

78-8

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



TRABAJO DIRIGIDO TITULADO:

**“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE RÉGIMEN CONSULAR
DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y
CULTO”**

POSTULANTES:

**MONTALVO VARGAS PATRICIA
VILLEGAS COSTAS EVA NILDA**

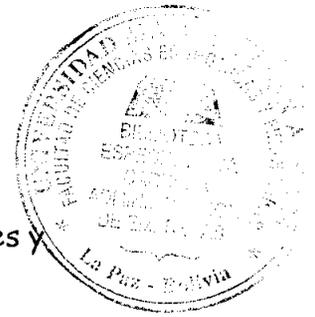
TUTOR:

LIC. RONNY YAÑEZ

LA PAZ - BOLIVIA

2004

AGRADECIMIENTOS



Agradecemos a Dios por no abandonarnos en los momentos mas difíciles y por su infinito amor.

A Nuestra familia por ser el apoyo incondicional y sincero, por impulsarnos a seguir adelante en todo momento, ya que sin ese apoyo no hubiésemos podido llegar donde nos encontramos ahora.

A la Universidad Mayor de San Andrés, y a la Carrera de Administración de Empresas por acogernos en sus aulas.

Al Director de la Carrera de Administración de Empresas Carlos Castillo por su apoyo desinteresado y su amistad sincera.

Al Lic. Ronny Yañez Mendoza, nuestro tutor, por sus comentarios y sugerencias en la preparación del presente trabajo, también por ofrecernos su colaboración ayudándonos en hacer posible la elaboración y conclusión del trabajo. Mi admiración y respeto para él.

A los docentes que desinteresadamente nos ayudaron en el recorrido de este arduo camino.

A nuestros compañeros, amigos y a todo aquel que con sus consejos y apoyo moral, colaboraron para la culminación de esta tarea.

Al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto especialmente a la Dirección general de Régimen Consular por facilitaron la información necesaria.

A la Lic. Kruskaya Mariscal, Nuestra tutora institucional por colaborarnos en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A la Lic. Rosa Virginia Cardona, por sus enseñanzas que nos brindo y por su apoyo incondicional.

A la Dirección de Gestión y Reforma por los detalles y atenciones que tuvieron hacia nosotras en la elaboración del presente trabajo.

GRACIAS!!!

Eva N. Villegas C.

Dedico este trabajo a Dios, y a Nilda,
mi madre, porque gracias a ellos pude
terminar satisfactoriamente mi
carrera.

“El principio de la sabiduría es el
temor de Jehová; los insensatos
desprecian la sabiduría y la
enseñanza”.

Proverbios, 1:7.

Patricia Montalvo Vargas

Dedico este trabajo a mis padres por su
cariño y apoyo incondicional.

A Edzon por ser parte de mi vida
T.Q.M.

A buen fin no hay mal principio
William Shakespeare

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

GENERALIDADES	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Misión del Servicio de Relaciones Exteriores	3
1.1.2. Misión del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	3
1.1.3. Dirección General de Régimen Consular	3
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1. Identificación del problema	4
1.2.2. Formulación del problema	4
1.2.3. Sistematización del problema	4
1.3. Justificación	5
1.3.1. Justificación teórica	5
1.3.2. Justificación metodológica	5
1.3.3. Justificación práctica	6
1.4. Objetivos del trabajo dirigido	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Alcance	7
1.6. Metodología de la investigación	7
1.6.1. Método deductivo	7
1.6.2. Técnicas de investigación	8
1.6.2.1. Investigación de campo	8
1.6.2.2. Investigación documental	9
1.6.2.3. Investigación descriptiva	9

CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco Conceptual	11
2.1.1. Administración	11
2.1.2. Proceso administrativo	12
2.1.3. Organización	12
2.1.4. Estructura organizacional	13
2.1.5. Definición de manuales administrativos	13
2.1.6. Objetivos de los manuales	14
2.1.7. Clases de manuales administrativos	15
2.1.8. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos	16
2.1.9. Definición del manual de procedimientos	17
2.1.10. Objetivo del manual de procedimientos	18
2.1.11. Finalidad del manual de procedimientos	19
2.1.12. Tipos de manual de procedimientos	19
2.1.13. Contenido de un manual de procedimientos	20
2.1.14. Definición de diagrama de flujo	21
2.1.15. Tipos de diagrama de flujos	22
2.1.16. Análisis retrospectivo	22
2.1.17. Análisis prospectivo	23
2.1.18. Análisis FODA	23
2.2. Marco Legal	24
2.2.1. Constitución Política del Estado	24
2.2.2. Ley de Administración y Control Gubernamental	25
2.2.3. Sistema de Organización Administrativa	25
2.2.4. Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo	26
2.2.5. La Convención de Viena Sobre Relaciones Consulares de 1963	26

2.2.6. Ley del Servicio de Relaciones Exteriores de Bolivia	27
2.2.7. El Reglamento Consular	27
2.2.8. El Arancel Consular	28
2.2.9. Otros propios de la institución	28
CAPÍTULO III	
DIAGNOSTICO	29
PARTE I	
RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
3.1. Introducción	29
3.2. Objetivo	29
3.3. Metodología para la recopilación de Información	30
3.3.1. Investigación documental	30
3.3.2. Investigación de campo	30
3.3.2.1. La entrevista	31
3.3.2.2. La encuesta	32
3.3.2.3. La observación	32
Resultados de la entrevista, encuesta y observación	34
PARTE II	
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
3.4. Análisis de los resultados (Entrevista)	45
3.5. Análisis de los resultados (Encuesta)	46
3.6. Análisis de la situación actual de	
la Dirección General de Régimen Consular	46
3.7. Análisis retrospectivo	46
3.8. Análisis prospectivo	49
3.9. Análisis FODA	49

CAPITULO IV	
DISEÑO ORGANIZACIONAL	53
4.1. Objetivo del diseño organizacional	53
4.2. Metodología para el diseño organizacional	53
4.2.1. Identificación de los usuarios de la Dirección General de Régimen Consular y las necesidades de servicio	53
4.2.2. Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades	54
4.2.3. Elaboración del Manual de Organización y Funciones	55
4.2.4. Elaboración del Manual de Procedimientos	55
CAPITULO V	
PROPUESTA	56
5.1. Introducción	56
5.2. Objetivo	57
5.3. Metodología para la elaboración de la propuesta	57
5.4. Elaboración de los procedimientos	57
5.5. Elaboración del Manual de Procedimientos	63
CAPITULO VI	
ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIMEN CONSULAR	64
6.1. Plan de implantación	64
6.1.1. Aprobación del Manual de Procedimientos	65
6.1.2. Preparación de los instrumentos a utilizar	65
6.1.3. Difusión del Manual de Procedimientos y formularios	65

6.1.4. Orientación y adiestramiento	65
6.1.5. Distribución y control	66
6.1.6. Implantación o aplicación	66
6.1.7. Seguimiento en la implantación y su mantenimiento	66
6.1.8. Control	66
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
7.1. Conclusiones	67
7.2. Recomendaciones	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

La Ley 1178 de 20 de Julio de 1990 establece un conjunto de sistemas integrados de administración y de control que permiten a todo funcionario público asumir responsabilidades concretas, facilitándole al mismo tiempo, los mecanismos y procedimientos para manejar con eficiencias los recursos públicos cada vez más escasos, y para responder oportunamente por el resultado de su gestión.

Uno de los sistemas de regulación de la administración y control es el Sistema de Organización Administrativa, que tiene el propósito de establecer la estructura organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

Uno de los productos que se genera como resultado de la implantación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa en el sector público es el manual de procesos y procedimientos.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, el presente trabajo dirigido se realizó con el afán de contribuir con el desarrollo y organización eficiente de las actividades que se realizan dentro de la Dirección General de Régimen Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto a través del diseño del Manual de Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de ésta, logrando de esta manera mejorar el desempeño de las actividades.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES



1.1. Antecedentes

La institución consular es una de las disciplinas más antiguas, nació de las necesidades del comercio internacional, fueron los comerciantes quienes propiciaron la creación de ésta para protegerse en el extranjero en lo concerniente a sus mercaderías y a sus personas.

La evolución de las relaciones consulares se las puede identificar en cuatro periodos. Estos son:

Primer Periodo

Se van creando los cónsules jueces que representaban el interés del comerciante.

Segundo Periodo

Los cónsules jueces ya no representan los intereses de los comerciantes, sino, del Estado.

