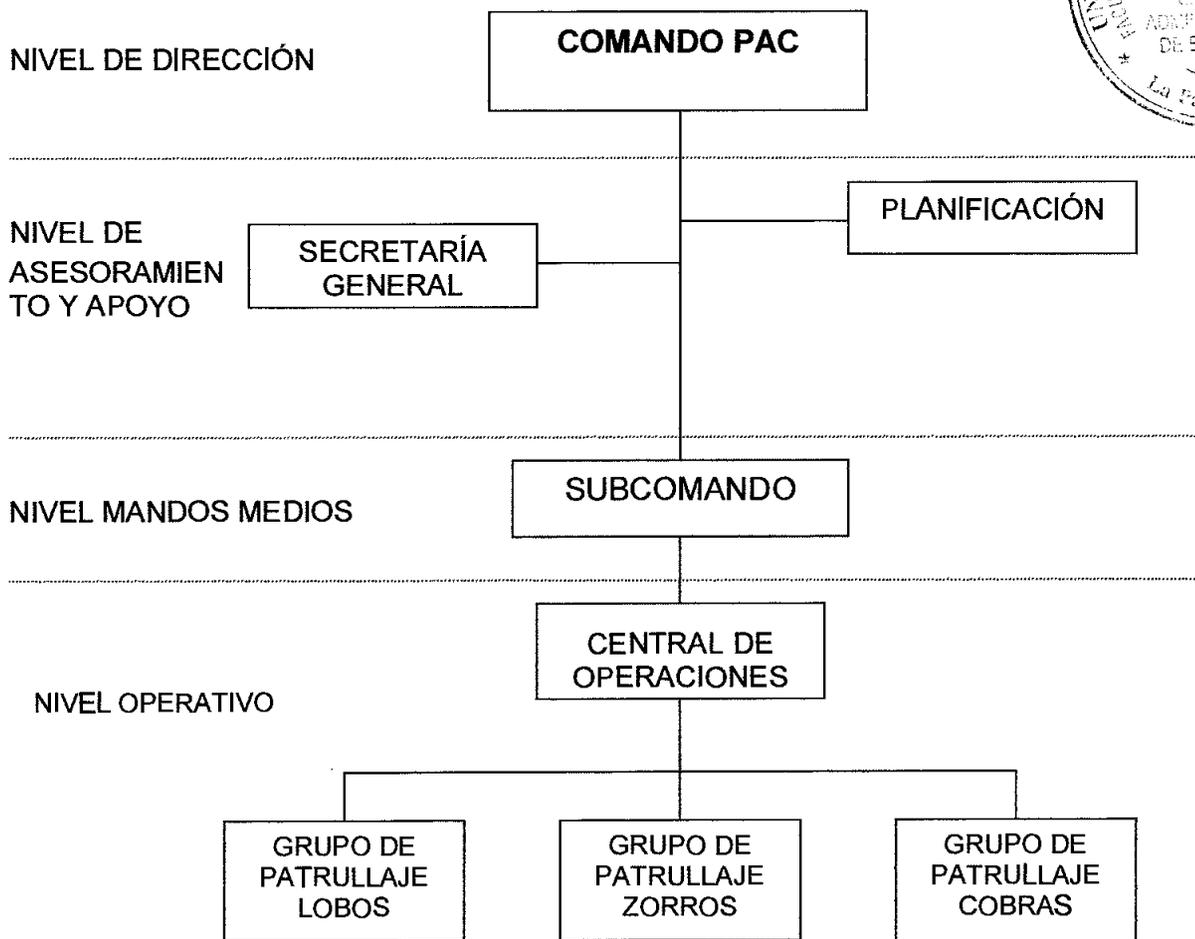
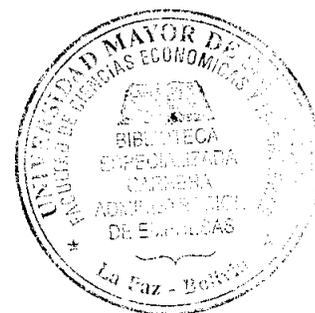
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Comando Departamental	<b>Se omite</b>	Como en la L.O.P.N. está establecida la dependencia de las Unidades Operativas, no es necesario de que en el Organigrama de la POL.TUR. se mencione que está depende del Comando Departamental.
Comando POL.TUR.	<b>Comando POL.TUR.</b>	Considerando que la Unidad requiere contar con una Dirección, que conduzca a la Unidad hacia el logro de los objetivos se mantiene dicha sección.
Secretaría General	<b>Secretaría General</b>	Se mantiene la Secretaría General, considerando que realiza funciones importantes de apoyo administrativo al Comando de la Unidad.
Sección de Planeamiento y Operaciones	<b>Planificación</b>	La sección de Planeamiento y Operaciones es reemplazada por la de Planificación, la misma que asesorará al Comando de la Unidad en la Planificación Estratégica, formulación de planes, programas y proyectos que beneficien a la POL.TUR..
_____	<b>Sub Comando POL.TUR.</b>	Se crea el Sub Comando de la Unidad el mismo que se encargará de que se de cumplimiento a lo planificado, además que el personal administrativo y operativo de la Unidad cumpla sus funciones.
Sección de Personal	<b>Central de Operaciones</b>	Se crea la Central de Operaciones, sección que estará a cargo del Jefe de Personal quien cuidará la disciplina del personal y sugerirá la capacitación en las áreas que se requiera al Comando de la Unidad, por intermedio del Sub Comando de la Unidad. Dicha sección la conformarán el Jefe de Personal como responsable, la Recepcionista de Denuncias, la Recepcionista de Partes Diarios de Hospedaje, el Clase de Seguridad y el Policía de Seguridad.
Grupos de Patrullaje 1 y 2.	<b>Grupos de Patrullaje 1 y 2</b>	Se mantienen, dichas secciones están compuestas por el Jefe del Grupo de Patrullaje y los Patrulleros.



**P.A.C.**

La Estructura Orgánica propuesta para la P.A.C. está compuesta por las secciones de Comando de la Unidad en el Nivel Decisional, el Nivel de Asesoramiento y Apoyo del Comando está compuesto por la Secretaría General y Planificación, el Sub Comando se encuentra en el Nivel Medio y el Nivel Operativo esta constituido por los Oficiales Patrulleros.

**PROPUESTA: ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA LA P.A.C.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Comando General Comando Departamental	<b>Se omiten</b>	Como en la L.O.P.N. está establecida la dependencia de las Unidades Operativas, no es necesario que en el Organigrama de la P.A.C. se mencione que esta depende de los Comandos Departamental y General.
Comando P.A.C. Sección de Personal	<b>Comando P.A.C.</b>	Se ha unido la Sección de Personal con el Comando P.A.C. porque es el Comandante de esta Unidad el que determina las funciones que debe desarrollar el personal perteneciente a la P.A.C..
Sección de Planeamiento y Operaciones Relaciones Públicas	<b>Planificación</b>	Es necesario que la P.A.C. cuente con un nivel de asesoramiento para la planificación y el manejo administrativo de la Unidad. Las funciones de Relaciones Públicas han sido adicionadas a Planificación.
Sección Administrativa Secretaría	<b>Secretaría General</b>	En los Diagramas elaborados anteriormente, se comprobó que el manejo y control del equipo policial de la Unidad puede ser llevado por la Secretaría y las instrucciones del Comandante o Sub Comandante.
Sub Comando P.A.C. Mecánica	<b>Sub Comando P.A.C.</b>	El Servicio Mecánico debe estar a disposición principalmente del Sub Comandante P.A.C., para tomar decisiones respecto al patrullaje.
Sección de Inteligencia	<b>Se omite</b>	Esta es una función que se lleva a cabo en el nivel Operativo.
Central de Operaciones Jefe de Seguridad Despachador Recepcionista Servicio de Guardia	<b>Central de Operaciones</b>	El Organigrama propuesto es por áreas funcionales y no por cargos, por este motivo los cargos operativos que trabajan en instalaciones de la P.A.C., fueron agrupados en la Central de Operaciones.
Jefe de Patrulla Grupo de Patrullaje	<b>Grupo de Patrullaje</b>	Los cargos operativos que realizan su trabajo fuera de las instalaciones de la P.A.C., fueron agrupados en Grupo de Patrullaje.
Psicopac	<b>Se omite</b>	No corresponde crear un área en el Organigrama a un convenio entre estudiantes de la carrera de Psicología y la P.A.C..