Tercer Periodo

Se caracteriza porque se establecen las misiones diplomáticas permanentes y se restringe las atribuciones de los cónsules en asuntos diplomáticos.

Cuarto Periodo

Durante el siglo XX la mayoría de los estados modernos dictan normas encaminadas a definir la situación de los cónsules.

Actualmente, la Convención de Viena de 1963 es el instrumento internacional por el cual se rigen las relaciones consulares.

Legislación Consular Boliviana

El servicio consular de la República de Bolivia esta regido por la Constitución Política del Estado, Ley del Servicio de Relaciones Exteriores (Ley No 1444), La Convención de Viena sobre Relaciones Consulares de 1963, el Reglamento Consular y el Arancel Consular.

Este servicio consular depende del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

El Ministerio de Relaciones Exteriores se creó en 1884, bajo la presidencia de Gregorio Pacheco. Inicialmente contó con seis funcionarios, el Ministro, el Oficial Mayor, un Oficial Primero, dos auxiliares y un portero.

1.1.1. Misión del Servicio de Relaciones Exteriores

La misión del Servicio de Relaciones Exteriores es:

“Preservar y resguardar la soberanía e intereses de Bolivia ante la comunidad internacional, así como analizar, planificar, coordinar, centralizar y ejecutar la política exterior de la República”.¹

1.1.2. Misión del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto como órgano central del Servicio de Relaciones Exteriores, tiene la misión de estudiar, planificar, centralizar, coordinar, desarrollar, ejecutar y evaluar la política exterior del Estado boliviano.

1.1.3. Dirección General de Régimen Consular

La Dirección General de Régimen Consular es dependiente del Viceministerio de Relaciones Exteriores y Culto, ubicada en el nivel operativo de la estructura orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Esta conformada por:

- La Dirección de Gestión, Control y Política Consular.
- La Dirección de Atención a Ciudadanos Bolivianos en el Exterior.

¹ Ley 1444 del Servicio de Relaciones Exteriores, sancionada el 8 de febrero de 1993, de artículo 1ro

El objetivo principal de la Dirección General de Régimen Consular es:

- Velar por los intereses del Estado y de los nacionales bolivianos en el extranjero, formulando lineamientos de política consular como también optimizar las relaciones con el cuerpo consular acreditado en Bolivia.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Identificación del problema

La Dirección General de Régimen Consular, dependiente del Viceministerio de Relaciones Exteriores y Culto, en la actualidad no cuenta con un manual de procedimientos estructurado que apoye al personal de la dirección y a los Funcionarios Consulares en el exterior en su que hacer cotidiano.

1.2.2. Formulación del problema

¿Existe en la Dirección General de Régimen Consular un manual de procedimientos relacionado con el Reglamento Consular, el Manual de Funciones y la Ley 1444?

1.2.3. Sistematización del problema

¿Cómo determinar las responsabilidades de cada puesto y su relación con los demás funcionarios públicos?

¿Cómo evitar conflictos de duplicidad de funciones?

¿Cómo determinar las responsabilidades de los Funcionarios Consulares?

¿Cómo determinar las actividades de los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular?

¿Cómo determinar las actividades de los Funcionarios Consulares en el exterior?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La existencia de distintas tareas y actividades que se realiza dentro de la Dirección General de Régimen Consular hace necesario el diseño de un manual de procedimientos que permita a los funcionarios consulares en misión en el exterior, a los funcionarios internos de la Dirección General de Régimen Consular y a los funcionarios de nuevo ingreso contar con un instrumento administrativo de apoyo que identifique tareas y responsabilidades.

1.3.2. Justificación metodológica

Los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular para cumplir con sus tareas se basan en el manual de funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, pero, no cuentan con el desarrollo procedimental para el

cumplimiento de las mismas. Por esta razón, al no tener una guía del como deben realizar sus actividades les toma mayor tiempo integrarse en sus labores cotidianas.

El Reglamento Consular establece las funciones del personal en el servicio consular, y no así, los procedimientos que deben determinar las tareas específicas para el tratamiento uniforme en las actuaciones consulares de Bolivia en el exterior. Por ello es necesario diseñar un manual de procedimientos basado en el Reglamento Consular, el Manual de Funciones, en la Ley 1444 y en los reglamentos específicos de dicha dirección.

1.3.3. Justificación práctica

El diseño del Manual de Procedimientos permitirá a los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular y a los Funcionarios Consulares en el exterior contar con una guía para realización de sus funciones respectivas.

1.4. Objetivos del trabajo dirigido

1.4.1. Objetivo general

El objetivo general del trabajo dirigido es, diseñar el manual de procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, a través de la descripción secuencial de los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones requeridas tanto por los funcionarios de la dirección como por los funcionarios consulares en el exterior.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico en la Dirección General de Régimen Consular.
- Establecer de modo detallado, ordenado y secuencial las actividades y tareas que se ejecutan en la Dirección General de Régimen Consular.
- Establecer de modo detallado, ordenado y secuencial las actividades y tareas que ejecutan los Funcionarios Consulares en el Exterior.
- Plantear una estrategia de implantación.

1.5. Alcance

El diseño del manual de procedimientos se llevara a cabo para los Cónsules en el exterior y en la Dirección General de Régimen Consular. Abarcando las unidades dependientes de esta las cuales son: la Dirección de Gestión, Control y Política Consular y la Dirección de Atención a Ciudadanos Bolivianos en el Exterior.

1.6. Metodología de la investigación

El método de la investigación a utilizarse será el deductivo y las técnicas de investigación que se utilizará son la investigación de campo, investigación documental e investigación descriptiva.

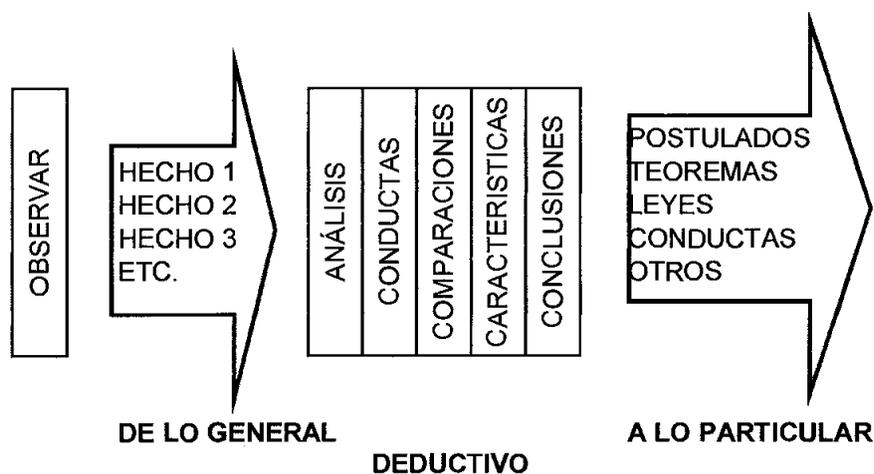
1.6.1. Método deductivo

“Que es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos; haciendo un

análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos”.²

FIGURA 1

METODO DEDUCTIVO



Fuente: Muñoz Razo, Carlos. “Como elaborar y asesorar una investigación de tesis”. Ed. PRENTICE HALL, 1998. p 191.

1.6.2. Técnicas de investigación

1.6.2.1. Investigación de campo

Para Carlos Muñoz la investigación de campo es: “la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio”.³ Las

² Muñoz, R. Carlos. “Como elaborar y asesorar una investigación de tesis”. Editorial Prentice Hall. México, 1999; p. 191

³ Muñoz: Op. cit. p. 207

herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, entre ellas tenemos: la observación histórica, la observación controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre otras muchas técnicas.

Para el presente trabajo se utilizará las siguientes técnicas de recopilación de información:

- Encuesta.
- Entrevista.
- Observación.

1.6.2.2. Investigación documental

La investigación documental se centra principalmente en buscar información secundaria mediante obras generales sobre la materia seleccionada.

“La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que estos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores”.⁴

1.6.2.3. Investigación descriptiva

Desde el punto de vista científico describir es medir, entonces, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente y se describe la misma.

⁴ Muñoz: Op. cit. p. 203

Miguel Rodríguez dice: “La investigación descriptiva se basa en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación mediante diseños explicables orientados a la regulación de información con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva”.⁵



⁵ Rodríguez, Miguel. “Teoría y diseño de la investigación científica”. 1ª edición., Perú, 1986; p. 39

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Administración

En la actualidad la administración se encuentra en todas las actividades humanas: en el hogar, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, etc.

Según Bateman: “la administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”.⁶

Dentro de una empresa, la administración consiste en el desarrollo de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera como se alcanza las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales como ser: planeación, organización, dirección y control. Al desarrollo de estas funciones, a través de las cuales se efectúa la administración, se denomina “proceso administrativo”.⁷

⁶ Bateman, Tomas. “Administración una ventaja competitiva”. 4ª edición. McGraw Hill. México, 2001; p. 6.

⁷ Servulo, Anzola. “Introducción a la administración”. Ed. McGraw Hill. México, 2000; p. 4.

2.1.2. Proceso administrativo

Planeación determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se van a emprender para obtenerlos.

Organización es la coordinación de todas las funciones y recursos de la empresa para alcanzar las metas propuestas.

Dirección consiste en ejecutar lo planeado, por medio de la acción del liderazgo, por tanto, la influencia del administrador sobre los empleados debe conducir al logro de objetivos.

Control permite comparar los resultados obtenidos con lo planeado para detectar desviaciones y aplicar las acciones correctivas que permitan alcanzar las metas.

2.1.3. Organización

La organización es la coordinación, ordenación de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos, es una función del proceso administrativo. Es de gran importancia porque ejerce una función integradora, que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa.

Bateman indica que: “La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas.”⁸

La Organización implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

2.1.4. Estructura organizacional

La estructura de la organización puede definirse como la representación de los niveles jerárquicos y funciones que las componen en la cual se destacan las responsabilidades de sus integrantes.

Según Anzola Rojas: “el organigrama es una técnica organizacional con la que se representa gráficamente la estructura de la empresa. En ellos se puede observar: los cargos, las funciones, los niveles jerárquicos, la autoridad y las relaciones existentes entre las diferentes unidades”.⁹

2.1.5. Definición de manuales administrativos

Enrique Benjamín Franklin define a los manuales administrativos como: “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de

⁸ Bateman: Op. cit. p. 7

⁹ Servulo: Op. cit. p. 47

una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.¹⁰

Un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal, porque, describen las funciones y/o tareas administrativas de las personas.

Así mismo, es importante considerar al manual administrativo como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

2.1.6. Objetivos de los manuales

Los manuales administrativos sirven para explicar las normas generales con un lenguaje que puedan comprender los usuarios de todos los niveles de la organización, generando el ordenamiento de las acciones a ser realizadas.

Los manuales administrativos se desarrollan sobre la base de los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, y detectar omisiones.

¹⁰ Franklin, Enrique B. “Organización de Empresas”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1998; p. 147.

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

2.1.7. Clases de manuales administrativos

Los manuales administrativos se clasifican:

Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales:

- De organización
- De procedimientos
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De puestos
- De técnicas
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- De personal

- De operación
- De sistemas



Por su naturaleza o área de aplicación

Pueden ser:

- Macro administrativos
- Mezo administrativos
- Micro administrativos

Por su ámbito

- Generales
- Específicos

2.1.8. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos

Los manuales administrativos presentan posibilidades y limitaciones, entre las que podemos citar:

Posibilidades

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.

- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Aseguran continuidad, coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede delimitar al control por excepción.

Limitaciones

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.

2.1.9. Definición de manual de procedimientos

El manual de procedimiento es: “un instrumento técnico que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí”.¹¹ Se constituye en una unidad para la realización de una función o tarea específica en una organización a través de los cuales se

¹¹ Rodríguez V., Joaquín. “Como elaborar y usar los manuales administrativos”. Ed. ECASA. México, 1992; p. 105

canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

2.1.10. Objetivo del manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos tienen el objetivo de establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se han asignado. El manual determina los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de una determinada unidad.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.1.11. Finalidad del manual de procedimientos

La finalidad de los manuales de procedimientos es de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

2.1.12. Tipos de manual de procedimientos

De manera general los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance en:

- Manual de procedimientos generales. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Manual de procedimientos específicos. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los "CÓMOS":

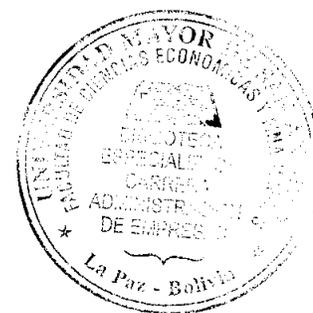
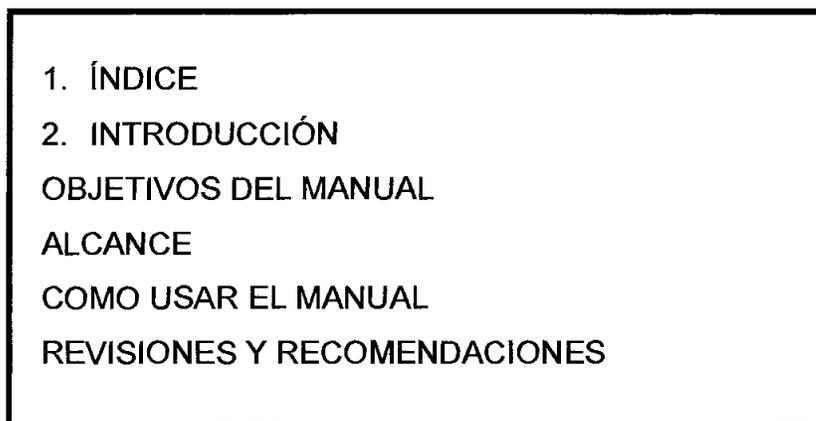
- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Cómo atender y resolver reclamos de los clientes.

2.1.13. Contenido de un manual de procedimientos

Un manual de procedimientos generalmente debe evitar contener elementos innecesarios que reduzcan su valor operativo. Es decir, deberá presentar sencillez y profundidad. La información debe ser estrictamente la necesaria para identificar y describir de forma satisfactoria las operaciones y procedimientos de una empresa. El volumen del manual aumentará a medida que incrementen las dimensiones de la empresa y su complejidad organizacional.

El manual de procedimientos emplea regularmente los siguientes elementos:

FIGURA 2



Fuente: Elaboración propia.

Se describen también los diferentes puestos o unidades organizacionales que intervienen en los procedimientos, precisándose su responsabilidad y participación. Los pasos o tareas a ser ejecutados se describen mediante diagramas de flujos para su mayor comprensión.

2.1.14. Definición de diagrama de flujo

Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recurso utilizado en cada caso.¹²

¹² Franklin: Ob. cit. p. 183.

Los diagramas de flujo, representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Sirven para disciplinar el modo de pensar y ayudan a resaltar las áreas en las cuales las normas o políticas no son claras. Son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa.

2.1.15. Tipos de diagrama de flujos

Existen diferentes tipos y cada uno tiene su propósito, los diagramas básicos presentan al menos cuatro técnicas:

- Diagramas de bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso.
- Diagramas de flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización. (ANSI), que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagramas de flujo funcional, que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- Diagramas geográficos de flujo, los cuales muestran el flujo del proceso entre locaciones.

2.1.16. Análisis retrospectivo

Consiste en determinar la medida en que la estructura organizacional de la entidad, contribuyó al logro de los objetivos plasmados en el programa de operaciones anual. Se evalúan gestiones anteriores, o un periodo de tiempo determinado.

2.1.17. Análisis prospectivo

Consiste en establecer los principales factores futuros que determinen los posibles cambios de la organización administrativa en relación a los objetivos planteados en el programa de operaciones anual de la próxima gestión.

2.1.18. Análisis FODA

El análisis FODA se refiere a: “fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas”, término que se refiere a las siglas en inglés SWOT, de; strengths, weaknesses, oportunities, and threats. Las oportunidades y las amenazas tienen lugar en el mundo externo de la institución, que no es controlable pero sí influible. Por otra parte las fuerzas y debilidades son inherentes a la institución y a diferencia de las anteriores pueden ser controladas. A continuación, enunciaremos brevemente el significado de cada uno de estos elementos.

- Fuerzas, representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución, abarca el potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye edificios, equipos y sistemas), productos/servicios y recursos financieros.
- Debilidades, se refiere a las limitaciones que se tienen dentro de la empresa en relación al potencial humano, capacidad de proceso, productos/servicios y recursos financieros. Los cuales se pueden reforzar o tomar acciones necesarias de modo que no impidan el avance y desarrollo de la empresa.