## **5.5 DISEÑO DE LOS PROCESOS**

En el análisis organizacional se puede identificar los procesos que forman parte del trabajo realizado por cada Unidad, mediante la aplicación de los Diagramas de Reingeniería.

Esta propuesta de Diseño Organizacional se basa en aquellos procesos desarrollados en el capítulo anterior. Se hacen los ajustes necesarios en los procedimientos donde se perciben problemas como ser demora, sobrecarga de funciones y otros. A continuación, se describe los cambios realizados en los procedimientos de cada Unidad.

### **POL.TUR.**

#### **Proceso: 1. Servicio de Patrullaje**

##### **Procedimiento: 1.1 Elaboración del Programa Operativo Anual**

Considerando que el trabajo que vaya a realizar la Unidad durante una gestión debe estar reflejado en su POA, es necesario que exista un encargado para su elaboración, que tenga un amplio conocimiento en lo que respecta a planificación, para ello debe basarse en las Normas Básicas de los Sistemas de la Ley SAFCO, y considerando también que el Secretario General de la Unidad es el responsable de elaborar dicho P.O.A, por ser uno de los funcionarios con más años dentro de la Unidad, pero sin el conocimiento requerido para cumplir con lo establecido por la Ley, esto perjudica en gran manera el desarrollo de la Unidad, pues no le permite plantear sus objetivos y obtener mejores resultados.

**Trabajo actual (ver anexo 2):**

Nro.	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
1	El Secretario General recibe el Memorandum Circular y da lectura al mismo.	5 minutos	
2	En base a los requerimientos del Memorandum Circular proveniente del Comando Departamental procede a elaborar un borrador del Plan Operativo Anual de la Unidad.	4 horas	

**Propuesta:**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
2	En base a los requerimientos del Memorandum Circular proveniente del Comando Departamental procede a elaborar un borrador del Plan Operativo Anual de la Unidad.	Jefe de Planificación	5 minutos	
3	En reunión de coordinación con el Comandante y Sub Comandante de la Unidad, elabora el borrador del Plan Operativo Anual de la Unidad.	Jefe de Planificación	3 horas y 30 minutos	



### Procedimiento: 1.2 Re-expresión de Orden de Operaciones

La elaboración de la Re-expresión de Orden de Operaciones estará a cargo del Jefe de Planificación, originándose un cambio trascendental debido a que dicha función era cumplida por el Secretario General, éste último colaborará en la elaboración de la Nota de Remisión, de tal forma que pueda cumplir eficientemente sus funciones concernientes al cargo que desempeña, evitando con ello demoras en el procedimiento de re-expresión de Orden de Operaciones. Ambos documentos deben presentarse al Comandante de la Unidad para su aprobación.

#### Trabajo actual (ver anexo 2):

N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
11	Secretaría General recibe el Informe Final de la Re-expresión proveniente del Comando de la Unidad.	3 Minutos	<pre> graph TD     A[11. Jefe de Planificación Recibe el Informe Final de la Re-expresión proveniente del Comando de la Unidad.] --&gt; B[RE-EXPRESIÓN DE ORDEN DE OPERACIONES]     B --&gt; C[Nota de Remisión]     C --&gt; D[ORDEN DE OPERACIONES]           </pre>
12	En base al Memorandum Circular, el Secretario General elabora la Nota de Remisión de la Re-expresión de Orden de Operaciones dirigida al Comando Departamental de la Policía Nacional.	28 Minutos	<pre> graph TD     E[12. Secretario General Elabora la Nota de Remisión de la Re-expresión de Orden de Operaciones y la dirige al Comando de la Unidad.] --&gt; F[Nota de Remisión]           </pre>

**Propuesta:**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
1	Da lectura al Memorandum Circular y la Orden de Operaciones, analiza la información contenida en dichos documentos para la elaboración de la Re-expresión.	Jefe de Planificación	31 minutos	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Lee y analiza el Memorandum Circular y la Orden de Operaciones.]     A --&gt; B[/ORDEN DE OPERACIONES/]     B --&gt; C[Memorandum Circular]           </pre>
2	En base a la Orden de Operaciones enviada por el Comando Departamental, elabora el Informe borrador de la Re-expresión de la Orden de Operaciones.	Jefe de Planificación	42 Minutos	<pre> graph TD     A[Elabora el informe borrador de la Re-expresión de la Orden de Operaciones.] --&gt; B[/ORDEN DE OPERACIONES/]     B --&gt; C[Memorandum Circular]     C --&gt; D[/Borrador Re-expresión de Orden de Operaciones/]           </pre>

**Procedimiento: 1.3 Elaboración de la Distribución de Personal**

En el procedimiento de elaboración de la Distribución de Personal no se incluye informes sobre las altas y bajas de personal, porque no existía un documento formal en el que estén registradas las altas y bajas de personal dentro de la Unidad, es a partir de junio del año 2003 que se tiene dicha información reflejada en un documento formal.

Es importante que se realicen reuniones de coordinación entre el Jefe de Planificación y el Sub Comandante de la Unidad (encargado de la parte operativa dentro de la Unidad) para la elaboración de la Distribución de Personal, basándose



en los requerimientos que se observen durante el servicio que presta el personal de la Unidad a los turistas nacionales, extranjeros y a la población en general.

Trabajo actual (ver anexo 2):

N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
5	En base a la información que contiene los documentos solicitados elabora el Informe borrador del Distoque de Personal.	35 minutos	<pre> graph TD     A["Jefe de P.P. B.M. Elabora el Informe borrador del Distoque de Personal."] --&gt; B["Informe borrador del Distoque de Personal."]     B --&gt; C["Informe de Personal del mes anterior."]     C --&gt; D["Libro de Denuncias."]     D --&gt; E["Lista de Revistas."]           </pre>
6	Entrega el Informe borrador al Distoque de Personal al Secretario General con las debidas instrucciones sobre el mismo.	1 minuto	<pre> graph TD     A["Jefe de P.P. B.M. Elabora el Informe borrador del Distoque de Personal."] --&gt; B["Informe borrador del Distoque de Personal."]     B --&gt; C["Informe de Personal del mes anterior."]     C --&gt; D["Libro de Denuncias."]           </pre>

Propuesta:

N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
5	En base a la información que contiene los documentos solicitados elabora el informe borrador del Distoque de Personal.	Jefe de Planificación	36 minutos	<pre> graph TD     A["Elabora el Informe borrador del Distoque de Personal."] --&gt; B["Estadística de Altas y Bajas."]     B --&gt; C["Informe borrador del Distoque de Personal."]     C --&gt; D["Distoque de Personal del mes anterior."]     D --&gt; E["Libro de Denuncias."]     E --&gt; F["Lista de Revistas."]           </pre>



### Procedimiento: 1.4 Recepción de Nuevo Personal

El nuevo funcionario policial destinado a la POL.TUR. primero deberá presentarse ante el Comandante de la Unidad mediante el Sub Comandante de la Unidad. Considerando la propuesta de este trabajo, el Sub Comandante de la Unidad debe encargarse del control del personal, recepcionar al nuevo personal que ingrese a la Unidad, dándole a conocer los lineamientos bajo los cuales se rige la Unidad de la Policía Turística, tales como la misión, visión, funciones de la POL.TUR. y deberes que tendrá que cumplir en su cargo dentro de la Unidad.

#### Trabajo actual (ver anexo 2):

Nro.	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
1	Recibe en las oficinas al nuevo funcionario policial de la Policía Turística y le solicita su memorandum de destino.	8 minutos	<pre> graph TD     A[1. Jefe + OTCBIMAS asigna Recibe al nuevo funcionario policial y le solicita su Memorandum.] --&gt; B[2. Nuevo funcionario policial Entrega el Memorandum al Jefe + OTCBIMAS de mayor grado.]     B --&gt; C[Memorandum de Destino]           </pre>
2	El nuevo funcionario policial entrega el Memorandum de destino del nuevo personal de la Unidad.	4 minutos	

#### Propuesta:

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
2	Recibe en las oficinas al nuevo funcionario policial de la Policía Turística y le solicita su memoranda de destino.	Sub Comandante	8 minutos	<pre> graph TD     A[Recibe al nuevo funcionario policial y le solicita su Memorandum.] --&gt; B[Entrega el Memorandum al Secretario General.]     B --&gt; C[Memorandum de Destino]           </pre>
3	El nuevo funcionario policial responde a la solicitud entregando al Secretario General el Memorandum	Nuevo funcionario policial	4 minutos	

**P.A.C.****Proceso: 1. Servicio de Patrullaje****Procedimiento: 1.1 Elaboración del Programa Operativo Anual**

Debido a que todo el trabajo que vaya a realizar la Unidad, debe basarse en su POA, es necesario que exista un encargado de su elaboración que tenga un amplio conocimiento de los resultados obtenidos en anteriores gestiones con relación al cumplimiento del P.O.A., y dominio sobre la Ley S.A.F.C.O. y sus Normas Básicas.