- Oportunidades, son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa o institución. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.
- Amenazas, son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa o institución, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades. En muchas ocasiones estas amenazas pueden llegar a tornarse en oportunidades y las que no estén en este caso pueden minimizarse con un buen y cuidadoso plan estratégico.

2.2. MARCO LEGAL

Para realizar el diseño del Manual de Procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, nos guiaremos en el marco de las siguientes leyes, decretos supremos y reglamentos:

2.2.1. Constitución Política del Estado

El artículo 96 de la Constitución Política del Estado enumera las atribuciones del Presidente de la República, y en lo referente a las Relaciones Exteriores dispone lo siguiente:

Artículo 96.3.- Conducir las relaciones exteriores, nombrar funcionarios diplomáticos y consulares, admitir a los funcionarios extranjeros en general.

2.2.2. Ley de Administración y Control Gubernamental

Esta Ley determina Órganos Rectores que tienen como atribución la formulación de las Normas Básicas de los sistemas de administración pública y control, a fin de que cada institución elabore, de acuerdo a su naturaleza y finalidad, los reglamentos específicos para su implantación y funcionamiento.

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

2.2.3. Sistema de Organización Administrativa

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

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

2.2.4. Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo

Este reglamento es la readecuación del Poder Ejecutivo, consiste en otorgar mayores responsabilidades a los Ministerios que permanecen en su estructura y no significar mayor asignación de los recursos del Tesoro General de la Nación.

Según esta la gestión del poder ejecutivo debe orientarse a los resultados para una eficaz, eficiente y económica formación y ejecución de políticas públicas.

En el capítulo III de éste se establece la estructura de los Ministerios donde, en la sección 1, se detalla la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto como también las funciones de los Viceministros.

2.2.5. La Convención de Viena Sobre Relaciones Consulares de 1963

El propósito de la convención es regular las relaciones consulares, contribuyendo al mejor desenvolvimiento de las relaciones amistosas entre los Estados, prescindiendo de sus diferencias de régimen constitucional y social.

En cuanto a su contenido, la convención dispone sobre todo el sistema que regula las relaciones consulares, así como las responsabilidades, privilegios e

inmunidades tanto para los funcionarios consulares como para los locales de la oficina consular, según sus categorías.

2.2.6. Ley del Servicio de Relaciones Exteriores de Bolivia

El Objetivo de la Ley es normar la estructura y el funcionamiento del Servicio de Relaciones Exteriores de Bolivia, contribuyendo de este modo a la institucionalización de la carrera diplomática. Su misión es preservar y resguardar los intereses y la soberanía de Bolivia ante la comunidad internacional; analizar, planificar, coordinar, centralizar y ejecutar la política exterior de la República.

El artículo primero de esta ley establece: “El Servicio de Relaciones Exteriores es el instrumento destinado a la ejecución de la política exterior del Estado boliviano, compuesto por funcionarios, capacitados profesionalmente, como integrantes del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, tanto en el país como en el exterior y organizados en la estructura diplomática que garantiza la presente ley y sus reglamentos”.

2.2.7. El Reglamento Consular

Es la disposición legal que norma el desenvolvimiento del Servicio Consular de la República de Bolivia. Mediante la cual se rigen los funcionarios consulares con respecto a su ingreso, las funciones que debe realizar, la elaboración de informes y su cese.

2.2.8. El Arancel Consular

Entre las funciones de los cónsules de la República de Bolivia en el exterior, se establece el cobro de tasas por sus actuaciones, para lo cual, aplican el Arancel Consular.

2.2.9. Otros propios de la institución

Se utilizarán reglamentos, manuales, disposiciones, propios de la institución según se requieran en la elaboración de este documento.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

CAPÍTULO III **DIAGNOSTICO**

PARTE I **RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

3.1. Introducción

Se realizó el diagnóstico dentro de la Dirección General de Régimen Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, los meses de Septiembre y Octubre de 2003.

Los pasos utilizados en el diagnóstico son: primero se recopiló la información mediante técnicas de investigación, luego se realizó el análisis de datos, el análisis de la situación actual, el análisis retrospectivo y prospectivo que pide el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, y por último un análisis FODA.

3.2. Objetivo

El objetivo de este diagnóstico consistía en determinar la situación en que se encontraba la Dirección General de Régimen Consular, identificando las deficiencias funcionales, operativas así como las causas que lo provocaron; los distintos medios de información con los que cuenta para atender las dudas y consultas de los usuarios, también determinar cuáles son los procedimientos implícitos que siguen en el cumplimiento de sus funciones.

3.3. Metodología para la recopilación de información

Se utilizó las siguientes técnicas:

3.3.1. Investigación documental

En esta investigación se hizo un análisis de los documentos existentes entre los cuales podemos mencionar a la Constitución Política del Estado, la Ley Safco, el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ley de Organización del Poder Ejecutivo, Ley 1444, Reglamento Consular, Convención de Viena de 1963, Arancel Consular, Ley de Registro Civil, Ley de Migración, Manual de Organización del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Programa Operativo Anual y otros propios de la institución.

3.3.2. Investigación de campo

Básicamente la investigación de campo se realizó mediante entrevistas, encuestas y observación, donde los sujetos de investigación fueron tanto los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular, como los usuarios que requieren información y/o asesoramiento de la misma, con el fin de dar cumplimiento al objetivo.



3.3.2.1. La entrevista

Es una técnica aplicada en forma de diálogo, propuesta por el entrevistador y se da mediante un cuestionario guía, en este caso particular se utilizó dos cuestionarios. La primera con una serie de preguntas donde todas son de elección múltiple, pero, tres de ellas cuentan con respaldo (8,9,11) para determinar la veracidad de las misma. Esta entrevista ayudo a encontrar características generales de los funcionarios miembros de la Dirección como ser, el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo, las relaciones personales y otros aspectos generales de los mismos.

La segunda entrevista son preguntas abiertas que ayudaron a determinar las actividades que realizan los funcionarios, los pasos para cada una de estas y otros aspectos que interesan a la investigación.

La Entrevista fue realizada al 100% de los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular, haciendo un total de ocho entrevistados. Aunque el número de entrevistados es reducido, responde a la cantidad de funcionarios actualmente existentes en esta dependencia. Tomando en cuenta como base los dos cuestionarios guía que se podrá observar en el anexo # 1 y anexo #2.

Estas entrevistas se realizaron en el transcurso del mes de Agosto de 2003, llegando a obtener parte de la información necesaria para la elaboración del Manual de procedimientos.

3.3.2.2. La encuesta

Se aplica esta técnica para conocer los sentimientos y juicios personales de los individuos, en la que los datos se recogen en el mismo lugar en el que se localiza el objeto de estudio.

En este caso la encuesta se aplicó a los que solicitaron personalmente información en la Dirección General de Régimen Consular, en los meses comprendidos entre Agosto y Octubre. La encuesta estuvo estructurada en tres partes, la primera parte (pregunta uno y dos) muestra aspectos generales del solicitante, como que tipo de trámite, información requiere, la segunda parte (pregunta tres a la cinco) muestra el grado de satisfacción en cuanto a la disposición de infraestructura física, el tiempo de espera y trato en el servicio solicitado, por último (pregunta seis) se intenta averiguar si el usuario tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio ofrecido por la Dirección General de Régimen Consular.

La Encuesta fue aplicada al público en general que solicito la asistencia de alguno de los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular, haciendo un total de 30 personas las que accedieron a colaborar con el llenado de esta, la misma se podrá observar en el anexo #3.

3.3.2.3. La observación

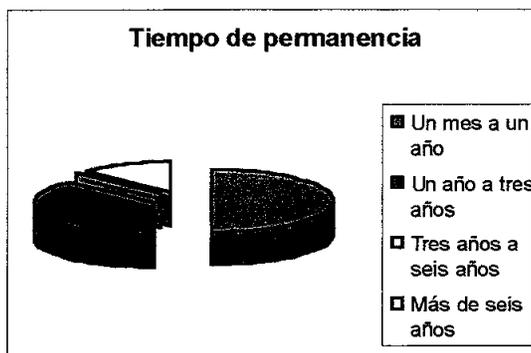
La observación es una técnica de investigación para recopilar información a través de la acción de observar y mirar detenidamente sobre los hechos que ocurren, el comportamiento y conducta de un ambiente o escenario de estudio.

La observación se aplicó en la Dirección General de Régimen Consular los meses comprendidos entre Agosto y Septiembre de 2003 para observar las operaciones y tareas que realizan los funcionarios y su análisis sirvió para comparar las respuestas obtenidas en las entrevistas que se practicaron a los miembros de la Dirección y las encuestas aplicadas a los usuarios, el formato de recopilación de la información se podrá observar en el anexo #4.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA, ENCUESTA Y OBSERVACIÓN
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1.- ¿Qué tiempo de permanencia tiene en su puesto de trabajo?

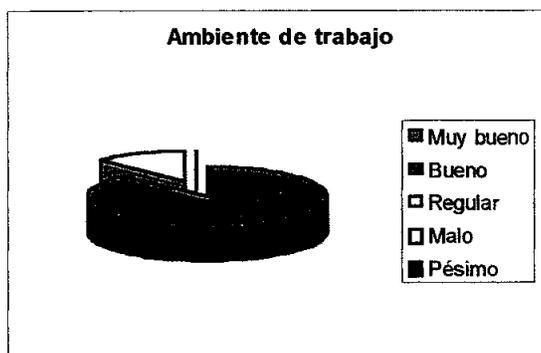
GRÁFICO Nro. 1



El 50% de los funcionarios trabaja, de un mes a un año, el 37,5% llevan en su puesto de trabajo de un año a tres años, y tan sólo el 12,5 % trabaja más de seis años.

2.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el cual desarrolla sus actividades?

GRÁFICO Nro. 2



El 87,5 % de los funcionarios considera que el ambiente de trabajo donde desarrolla sus actividades es bueno y el restante 12,5 % considera que es regular.

3.- ¿Cómo es la relación laboral y trato que lleva con su inmediato superior?

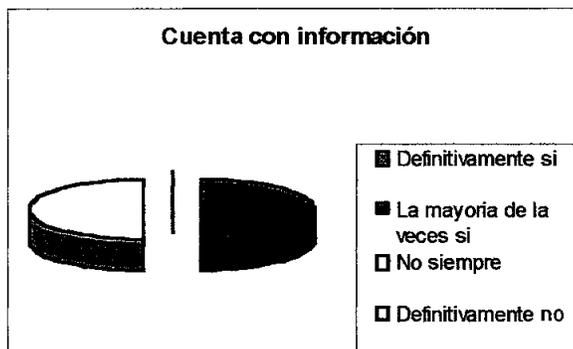
GRÁFICO Nro. 3



El 62,5% de los funcionarios tiene muy buenas relaciones laborales con su inmediato superior y el 37,5 % considera que las relaciones laborales con su inmediato superior tan sólo son buenas.

4.- ¿Cuenta con información necesaria para brindar una asistencia veraz y oportuna al usuario?

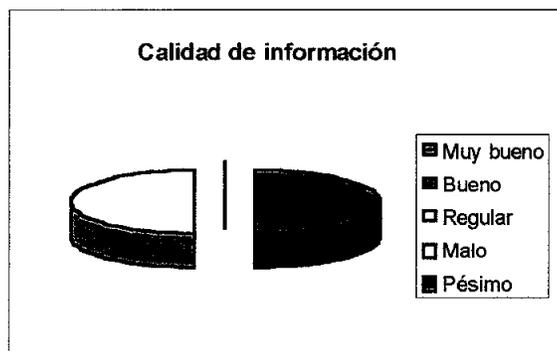
GRÁFICO Nro. 4



El 50 % de los funcionarios cree contar la mayoría de las veces con la información necesaria para el usuario y el otro 50 % no siempre cuenta con la información necesaria.

5.- A criterio personal la información que se le brinda al ciudadano boliviano es:

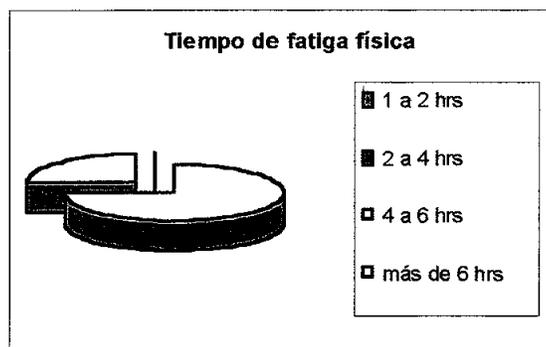
GRÁFICO Nro. 5



El 50 % de los funcionarios piensa que la información que se brinda es buena, el restante 50 % piensa que brinda una información regular.

6.- ¿Después de cuanto tiempo de trabajo continuo de asistencia siente fatiga física?

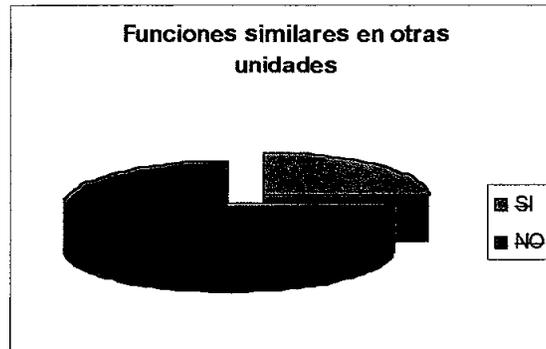
GRÁFICO Nro. 6



El 75% de los funcionarios siente fatiga de cuatro a seis horas de trabajo continuo y el 25% siente fatiga luego de las seis horas continuas de trabajo.

7.- ¿Existe alguna (as) unidad (es) y/o dirección (es) que desarrollan funciones similares a las que usted realiza en la Dirección General de Régimen Consular?

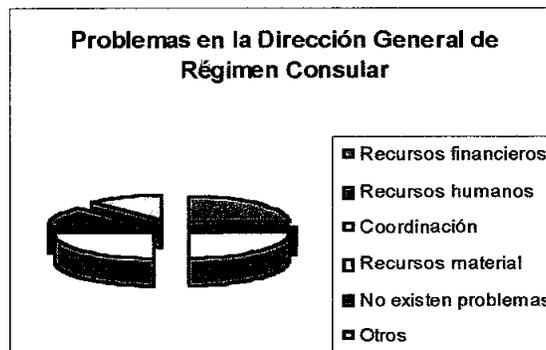
GRÁFICO Nro. 7



El 75% de los funcionarios esta seguro de que no existe otra unidad y/o dirección que desarrolle funciones similares, sin embargo, el 25% piensa que si existe duplicidad de funciones.

8.- Los problemas que se presentan en la Dirección General de Régimen Consular es por falta de:

GRÁFICO Nro. 8



El 25% de los funcionarios piensa que los problemas de la Dirección General de Régimen Consular son por falta de recursos materiales, recursos financieros y de coordinación respectivamente, el 12,5% considera que el problema es la

coordinación y el restante 12,5 % piensa que en la Dirección no existen problemas.

9.- ¿En qué porcentaje conoce los objetivos de la Dirección General de Régimen Consular?

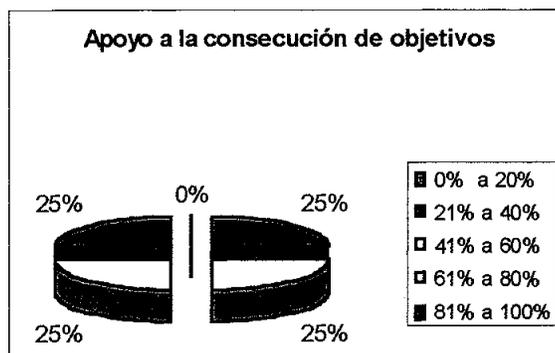
GRÁFICO Nro. 9



El 25% de los funcionarios cree conocer los objetivos de un 81% a 100%, el 37,5% cree conocer los objetivos de un 61% a un 80%, el 25% de los funcionarios considera que conoce los objetivos de un 41% a un 60% y el resto considera que conoce de un 21% a un 40% los objetivos de la Dirección General de Régimen Consular.

10.- ¿En qué porcentaje usted considera que las labores que desempeña colaboran al logro de objetivos y metas trazadas por la Dirección General de Régimen Consular?