Es por este motivo que se ha propuesto la intervención de un Jefe de Planificación para este procedimiento, que estará ubicado en el nivel de Staff para que la Unidad cuente con un buen asesoramiento en todo lo que se refiere a planificación.

**Trabajo actual (del anexo 2):**

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJO
3	El Comandante determina la elaboración del P.O.A. en coordinación con el Sub Comandante.	1 semana	<pre> graph TD     A["3. Comandante Determina elaboración del POA"] --&gt; B["Orden solicitando POA (Proyecto)"]     B --&gt; C["4. Secretario Elabora el POA"]     C --&gt; D["POA 1"]     C --&gt; E["POA 2"]           </pre>
4	El Secretario elabora el P.O.A. con una copia, por instrucción del Comandante y archiva el memorando que ordena su elaboración.	30 minutos	

**Propuesta:**

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
3	El Comandante indica al Jefe de Planificación que proceda con la elaboración del POA	Comandante	5 minutos	<pre> graph TD     A[Determina elaboración del POA] --&gt; B[/Orden solicitando POA (Proveído)/]     B --&gt; C[Elabora el POA]     C --&gt; D[/POA/]     D --&gt; E[Firma el POA]     E --&gt; F[/POA Firmada/]     F -- "C Firmada 2" --&gt; E     D -- "C 2" --&gt; C           </pre>
4	El Jefe de Planificación elabora el POA en base a los resultados obtenidos en las anteriores gestiones.	Jefe de Planificación	4 días	
5	El Comandante evalúa el POA junto con el Sub Comandante para su aprobación.	Comandante	1 día	

**Procedimiento: 1.4 Manejo y Control de Equipo**

En este procedimiento se han detectado muchas demoras a causa de que el encargado de esta labor, es un Oficial Patrullero que, la mayoría de las veces, se encuentra fuera de la Unidad realizando el respectivo patrullaje. Para evitar estas demoras se propone que la Secretaría General sea la encargada de actualizar el Inventario de la Unidad cada vez que surja algún movimiento del equipo, previa instrucción del Sub Comandante o del Comandante de la Unidad.



Trabajo actual (del anexo 2):

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
11	El Comandante ordena al Jefe de la Sección Administrativa dar de alta al Equipo recibido, en el inventario.	5 minutos	<pre> graph TD     A[11. Comandante Ordena alta del Equipo] --&gt; B[Equipo Policial]     B --&gt; C[12. Jefe Sección Administrativa Da de alta a Equipo en Formulario]     C --&gt; D[Control de Equipo]     D --&gt; E[Equipo Policial]     E --&gt; F((A Depósito))           </pre>
12	El Jefe de la Sección Administrativa elabora el Formulario de Control de Equipo para dar de alta al equipo recién llegado.	6 horas	

Propuesta:

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
11	Ordena al Secretario dar de alta al Equipo recibido, en el inventario.	Comandante	5 minutos	<pre> graph TD     A[Ordena alta del Equipo] --&gt; B[Equipo Policial]     B --&gt; C[Da de alta a Equipo en Formulario]     C --&gt; D[Control de Equipo]     D --&gt; E[Equipo Policial]     E --&gt; F((A Depósito))           </pre>
12	Elabora el Formulario de Control de Equipo para dar de alta al equipo recién llegado.	Secretario	1 hora	

**Procedimiento: 1.5 Manejo de Combustible**

Ya que este procedimiento es fundamental para que opere la Unidad, se Propone que esté a cargo del Sub Comandante para que disponga el mejor uso que se le puede dar al combustible, eliminando el cargo de Encargado de Transporte, y las tareas de canje de los vales de gasolina y llenado de los tanques de las motocicletas, estarían a cargo de un Policía de Seguridad designado por el Sub Comandante.

**Trabajo actual (del anexo 2):**

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
1	El Comandante de la PAC recoge los vales de gasolina del Comando General y se los entrega al Encargado de Transportes para ser canjeados	1 hora	

**Propuesta:**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
1	Recoge los vales de gasolina del Comando General y se los entrega al SubComandante	Comandante	1 hora	

**Proceso: 2. Charlas de Orientación****Procedimiento: 2.1 Ejecución de las Charlas de Orientación**

Para este procedimiento se sugiere la intervención de la Sección de Planificación para que sea la encargada del material necesario para impartir las charlas, además de designar los Oficiales que estén capacitados para las charlas, según los requerimientos del solicitante de las charlas. El Jefe de esta Sección decidirá evaluar a los Oficiales cuando impartan las charlas, las veces que considere necesarias, para llevar un control acerca de la calidad de los servicios ofrecidos por la Unidad.

**Trabajo actual (del anexo 2):**

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
3	El Comandante indica al Subcomandante que proceda con la solicitud de las charlas, designando a Oficiales para cumplir con el pedido.	6 horas	<pre> graph TD     A[3. Comandante Indica al Subcomandante que proceda] --&gt; B[Solicitud de Charlas]           </pre>

**Propuesta:**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
3	Indica al Jefe de Planificación que proceda con la solicitud de las charlas.	Comandante	6 horas	<pre> graph TD     A[Indica a Planificación que proceda] --&gt; B[Solicitud de Charlas]           </pre>



## 5.6 FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO

El diseño de los procesos está formalizado en el Manual de Procesos y Procedimientos. Para la formalización de los procesos y procedimientos de la POL.TUR. y la P.A.C., los mismos son descritos a nivel general y a nivel de procedimiento o detalle.

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

<b>LOGOTIPO DE LA UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DE LA SECCIÓN:</b>
<b>RESPONDE ANTE:</b>		
<b>DEPENDEN DE ESTE:</b>		
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA:</b>		
<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA:</b>		
<b>OBJETIVO:</b>		
<b>FUNCIONES:</b>		



## MANUAL DE PROCESOS

LOGOTIPO DE LA UNIDAD		NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO: .....
				PÁGINA: .....
N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCESO



### MANUAL DE CARGOS

<b>LOGOTIPO DE LA UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>
<b>RESPONDE ANTE:</b>	
<b>RESPONDEN A ESTE CARGO:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<b>REQUISITOS PARA EL CARGO:</b>	





## 5.7 FUNCIONALIDAD

Por la importancia que tiene la distribución de las obligaciones se han tratado de establecer los mecanismos organizacionales que a través del tiempo sean flexibles, permitan ajustes y adecuaciones, conforme a lo establecido en las Leyes.

Del mismo modo los Manuales benefician a las Unidades de la POL.TUR. y la P.A.C., principalmente en lo que se refiere a proporcionar información, para realizar sus funciones.

## 5.8 RECOMENDACIONES

- ✱ La estructura orgánica de cada Unidad debe ser ajustada después de haber elaborado el P.O.A y los manuales organizacionales deben ser actualizados constantemente según sus nuevos requerimientos.
- ✱ Los manuales organizacionales deben darse a conocer a todo el personal de ambas Unidades, ya que este debe contar con los instrumentos administrativos que le permita desarrollar de mejor manera sus funciones.
- ✱ La misión y la Visión de cada Unidad deben darse a conocer a todo el personal y a cualquier persona que llegue a sus instalaciones, mediante su publicación en el tablero de informaciones.
- ✱ El Servicio ofrecido por la P.A.C. se ha vuelto indispensable para precautelar la seguridad de la paz social, sin embargo debido a sus limitaciones, no cubre las expectativas de la ciudadanía, por este motivo, es necesario que la Unidad sea dotada de mayor personal y de buen equipamiento, desde el equipo policial hasta el buen mantenimiento de las motocicletas.