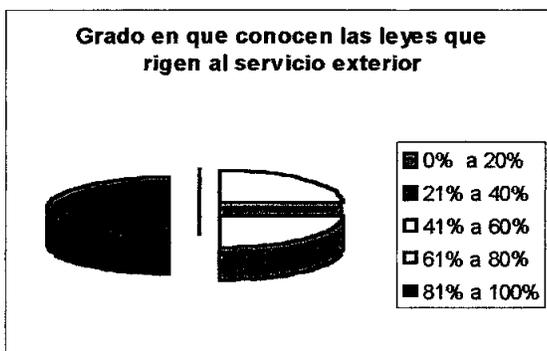
GRÁFICO Nro. 10



El 25% de los funcionarios cree colaborar con 81% a 100% de su trabajo para alcanzar los objetivos, de 61% a 80% cree colaborar también un 25%; de 41% a 60% y de 21% a 40% con el mismo porcentaje cree colaborar en el desempeño de sus labores para alcanzar el objetivo de la Dirección General de Régimen Consular.

11.- En que porcentaje considera usted que conoce las leyes que rigen al servicio exterior.

GRÁFICO Nro. 11



El 50% de los funcionarios conoce las leyes que rigen el Servicio Exterior de un 81% a un 100%, el 25% de los funcionarios cree conocerlos de un 61% a un 80% y el resto cree que conoce las leyes de un 41% a un 60%.

12.- Las actividades que realiza lo hace por:

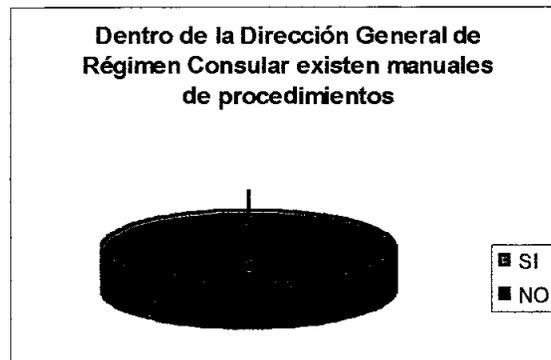
GRÁFICO Nro. 12



El 50% de los funcionarios realiza sus actividades porque existe un reglamento para realizarlo; por ley realizan sus actividades el 25% de los funcionarios y el resto realiza sus actividades por otros motivos como ser experiencia, sentido común, por continuidad.

13.- ¿Dentro de la Dirección General de Régimen Consular existen manuales de procedimientos que especifiquen en detalle las operaciones que realiza?

GRÁFICO Nro. 13



El 100% de los funcionarios responde que la Dirección General de Régimen Consular no cuenta con un Manual de Procedimientos

14.- Considera que el diseño de un manual de procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular trataría de:

GRÁFICO Nro. 14

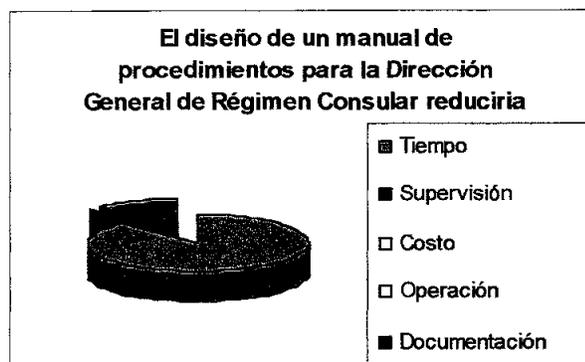
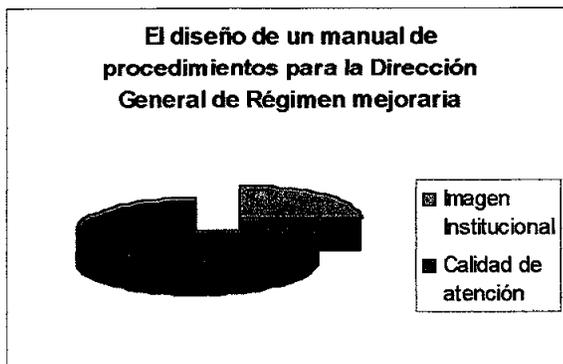


GRÁFICO Nro. 15

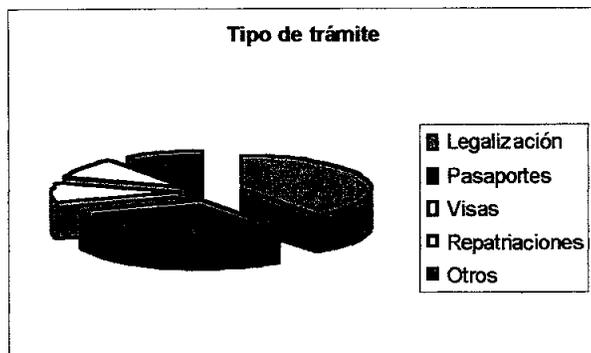


El 87,5% de los funcionarios piensa que el diseño de un Manual de Procedimientos reduciría el tiempo, el 12,5% considera que reduciría documentación, asimismo el 75% de los funcionarios cree que el diseño de un Manual de Procedimientos Mejoraría la calidad de atención y el restante 25% dice que mejoraría la imagen institucional.

RESULTADO DE LA ENCUESTA

1. ¿Qué tipo de trámite realizó usted?

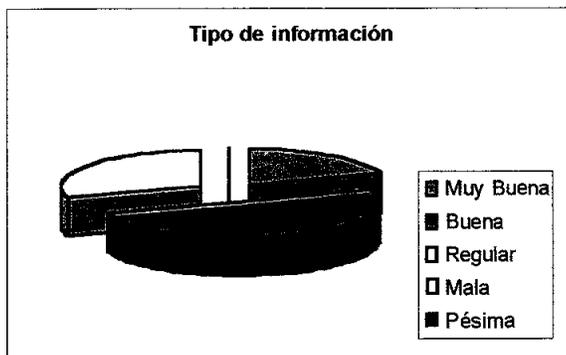
GRÁFICO Nro. 16



Los usuarios que asisten a la DGRC lo hacen para tramitar en un 40% legalizaciones, 30% pasaporte, 10% visas, 10% repatriaciones, 10% otros.

2. Usted considera que la información que recibió fue:

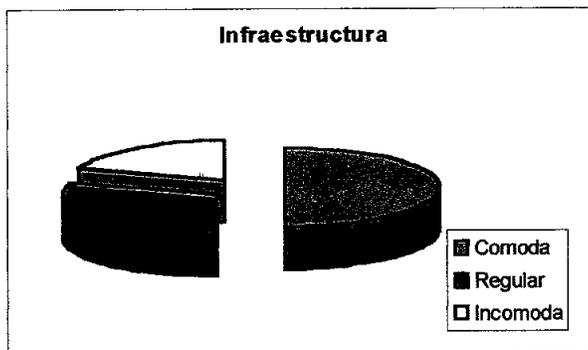
GRÁFICO Nro. 17



El usuario considera que la información que se le brinda es en un 20% muy buena; en un 50% buena; y en un 30% regular.

3. Las oficinas en la que fue atendido le parece:

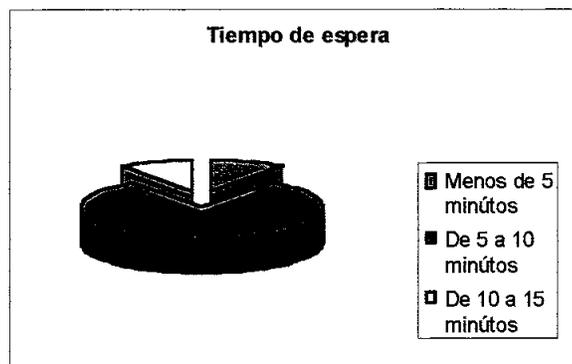
GRÁFICO Nro. 18



El 50% de los usuarios considera que las oficinas son cómodas, el 30% piensa que son regulares y el 20% piensa que son incómodas.

4. ¿Qué tiempo espero para ser atendido?

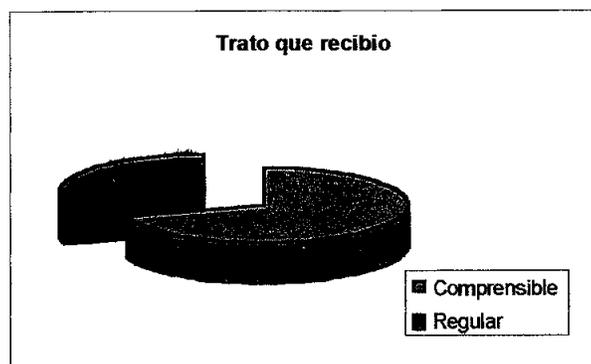
GRÁFICO Nro. 19



El 10% de los usuarios espero para ser atendido menos de 5 minutos, el 80% espero entre 5 y 10 minutos y el restante 10% fue atendido entre 10 y 15 minutos

5. ¿Cuál fue el trato que recibió del funcionario que lo atendió?

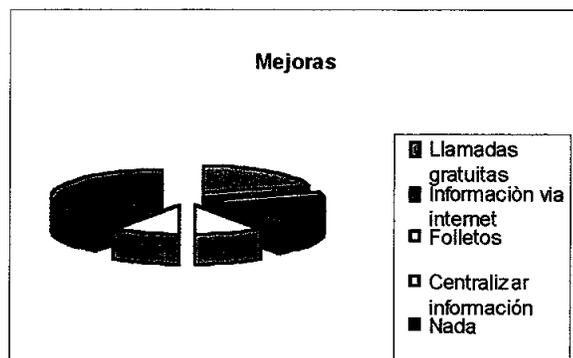
GRÁFICO Nro. 20



El 70% de los usuarios considera que el trato que recibió fue comprensible, y el restante 30% considera que fue más o menos comprensible.

6. ¿Podría dar algunas sugerencias para mejorar la atención?

GRÁFICO Nro. 21



El 40% de los usuarios cree que la Dirección General de Régimen Consular no necesita ninguna mejora, el 20 % piensa que la atención mejorara con la instalación de las líneas gratuitas, el otro 20% cree que sería conveniente mejorar la información por Internet, el 10 % cree que la atención mejoraría con la implantación de folletos informativos y el restante 10% cree que se debería centralizar la información en una unidad.

PARTE II

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.4. Análisis de los resultados (Entrevista)

Una vez terminada la fase de recopilación de información se efectuó el análisis respectivo y se pudo observar que en la Dirección General de Régimen Consular, la mayoría de los funcionarios tiene la experiencia necesaria para el desempeño de sus actividades; la aplicación de la técnica de observación corroboró que los funcionarios con mayor tiempo de permanencia en su puesto de trabajo, se desenvuelven con mayor firmeza y seguridad al momento de informar y responder ante las distintas consultas de los usuarios.

También se observó que los funcionarios contribuyen medianamente a la consecución de objetivos esto debido a la falta de recursos financieros y a la falta de coordinación con instituciones externas. Como se puede observar en la gráfica Nro. 10.

Se determinó que la Dirección General de Régimen Consular y los Consulados bolivianos no cuentan con un Manual de Procedimientos, que indiquen los pasos que deben seguir los funcionarios para realizar sus actividades, ya que la mayoría de estos lo hacen porque existe un reglamento o por Ley.

3.5. Análisis de los resultados (Encuesta)

El usuario que va a la Dirección General de Régimen Consular en busca de información tanto para realizar tramites en el interior como en el exterior del país se siente satisfecho en un 50% con respecto a la infraestructura, un 80% al tiempo de espera y un 70% al trato que recibe. Pero la atención mejoraría con la instalación de una línea gratuita e información vía Internet.

3.6. Análisis de la situación actual de la Dirección General de Régimen Consular

La Dirección General de Régimen Consular, depende directamente del Viceministerio de Relaciones Exteriores y Culto, ubicada en el nivel operativo. La relación de dependencia de la Dirección General de Régimen Consular dentro del organigrama institucional, se presenta en el anexo Nro. 5.

3.7. Análisis retrospectivo

La estructura de la Dirección General de Régimen Consular esta compuesta por:

- El Director General de Régimen Consular.
- El Director de Gestión Control y Política Consular.
- El Director de atención a ciudadanos bolivianos en el exterior.

- Encargado de visas y pasaportes.
- Encargado de Valores Fiscales.
- Encargado de cuerpo consular extranjero y Registro Civil.
- Encargado de Cónsules Cesados.
- Encargado de temas policiales, migratorios y promoción económica.
- Auxiliar del Director de atención a ciudadanos bolivianos en el exterior.
- Una secretaria.
- Dos auxiliares.

La estructura organizacional de la Dirección General de Régimen Consular, se muestra en el anexo Nro. 6.

Se pudo determinar que la estructura organizacional de la Dirección General de Régimen Consular contribuyó al logro de objetivos en más de un 80% con los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual de la Gestión 2003, los cuales son:

- Coordinar con la unidad de Legalizaciones la correcta aplicación de normas por parte de nuestros consulados en la presente gestión.

- Actualizar el reglamento consular.
- Implementar la base de datos para el régimen de solicitudes de visas y renovación de pasaportes durante esta gestión.
- Coordinar la creación de una red informática entre la cancillería y los servicios generales de migración e identificación.
- Analizar y proponer la apertura y/o cierre de consulados en el exterior.
- Coordinar actividades con las misiones consulares acreditadas en Bolivia.
- Informatizar el archivo personal del cuerpo consular de Bolivia y del servicio consular extranjero.
- Realizar viajes de inspección supervisión a las representaciones consulares en aplicación al D.S. 17239 de 03-03-80.
- Supervisar la correcta aplicación de valores fiscales, en coordinación con el ente emisor de los mismos.

1.- Servicio al usuario tomando en cuenta los parámetros de medición predeterminados como ser tiempo oportunidad, exactitud, transparencia en la prestación de servicios por parte de la Dirección General de Régimen

Consular se determinó que la misma logró satisfacer las necesidades del usuario en un 80%.

2.- Procesos En la Dirección General de Régimen Consular existe un manual de funciones el cual les da a conocer a los funcionarios las distintas tareas de las que son responsables. Pero, no establece lineamientos de cómo es que deben realizar estas. Porque estos procedimientos no están formalizados en un manual debido a la no existencia de uno dentro de la dirección.

3.8. Análisis prospectivo

Debido al importante y específico papel que juega la Dirección General de Régimen Consular, dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, existe la necesidad de determinar las operaciones de acuerdo con lo que establece el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, es decir, que se debe desarrollar, aprobar e implantar un Manual de Procedimientos.

3.9. Análisis FODA

Concluyendo con esta etapa de investigación se realizó el análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan dentro de la Dirección General de Régimen Consular. Lo cual se muestra a continuación:

FIGURA 3

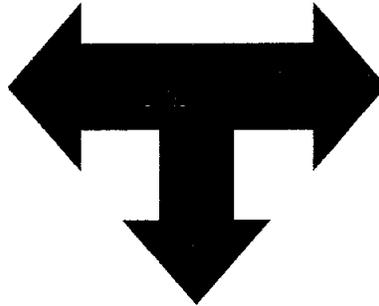
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento del rol de la Dirección General de Régimen Consular por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. 2. Existencia de un Manual de Funciones. 3. Actualización de la estructura organizacional del M.R.E.C., por medio de la LOPE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de Manual de Procedimiento, 2. Deficiente coordinación interna con las demás Direcciones. 3. Deficiencia en recursos financieros. 4. Recursos de comunicación deficientes. 5. El manual de Funciones existente no esta actualizado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a contar con colaboración administrativa mediante convenios firmados con la UMSA, u otras universidades. 2. Reconocimiento externo por parte de los consulados acreditados. 3. Buena comunicación con los Consulados Bolivianos en el Exterior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Injerencia política. 2. Deficiente e inoportuna coordinación externa con Migración, Registro Civil, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

3.9.1. Cruce de variables.

Fortalezas

- Actualización de la estructura organizacional del M.R.E.C., por medio de la LOPE.



Amenazas

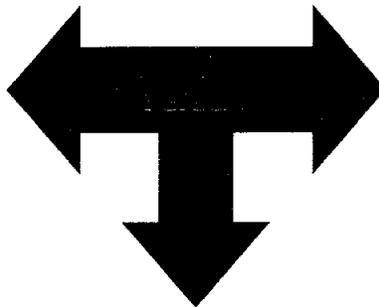
- Deficiente e inoportuna coordinación externa con Migración, Registro Civil, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Gobierno.

Interpretación

Con la nueva estructura organizacional dentro de la Institución, se define de mejor manera a los encargados de la coordinación con los distintos Ministerios. Estos son: El Director General, El Dir. De Atención al Ciudadano Boliviano en el Exterior y El Dir. De Gestión, Control y Política Consular.

Fortalezas

- Actualización de la estructura organizacional del M.R.E.C., por medio de la LOPE.