- ✦ En cuanto al personal, se sugiere cumplir con lo establecido por el Reglamento de Personal de la Policía Nacional, en su Art. 40, el que establece que deben ocupar el cargo, al cual fueron designados, por el periodo de un año.
- ✦ La infraestructura de ambas Unidades debe ser mejorada y de su propiedad para que en la misma el personal pueda desarrollar sus actividades en un ambiente adecuado y se dé mejor acogida a las personas que requieran de los servicios que ofrecen estas Unidades.
- ✦ Como en la actualidad la POL.TUR. depende solamente del Comando Departamental de la Policía Nacional y no así administrativamente de la Unidad de turismo de la Prefectura, se sugiere que dicha dependencia se formalice.
- ✦ La cantidad de equipo policial que se otorga a la POL.TUR., debe incrementarse debido a que se evidencia que en muchos casos los patrulleros no se encuentran debidamente equipados durante el desarrollo del servicio.
- ✦ Los equipos de computación con los que actualmente desarrolla sus actividades la POL.TUR. son obsoletos y pocos, por lo que se requiere dotar a esta Unidad de equipos de computación actualizados.
- ✦ El personal de la POL.TUR. debe ser constantemente capacitado en idiomas y turismo referente al país, para satisfacer las necesidades de los turistas y población en general.

**ANEXOS**

**ANEXO 1: CUESTIONARIOS**

**CUESTIONARIO N° 1**

1. ¿ La P.A.C./POL.TUR. tiene definida su razón de ser ( misión), visión y objetivo?

SI  NO

(si su respuesta es SI) (si es NO pase a la 2)

¿ Cuáles son?

R.....

2. ¿ Qué es lo que le ayuda a cumplir con dichos objetivos?( subraye la respuesta correcta)

- a. Disponibilidad de Recursos(logística, económicos, financieros, tiempo, tecnología)
- b. Personal capacitado
- c. Programa de trabajo
- d. Otros(especificar).....

3. ¿ Qué es lo que le impide lograr sus objetivos? (subraye la respuesta correcta)

- a. No-disponibilidad de Recursos(logística, económicos, financieros, tiempo, tecnología)
- b. Personal no capacitado
- c. Inexistencia de Programa de trabajo
- d. Otros(especificar).....

4. ¿ Su unidad cuenta con un organigrama?(marque con X la respuesta correcta)

SI

NO

5. ¿ Esta aprobado?(marque con X la respuesta correcta)

NO

SI

6. ¿ En qué fecha fue aprobado?

R.....

7. ¿ Quién lo aprobó?

R.....

8. ¿ Ante que autoridad superior responde la P.A.C./POL.TUR. en la ejecución de sus actividades?

R.....

9. ¿ Con qué tipo de manuales cuenta la P.A.C./POL.TUR.?(marque con X la respuesta correcta)

- a. Manual de Funciones
- b. Manual de Procedimientos
- c. Manual de Cargos
- d. Manual de Políticas
- Otros(especificar).....

¿Está vigente?


¿Aprobado?


¿Cuándo?


10. ¿Del total de personas que trabajan en la P.A.C./ POL.TUR., cuántas forman parte del área administrativa y cuántas del área operativa?

R.....

**CUESTIONARIO N° 2**

1. ¿ Conoce cuál es la misión, visión y objetivo de la PAC? (marque con X su respuesta)

SI  NO

(si su respuesta es SI)

(si es NO pase a la 2)

¿ Cuáles son?

R.....

2. ¿ Su grupo de patrullaje tiene definido(s) su(s) objetivos? (marque con X su respuesta)

SI  NO

(si su respuesta es SI)

(si es NO pase a la 3)

¿ Cuáles son?

R.....

3. ¿ Qué es lo que le ayuda a cumplir con los objetivos de su departamento? (subraye su respuesta)
- a. Logística
  - b. Recursos económicos
  - c. Tiempo
  - d. Tecnología
  - e. Cursos de capacitación
  - f. Cronograma de trabajo
  - g. Otros(especificar).....
4. ¿ Qué es lo que le impide lograr sus objetivos? (subraye su respuesta)
- a. Inexistencia de logística
  - b. Escasos recursos económicos
  - c. Tiempo
  - d. Tecnología
  - e. Falta de cursos de capacitación
  - f. Inexistencia de Cronograma de trabajo
  - g. Otros(especificar).....
5. ¿Cuál es su horario de trabajo?  
R.....
6. ¿ Elaboran algún informe sobre el trabajo que realiza? (marque con X su respuesta)
- SI  NO
7. ¿ A quién presenta el informe?  
R.....
8. ¿ Conoce usted de la existencia del Manual de Organización y Funciones de la PAC?  
SI  NO
9. ¿ Usted cuenta con algún Manual de Organización y Funciones para realizar su trabajo?  
SI  NO
10. ¿ Cómo coordina su trabajo con otras áreas de la PAC?  
R.....
11. ¿ Qué tipo de casos atiende en su patrullaje?  
R.....
12. ¿ Ante que autoridad superior responde por la ejecución de sus actividades?  
R.....
13. A parte del patrullaje ¿ qué otro(s) trabajo(s) realiza dentro de la PAC?  
R.....
14. ¿Cada qué tiempo realiza dichos trabajos?  
R.....
15. Describa secuencialmente los pasos a seguir en el patrullaje que realiza cuando esta de turno.  
R.....

### **CUESTIONARIO N° 3**

1. ¿ Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de la P.A.C.? (marque con X su respuesta)
- SI  NO
- (si su respuesta es SI) (si es NO pase a la 2)
- ¿ Cuáles son?  
R.....
2. ¿ Su grupo de patrullaje tiene definido(s) su(s) objetivo(s)? (marque con X su respuesta)
- SI  NO
- (si su respuesta es SI) (si es NO pase a la 3)
- ¿ Cuáles son?
3. ¿ Qué es lo que le ayuda a cumplir con estos objetivos? (subraye su respuesta)
- a. Logística
  - b. Económicos
  - c. Tiempo
  - d. Tecnología
  - e. Cursos de capacitación
  - f. Cronograma de trabajo
  - g. Otros(especificar)

4. ¿ Qué es lo que le impide lograr sus objetivos? (subraye su respuesta)
- a. Inexistencia de logística
  - b. Escasos recursos económicos
  - c. Tiempo
  - d. Tecnología
  - e. Falta de cursos de capacitación
  - f. Inexistencia de cronograma de trabajo
  - g. Otros(especificar).....
5. ¿Cuál es su horario de trabajo?  
R.....
6. ¿Elabora algún informe sobre el trabajo que realiza?  
(marque con X su respuesta)
- SI  NO
7. ¿A quién presenta dicho informe?  
R.....
8. ¿Usted conoce la existencia del Manual de Organización y Funciones de la P.A.C.? (marque con X su respuesta)
- SI  NO
9. ¿Usted cuenta con algún Manual de Funciones para realizar su trabajo? (marque con X su respuesta)
- SI  NO
10. ¿Cómo coordina su trabajo con otras áreas de la P.A.C.?  
R.....
11. ¿Qué tipo de casos atiende en su patrullaje?  
R.....
12. ¿Ante que autoridad superior responde por la ejecución de sus actividades?  
R.....
13. A parte del patrullaje ¿qué otro(s) trabajo(s) realiza dentro de la P.A.C.?  
R.....
14. ¿Cada qué tiempo realiza dichos trabajos?  
R.....
15. Describa secuencialmente los pasos a seguir en el patrullaje que realiza cuando esta de turno.  
R.....
16. ¿Cuántas personas conforman su guapo de patrullaje?  
R.....
17. ¿Cuál es la función que cumple cada persona en su grupo de patrullaje?  
R.....

**CUESTIONARIO N° 4**

1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de La Policía Turística? (marque con X su respuesta)

SI  NO

(si su respuesta es SI)

(si es NO pase a la 2)

¿Cuáles son?

R.....

2. ¿Qué es lo que le ayuda a cumplir con sus objetivos? (marque su respuesta)

	Le ayuda	Le impide
Logística		
Económicos		
Tiempo		
Tecnología		
Cursos de capacitación		
Cronograma de trabajo		
Otros (especificar)	.....	.....

3. ¿Elabora algún informe sobre el trabajo que realiza?

SI  NO

4. ¿A quién presenta dicho informe?

R.....

5. ¿Usted cuenta con un Manual de Organización y Funciones para realizar su trabajo?

SI

NO

6. ¿Qué tipo de casos atiende en su patrullaje?

R.....

7. ¿Cuál es el orden secuencial en el que realiza sus actividades?

N°	ACTIVIDAD	CON QUIEN COORDINA	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DOCUMENTO QUE GENERA DICHA ACTIVIDAD

**CUESTIONARIO N° 5**

1. ¿ Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de La Policía Turística? (marque con X su respuesta)

SI

NO

(si su respuesta es SI)

(si es NO pase a la 2)

¿ Cuáles son?

R.....

2. ¿ Su departamento(Secretaría General) tiene definido(s) su(s) objetivo(s)? (marque con X su respuesta)

SI

NO

(si su respuesta es SI)

(si es NO pase a la 3)

¿ Cuáles son?.....

3. ¿ Qué es lo que le ayuda a cumplir con los objetivos de su departamento? (subraye su respuesta)

- a. Logística
- b. Económicos
- c. Tiempo
- d. Tecnología
- e. Cursos de capacitación
- f. Cronograma de trabajo
- g. Otros(especificar)

4. ¿ Qué es lo que le impide lograr los objetivos de su departamento? (subraye su respuesta)

- a. Inexistencia de logística
- b. Escasos recursos económicos
- c. Tiempo
- d. Tecnología
- e. Falta de cursos de capacitación
- f. Inexistencia de cronograma de trabajo
- g. Otros(especificar).....

5. ¿Cuál es su horario de trabajo?

R.....

6. ¿ Elabora algún informe sobre el trabajo que realiza? (marque con X su respuesta)

NO

SI



7. ¿A quién presenta dicho informe?

R.....

8. ¿Usted cuenta con un Manual de Funciones para realizar su trabajo? (marque con X su respuesta)

SI

NO

9. ¿Cuál es el orden secuencial en el que realiza sus actividades? (marque con X su respuesta)

Nº	ACTIVIDAD	CON QUIÉN COORDINA	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DOCUMENTO QUE GENERA DICHA ACTIVIDAD

10. ¿Ante qué autoridad superior responde en la ejecución de sus actividades?

R.....

### CUESTIONARIO N° 6

1. ¿Cuáles son las funciones que cumple en esta sección?

R.....

2. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son favorables para cumplir con sus funciones en esta sección? (marque con X su respuesta)

ASPECTOS	FAVORECE	DESFAVORECE	SIN RESPUESTA
Logísticos			
Económicos			
Tiempo			
Tecnológicos			
Cursos de capacitación			
Cronograma de trabajo			
Otros (especificar)			

3. ¿Usted cuenta con un Manual de Organización y Funciones para realizar su trabajo en esta sección? (marque con X su respuesta)

SI

NO

4. ¿Las funciones que realiza concuerdan con los objetivos de la P.A.C.?

R.....

5. Detalle las actividades que realiza paso a paso en esta sección:

Nº DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD/PASOS	DE QUIÉN RECIBE LA ORDEN	DOCUMENTO QUE GENERA DICHA ACTIVIDAD	CON QUÉ SECCIÓN/PERSONA COORDINA	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DOCUMENTO/REGISTRO PRODUCTO DE DICHA ACTIVIDAD

8. ¿Qué otro tipo de servicios quisiera usted que preste la Policía Turística? (especificar)

R.....

9. ¿Qué considera que le falta a la Policía Turística para mejorar su servicio? (marque con X su respuesta)

Policías más capacitados	
Equipamiento policial	
Mayor número de efectivos	
Otros (especificar).....	

10. ¿Qué imagen tiene usted de la Policía Turística? (marque con X su respuesta)

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

11. ¿En qué aspectos debe mejorar la Policía Turística? (marque con X su respuesta)

Trato al turista	
Conocimientos	
Idiomas	
Otros (especificar)	

12. ¿Usted considera que el personal, tanto operativo como administrativo de la Policía Turística, tiene conocimiento en el área de turismo?

Suficiente	
Insuficiente	
Ningún conocimiento	

Por qué.....

## CUESTIONARIO N° 7

1. ¿A cuáles de los siguientes lugares va dirigido el trabajo que coordina con la Policía Turística?

LUGAR	MOTIVO
Stadium	
Teatro al Aire Libre	
Museos	
Coliseo Cerrado	
Plaza de los Héroes	
Valle de la Luna	
Mallasa	
Muela del Diablo	
Tiawanacu	
Otros (especificar)	

2. ¿En cuáles de los siguientes casos coordina sus actividades con la Policía Turística?

- Por requerimientos de casos especiales(especificar).....
- Según planificación anual (especificar)
- Por actividades (especificar)
  - ☞ Folklóricas.....
  - ☞ Deportivas.....
  - ☞ Eventos artísticos.....
  - ☞ Exposiciones.....
  - ☞ Otros (especificar).....
- Por áreas (especificar)
  - ☞ Urbana.....
  - ☞ Rural.....

3. ¿Qué medios utilizan para solicitar colaboración a la Policía Turística? (marque con X su respuesta)

Invitaciones	
Solicitudes	
Memorandums	
Instructivas	
Circulares	
Otros (especificar)	

4. ¿Cómo hacen el seguimiento para el cumplimiento de lo planeado con la Policía Turística?

- ☞ Cronograma de actividades (explicar).....
- ☞ Elaboración de informes sobre los avances (explicar).....
- ☞ Otros (especificar y explicar).....

5. ¿Las solicitudes que realiza a la Policía Turística tienen respuesta? (marque con X su respuesta)

Inmediata	
Tardía	
Muy tardía	
No responden a la solicitud	

6. ¿Cómo califica el servicio prestado por la Policía Turística? (marque con X su respuesta)

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

7. ¿Conoce cuáles son los servicios que presta la Policía Turística? (marque con X su respuesta)

Prevención	
Auxilio	
Cooperación	
Seguridad	
Represión	
Información	
Otros (especificar)	

**CUESTIONARIO N° 8**

1. ¿ Conoce la existencia de la unidad de Patrulla de Auxilio y Cooperación a la Ciudadanía (P.A.C.)?

SI  NO

2. ¿ Alguna vez solicitó la ayuda de la P.A.C.?

NO(Pase a la pregunta 14)  NO(Pase a la pregunta 5)

3. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó la ayuda de la P.A.C.?

R.....

4. ¿ Cómo fue la respuesta de la P.A.C. ante su solicitud?

Inmediata	<input type="checkbox"/>	Tardía	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Nunca llegó	<input type="checkbox"/>

5. ¿Conoce a otras personas que fueron auxiliadas por la P.A.C.?

SI  NO  (Pase a la pregunta 7)

6. ¿Cuál es su relación con esas personas?

Familiar  Amigo  Vecino  Otros (Especificar).....

7. ¿De qué otra manera conocio a la P.A.C.?

R.....

8. ¿ De qué manera solicitó o solicitaría la ayuda de la P.A.C.?

Llamada telefónica (especificar).....	<input type="checkbox"/>
Personalmente en instalaciones de la P.A.C.	<input type="checkbox"/>
Contacto directo	<input type="checkbox"/>
Otro medio (Especificar).....	<input type="checkbox"/>

9. ¿En su zona, percibe la presencia de la P.A.C.?

Siempre  A veces  Nunca

10. ¿ Cómo califica el trabajo que realiza la P.A.C.?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

¿Por qué?.....

11. ¿Cómo le gustaría que trabaje la P.A.C. en su zona?

Coordinación los vecinos	<input type="checkbox"/>	Dispersando a antisociales	<input type="checkbox"/>
Brigadas escolares	<input type="checkbox"/>	Más Patrulleros	<input type="checkbox"/>
Charlas de orientación en escuelas	<input type="checkbox"/>	Otros (Especificar).....	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué servicios ofrecidos por la P.A.C. conoce?

Patrullaje preventivo	<input type="checkbox"/>	Represión	<input type="checkbox"/>
Atención de delitos	<input type="checkbox"/>	Otros (Especificar).....	<input type="checkbox"/>
Charlas de orientación en escuelas	<input type="checkbox"/>		

13. ¿Qué otros servicios quisiera que ofrezca la P.A.C.?

R.....

14. ¿Qué otras unidades de la Policía Nacional, o de otras organizaciones, o grupos conoce que realicen un servicio de prevención?

Otra Unidad de la Policía Nacional	<input type="checkbox"/>	.....
Seguridad Privada	<input type="checkbox"/>	.....
Los mismos vecinos	<input type="checkbox"/>	.....
Otros	<input type="checkbox"/>	.....
Ninguno	<input type="checkbox"/>	(fin de la encuesta)

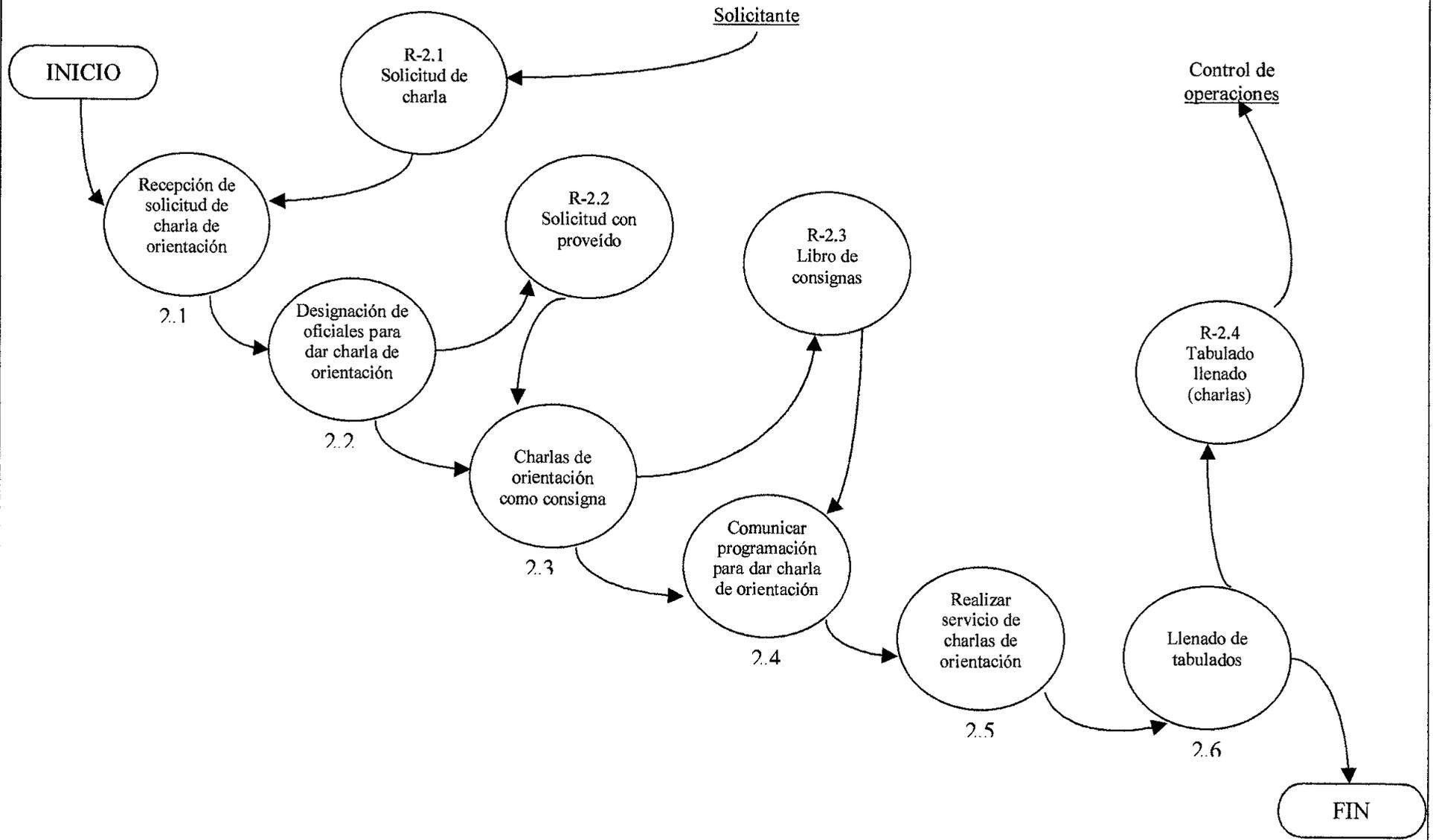
15. ¿En qué unidad, u organización, o grupo confía más para que realice un mejor servicio preventivo?

R.....

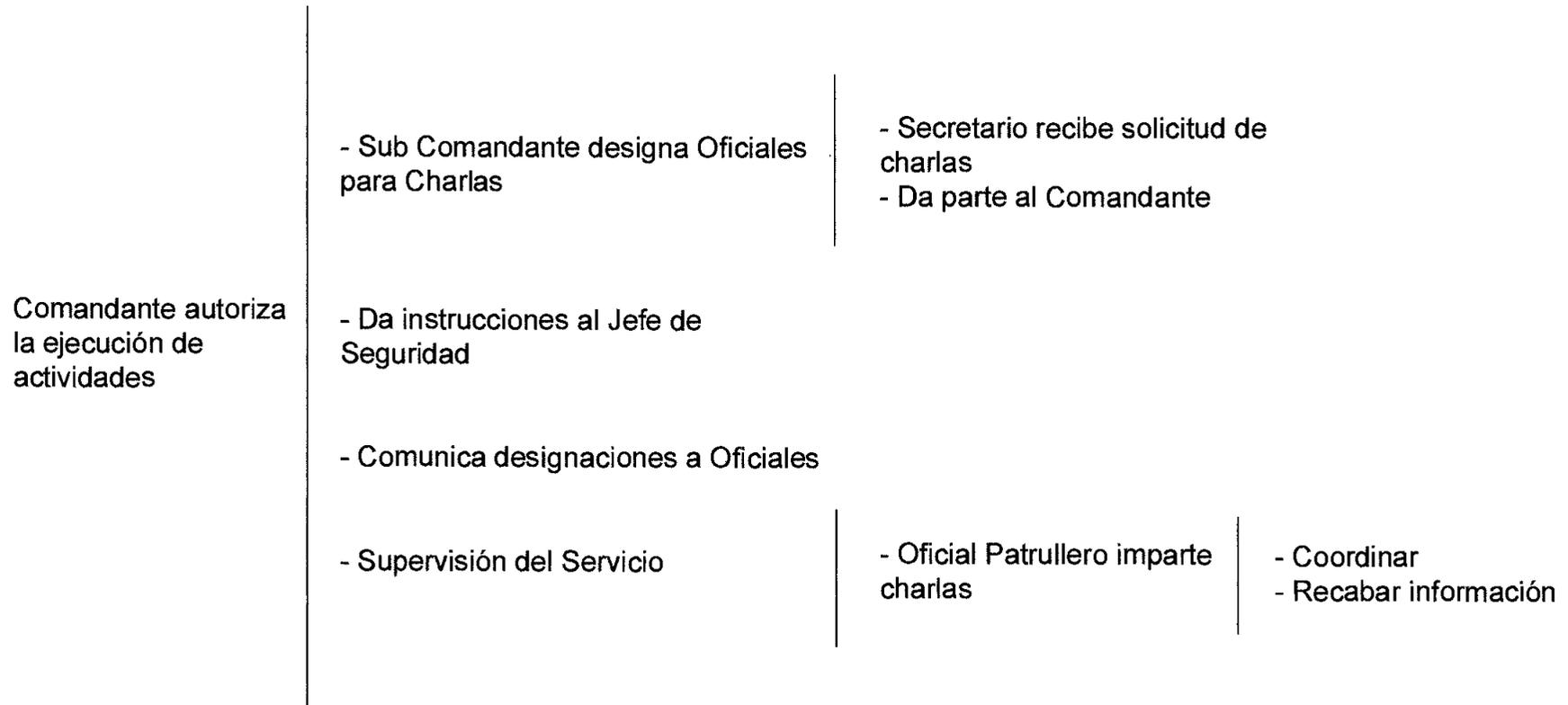
16. ¿Por qué confía más en esa unidad, organización, o grupo?

R.....

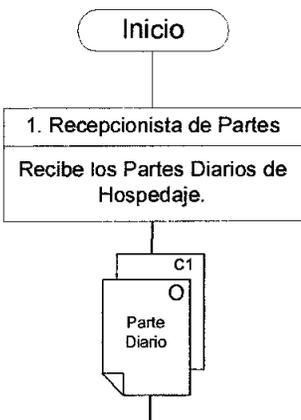
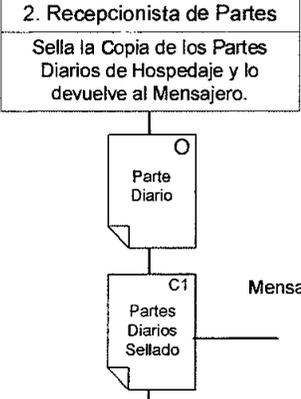
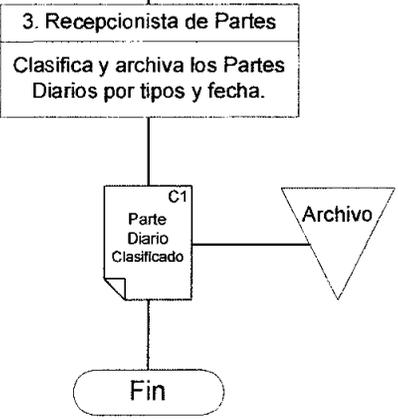
**DIAGRAMA B.A.M**  
**PROCESO DE CHARLAS DE ORIENTACIÓN**  
**P.A.C.**



**Diagrama Warnier-Orr para la Patrulla de Auxilio y Cooperación a la Ciudadanía  
"Charlas de Orientación"**



**POL.TUR.**  
**Proceso 2: Recepción**  
**Procedimiento 2.2 Recepción de Partes Diarios**

Nro.	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	DIAGRAMA DE PROCESO
1	Recibe los Partes Diarios de Hospedaje de los diferentes centros de hospedaje la (el) Recepcionista de Denuncias.	3 minutos	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; T1[1. Recepcionista de Partes Recibe los Partes Diarios de Hospedaje.]     T1 --&gt; D1[Parte Diario C1]           </pre>
2	A solicitud del Mensajero puede procede a sellar la copia de los Partes Diarios de Hospedaje y luego es devuelto al Mensajero.	3 minutos	 <pre> graph TD     D1[Parte Diario C1] --&gt; T2[2. Recepcionista de Partes Sella la Copia de los Partes Diarios de Hospedaje y lo devuelve al Mensajero.]     T2 --&gt; D2[Partes Diarios Sellado C1]     D2 --&gt; Mensajero[Mensajero]           </pre>
3	Los Partes Diarios de Hospedaje son clasificados y archivados por la Recepcionista de Partes por fecha y tipo de centro de Hospedaje por Ej. Hoteles, Hostales, Posadas, etc.	4 horas	 <pre> graph TD     D2[Partes Diarios Sellado C1] --&gt; T3[3. Recepcionista de Partes Clasifica y archiva los Partes Diarios por tipos y fecha.]     T3 --&gt; D3[Parte Diario Clasificado C1]     D3 --&gt; Archivo[Archivo]     Archivo --&gt; Fin([Fin])           </pre>

**ANEXO 3: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA POL.TUR.**

**¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de la Policía Turística?**

	%
SI	87
NO	0
Sin Respuesta	13
	100

**¿ Elabora algún informe sobre el trabajo que realiza?**

	%
SI	81
NO	14
Sin Respuesta	5
	100

**¿ A quién presenta dicho informe?**

	%
Al superior (conducto regular)	29
Persona que pida informe (conducto regular)	5
Comandante POLITUR	50
Subalterno	2
Sin respuesta	12
PTJ	2
	100

Del total encuestados un 81% realizan algún informe relacionado con su trabajo, y el restante no realiza ningún informe o no contestaron la pregunta.

Un 50% del total de encuestados presenta su informe al comandante de la Policía Turística, y un 29 % presenta el informe al superior inmediato por conducto regular.

**ANEXO 4: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA P.A.C.**

**¿Conoce cuál es la misión, visión y objetivos de la P.A.C.?**

	%
SI	100
NO	0
	100

**¿Su grupo de patrullaje tiene definido(s) su(s) objetivo(s)?**

	%
SI	91
NO	9
	100

**¿Cuáles son sus Objetivos?**

Objetivo	%
• Prevención, auxilio y orientación a la sociedad.	22
• Mejorar servicios que se presta a la ciudadanía.	9
• Tratar de abarcar todas las necesidades de la sociedad y mejorar el trato con la misma.	23
• Patrullaje de prevención de delito, faltas en zonas alejadas y comunicación con los vecinos, orientación sobre medidas de seguridad	9
• Servicio eficaz y eficiente según prioridad de casos.	23
• Cumplir LOPN Art. 7°	9
• Sin respuesta	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Ya al hablar de objetivos específicos, el 91 % de los patrulleros conocen el objetivo específico de su correspondiente grupo patrullero. Sin embargo en este caso tampoco existe una tendencia a algún objetivo en particular.

**¿ Elabora algún informe sobre el trabajo que realiza?**

	%
SI	95
NO	5
	100

**¿A quien presentan dicho informe?**

Respuestas	%
• Operador de servicio, Subcomandante y comandante	5
• Comandante	31
• Superior inmediato en mando	17
• Jefe de seguridad	5
• Subcomandante	5
• Subcomandante, comandante	22
• Jefe de patrulla, Subcomandante, comandante	5
• Subcomandante, comandante, comandante departamental	5
• Sin respuesta	5
	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

El 95% de los patrulleros presentan un informe del trabajo que realizan, al Sub Comandante de la Unidad PAC, la mayoría de las veces.

**¿Usted conoce de la existencia del Manual de Organización y Funciones de la P.A.C.?**

	%
SI	82
NO	18
	100

**¿ Ante que autoridad superior responde en la ejecución de sus actividades?**

Respuestas	%
• Comandante	58
• Comandante, Subcomandante	13
• Comandante, Subcomandante y superior inmediato	5
• Jefe de patrulla	5
• Jefe de patrulla, Subcomandante y comandante	9
• Jefe de patrulla, Subcomandante, comandante PAC, Comandante Dptal.	5
• Superioridad	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

El 58% de los encuestados responde ante el Comandante de la P.A.C.-D.A.R.E., el 13% ante el Comandante y Subcomandante, otro 9% menciona ante el Comandante, Subcomandante y Jefe de Patrulla, por ultimo el 5% menciona sin especificar que solo ante la superioridad.

**¿Cada qué tiempo realiza dicho(s) trabajo(s)?**

Respuestas	%
• Según requerimiento, invitaciones de Universidades, colegios, juntas vecinales o planificación	35
• Todo el tiempo	13
• Mensualmente	5
• Eventualmente	5
• Una vez a la semana	8
• Según cronograma o extraordinaria	5
• Constante por medio de designación	5
• Cada 3 días, 4 hrs. A la semana	5
• 2 o 3 veces por semana	5
• Cada que se reciben ordenes	9
• Sin respuesta.	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

**ANEXO 5: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN LA CIUDAD DE LA PAZ (PAC)**

ZONA	%	OCUPACIÓN	%
H	26%	Estudiante	37%
M	24%	Empleado	31%
V	24%	Trabajador independiente	22%
J	26%	Ama de casa	6%
		Otros	4%

**Zona H:** Zona Central, Agua de la Vida, Villa Pavón, Zona Norte, Santa Bárbara, Achachicala, Challapampa, Villa de la Cruz, Zarzuela y Vino Tinto.

**Zona M:** Miraflores, Villa Fátima, Chuquiaguillo, Villa Copacabana, Villa San Antonio, Pampahasi, Villa Armonía y San Isidro.

**Zona V:** San Sebastián, Gran Poder, Chijini, El Tejar, Chamocochico, Faro Murillo, Alto Mariscal Santa Cruz, La Portada, Pura Pura, Villa Victoria, Ciudadela Ferroviaria, Munaypata y 14 de Septiembre.

**Zona J:** Kantutani, Sopocachi, San Jorge, Tembladerani, Llojeta, San Pedro, Bello Horizonte, Villa Nueva Potosi y Tacagua

**1. ¿Conoce la existencia de la Unidad de Patrulla de Auxilio y Cooperación a la Ciudadanía (P.A.C.)?**

SI	93%
NO	7%

**2. ¿Alguna vez solicitó la ayuda de la P.A.C.?**

SI	12%
NO	88%

**3. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó la ayuda de la P.A.C.?**

Antisociales	20%
Alcohólicos	20%
Robo/atracó	20%
Peleas	30%
Ayuda a niños	10%

**4. ¿Cómo fue la respuesta de la P.A.C. ante su solicitud?**

Inmediata	22%
Regular	34%
Tardía	22%
Nunca llegó	22%

**5. ¿Conoce a otras personas que fueron auxiliadas por la P.A.C.?**

SI	42%
NO	58%

**6. ¿Cuál es su relación con esas personas?**

Familiar	7%
Amigo	30%
Vecino	47%
Otros	16%

7. ¿De qué otra manera conoció a la P.A.C.?

Patrullaje	35%
Paquito	3%
Medios de comunicación	40%
Auxilio y atención de delitos	2%
Coordinación	2%

8. ¿De qué manera solicitó o solicitaría la ayuda de la P.A.C.?

110	53%
120	19%
Instalaciones	1%
Patrullaje	21%
Otro	6%

9. ¿ En su zona, percibe la presencia de la P.A.C.?

Siempre	9%
A veces	57%
Nunca	34%

10. ¿Cómo califica el trabajo que realiza la P.A.C.?

		Bueno		Regular		Malo	
<b>Muy bueno</b>	0%	Rapidez	32%	Llegan tarde	13%	No ayudan	58%
<b>Bueno</b>	26%	Mayor patrullaje	32%	Poco personal	31%	No patrullan	34%
<b>Regular</b>	60%	Mejor servicio	14%	Abarcan pocas zonas	15%	Discriminación	8%
<b>Malo</b>	14%	Calificados y preparados	17%	Ineficiencia	15%		
		Comentarios	5%	Comentarios	17%		

11. ¿Cómo le gustaría que trabaje la P.A.C. en su zona?

		Bueno		Regular		Malo	
<b>Muy bueno</b>	0%	Rapidez	32%	Llegan tarde	13%	No ayudan	58%
<b>Bueno</b>	26%	Mayor patrullaje	32%	Poco personal	31%	No patrullan	34%
<b>Regular</b>	60%	Mejor servicio	14%	Abarcan pocas zonas	15%	Discriminación	8%
<b>Malo</b>	14%	Calificados y preparados	17%	Ineficiencia	15%		
		Comentarios	5%	Comentarios	17%		

13. ¿Qué servicios ofrecidos por la P.A.C. conoce?

Patrullaje preventivo	45%
Atención de delitos	25%
Charlas en escuelas	12%
Represión	13%
Otros	5%

14. ¿Qué otros servicios quisiera que ofrezca la P.A.C.?

Atención médica	14%
24 hrs.	10%
Orientación y educación preventiva	14%
Mayor patrullaje	28%
Control en escuelas	5%
Otros	11%
Ninguno	18%

15. ¿Qué otras Unidades de la Policía Nacional, o de otras organizaciones, o grupos conoce que realicen un servicio de prevención?

110	24%
Policía Turística	2%
Polivalentes	5%
Otros de la Policía	6%
Seguridad Privada	48%
Vecinos	3%
Otros	0%
Ninguno	12%

16. ¿En qué Unidad, u organización, o grupo confía más para que realice un mejor servicio preventivo de patrullaje?

PAC	31%
110	18%
Polivalentes	3%
Seguridad Privada	35%
Vecinos	2%
Otros	0%
Ninguno	11%

17. ¿Por qué confía más en esa Unidad, organización o grupo?

<b>PAC</b>		<b>110</b>		<b>Polivalentes</b>		<b>Seguridad Privada</b>	
Mejor servicio	26%	Mejor servicio	14%	Mejor servicio	34%	Mejor servicio	52%
Es su trabajo	9%	Es su trabajo	7%	Es su trabajo	0%	Se le paga	24%
Más equipado	9%	Más equipado	29%	Más equipado	0%	Más equipado	0%
Más conocido	22%	Más conocido	36%	Más conocido	33%	Más conocido	16%
Capacitado	30%	Capacitado	14%	Capacitado	33%	Capacitado	8%
Otros	4%	Otros	0%	Otros	0%	Otros	0%

**ANEXO 6****ROTACIÓN DE PERSONAL**

La Rotación de Personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. No es una causa sino un efecto, consecuencia de fenómenos internos o externos.

**CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL PARA LA PAC**

PERÍODO 2003	A	D	EM		
	ADMISIONES DE PERSONAL	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	PRINCIPIO DEL PERÍODO	FINAL DEL PERÍODO	PROMEDIO EFECTIVO
I				38	
II	4	4	38	38	38
III	5	4	38	39	38,5
IV	7	6	39	40	39,5
V	6	4	40	42	41
VI	4	3	42	43	42,5
VII	7	2	43	48	45,5
VIII	1	3	48	46	47
IX	5	5	46	46	46
II a IX	39	31	38	46	42

**Fuente:** Archivo Lista de Revista de la P.A.C.

$$IRP = \frac{A + D}{2} * 100$$

$$IRP = \frac{39 + 31}{42} * 100$$

$$IRP = \frac{39 + 31}{42} * 100 = 83,33$$

$$IRP = 83 \%$$

El Índice de Rotación de Personal (I.R.P.) es el porcentaje de empleados que circulan en la organización con relación al número de empleados. En este caso el I.R.P. para un período de 8 meses es del 83%, lo que significa que la PAC sólo cuenta con el 17% de su fuerza de trabajo en ese período de tiempo.

Lo ideal es que toda organización sea pública o privada-pueda contar con el 100% de personal; de no ser posible esta situación, la organización deberá planear la manera en que pueda compensar el flujo de personal.

### CÁLCULO DE LA ROTACION DE PERSONAL PARA LA POLICÍA TURÍSTICA

PERIODO 2003	ADMISIONES DE PERSONAL	DESVINCULACION DE PERSONAL	PRINCIPIO DEL PERIODO	FINAL DEL PERIODO	PROMEDIO EFECTIVO
I				82	
II	2	0	82	84	83
III	0	1	84	85	84,5
IV	4	7	85	71	78
V	9	11	71	82	76,5
VI	13	0	82	81	81,5
VII	5	6	81	80	80,5
VIII	4	8	80	74	77
IX	6	9	74	74	74
X	7	10	74	85	79,5
I a X	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>82</b>	<b>85</b>	<b>83,5</b>

**Fuente:** Archivo Lista de Revista de la POLITUR.

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{EM}$$

$$IRP = \frac{\frac{50+52}{2} * 100}{83,5} = 61,07\%$$

$$I.R.P. = 61\%$$

En el caso de la Unidad de la Policía Turística el I.R.P. para un período de 9 meses es del 61 %, lo que significa que la POLITUR sólo cuenta con el 39% de su fuerza de trabajo en ese período de tiempo. Lo ideal es que toda organización tenga el 100% del Índice de Rotación de Personal; de no ser posible esta situación, la organización deberá planear la manera en que pueda compensar el flujo de personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Constitución Política del Estado, 6 de febrero de 1995, Parte Tercera, Regímenes Especiales, Título Octavo, Régimen de la Policía Nacional, Artículo 215.
- Zorrilla Santiago, Torrez X. Miguel, Guía para: Elaborar TESIS, Editorial McGrawHill, Impreso en México, Segunda Edición, Enero del 2001.
- Calero Pérez Mavilo, Técnicas de Estudio e investigación, Editorial San Marcos, Impreso en Perú.
- Armas G. José, Teoría y técnicas de Investigación social, Editorial Futuro, 6ta. Edición, La Paz-Bolivia, 1986.
- Ley Orgánica de la Policía Nacional, 1997.
- Morris Daniel, Brandon Joel, Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios, Editorial McGrawHill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota-Colombia, septiembre de 1994.
- LEY SAFCO
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa Nro. 217055 (20-mayo-97)
- Manual de Organización y Funciones de los Comandos Departamentales (Tomo I y Tomo II)
- Champy James, Reingeniería en la Gerencia.
- Arandia Lexin, Técnicas de Investigación.
- Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Presencia Ltda., Impreso en Colombia, Segunda Edición, 1994.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, "Administración una perspectiva global", Editorial McGraw-Hill, 11ª. Edición, México, 1998.
- Saroka, Raul H., Ferrari Etcheto, Carlos A., " Organigramas Diseño e Interpretación", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1979.