Debilidades

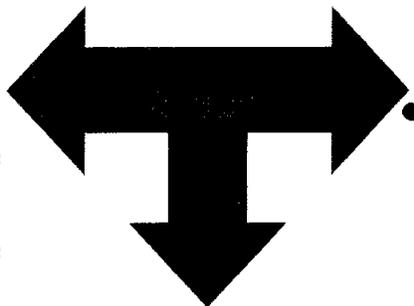
- Deficiente coordinación interna con las demás Direcciones.

Interpretación

Con la nueva estructura organizacional dentro de la Institución, se define de mejor manera a los encargados de la coordinación con las demás Direcciones. Estos son: El Director General, El Dir. De Atención al Ciudadano Boliviano en el Exterior y El Dir. De Gestión, Control y Política Consular.

Debilidades

- Inexistencia del Manual de Procedimientos.
- El manual de Funciones que existe, no está actualizado.



Oportunidades

- Acceso a contar con colaboración legal y Administrativa mediante convenios firmados con la UMSA, u otras universidades.

Interpretación

Al tener estos convenios, se cuenta con RRHH. Adecuados para la elaboración de los manuales y reglamentos necesarios para la Institución.

CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL

CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivo del diseño organizacional

Es ajustar la estructura organizacional de la Dirección General de Régimen Consular, de tal manera que permita el logro de objetivos de manera eficiente.

4.2. Metodología para el diseño organizacional

Tomando como base las observaciones y recomendaciones resultantes del análisis realizado y conforme a lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, se consideran las siguientes etapas:

4.2.1. Identificación de los usuarios de la Dirección General de Régimen Consular y las necesidades de servicio

Los usuarios son todas aquellas personas, direcciones, unidades que utilicen servicios de la Dirección General de Régimen Consular.

Existen dos tipos de usuarios los cuales son:

- **Usuarios Internos.-** Todas las direcciones, unidades que estén dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto que requieran el servicio de la dirección.

- **Usuarios Externos.-** Todas aquellas personas o entidades que no pertenecen al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, pero, que participan de los servicios que desarrolla la Dirección General de Régimen Consular, como ser: Migración, Registro Civil, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Gobierno.
- **Necesidades de servicio.-** La Dirección General de Régimen Consular presta servicios relacionados con la atención a ciudadanos bolivianos residentes en el exterior y aquellos que desean vivir en otro país, a través de los Funcionarios Consulares en el exterior y los funcionarios de la dirección.

4.2.2. Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades

Los servicios que presta la Dirección General de Régimen Consular y los Consulados Bolivianos en el exterior a sus usuarios son:

- Servicios de Registro Civil.
- Coordinación de temas migratorios.
- Coordinación de temas policiales.
- Coordinación y control de legalizaciones.
- Coordinación de temas relacionados con visas y pasaportes.
- Localización de personas en el exterior.
- Asuntos Especiales.

Estos servicios los prestan los funcionarios consulares en el exterior, y en nuestro país los funcionarios responsables de cada área de la Dirección General de Régimen Consular.

4.2.3. Elaboración del Manual de Organización y Funciones

Tanto el manual de organización como el de funciones se encuentran formalizados dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Pero, con los cambios efectuados en la estructura dictados por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo estos manuales se hallan desactualizados.

4.2.4. Elaboración del Manual de Procedimientos

El diseño organizacional se formalizará con el Manual de Procedimientos que incluirá (ver anexo Nro. 7).

- La Denominación y el objetivo
- El alcance
- Leyes decretos y normas generales
- Unidades que intervienen
- Documentos y formularios
- Descripción de los procedimientos
- Diagrama de flujo

CAPITULO V

PROPUESTA

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción

El Manual de Procedimientos propuesto servirá de apoyo para los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular como también para los Funcionarios Consulares en el exterior. Guiándoles de forma procedimental en las labores que deben desempeñar en sus respectivos cargos.

Este manual se divide en dos partes:

- 1 Manual de Procedimientos de la Dirección General de Régimen Consular.
- 2 Manual de Procedimientos Consulares.

El primero abarca los procedimientos de las tareas que realizan los funcionarios responsables de cada área de la Dirección General de Régimen Consular. El segundo presenta los procedimientos de todas las tareas que deben cumplir los Funcionarios Consulares en el exterior.

5.2. Objetivo

El objetivo de la propuesta es el diseño de un Manual de Procedimientos, que consiste en eliminar las operaciones ineficientes y sin valor, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer las necesidades de los usuarios.

5.3. Metodología para la elaboración de la propuesta

Para la elaboración de la propuesta en primer lugar identificaremos los pasos y operaciones que realizan los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular mediante la entrevista realizada (Ver anexo Nro. 2) como también el Manual de Funciones de la Dirección de Régimen Consular.

En cuanto al Manual de Procedimientos Consulares los pasos serán identificados con la revisión del Reglamento Consular, Arancel Consular, Convención de Viena, Ley 1444 y la Ley de Registro Civil.

5.4 .Elaboración de los procedimientos

En esta etapa se procederá al diseño de cada uno de los procedimientos necesarios en la Dirección General de Régimen Consular como también para los cónsules que nos representan en el exterior.

Para la Dirección General de Régimen Consular

Manual de Procedimientos Interno de la Dirección General de Régimen Consular

- Procedimientos que realiza el Director General de Régimen Consular.
 - Control y seguimiento de las rendiciones de cuentas por concepto de recaudaciones consulares.
 - Coordinación de la elaboración de letras patentes y nombramientos.
 - Sucesión de responsabilidades en caso de ausentarse del país.
 - Elaborar el programa de operación anual de su Dirección.

- Procedimientos que realiza el Director de Gestión Control y Política Consular.
 - Adecuación de los formularios de control de recaudaciones consulares.
 - Verificación de firmas y rúbricas de los representantes consulares en el exterior en la legalización de documentos en el M.R.E.C.
 - Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios.
 - Revisión y preparación de documentación necesaria para reuniones.

- Procedimientos que realiza el Director de atención a ciudadanos bolivianos en el exterior.
 - No se tienen datos ni las funciones principales ya que es una Dirección de reciente creación por lo cual no se incluirá en el Manual.

- Procedimientos que realiza el Encargado de visas y pasaportes.
 - Otorgación de autorizaciones de visas en extranjeros.
 - Certificación y autenticidad de cédulas de identidad para otorgar nuevos pasaportes.
 - Registro de solicitud y autorización para la otorgación de pasaportes bolivianos en el extranjero.
 - Registro de solicitud y autorización de visas.

- Procedimientos que realiza el Encargado de Valores Fiscales.
 - Recepción de pólizas y boletas de garantía bancaria.
 - Registro de descargos de valores fiscales y/o formularios de rendiciones consulares.
 - Acuse de recibo de las rendiciones consulares.
 - Elaboración de cuadros de situación.
 - Verificación de firmas y de rúbricas.



- Procedimientos que realiza el Encargado de cuerpo consular extranjero y Registro Civil.
 - Proceso de otorgación del exequátur los representantes consulares acreditados en Bolivia.
 - Actualización de las carpetas de los representantes consulares acreditados en Bolivia.
 - Elaboración de credenciales para los funcionarios consulares acreditados en Bolivia y sus dependientes.
 - Instrucción a los consulados bolivianos en la normatividad del registro civil.
 - Remisión a los representantes consulares de libros tarjetas certificados de nacimiento, matrimonios y defunciones.
 - Registro y seguimiento a las candidaturas de cónsules honorarios.
 - Preparación de los documentos para las reuniones relacionados con los temas de los cuales es responsable.

- Procedimientos que realiza el Encargado de Cónsules Cesados.
 - No se tienen datos ni las funciones principales ya que es una Dirección de reciente creación por lo cual no se incluirá en el Manual.

- Procedimientos que realiza el Encargado de temas policiales, migratorios y promoción económica.
 - Remisión periódica de instrucciones y disposiciones legales de migración y policía nacional.
 - Promoción económica.

- Procedimientos que realiza la secretaria.
 - Redacción y transcripción de notas, cartas, informes, memorando y otros documentos.
 - Elaboración de la agenda de trabajo.
 - Elaboración y actualización de la agenda de entrevistas, reuniones y otros.

- Procedimientos que realiza los auxiliares y mensajeros.
 - Trabajo de tramitación.
 - Labores de mensajería.
 - Actualización y manejo de archivos.

Para los Cónsules

Manual de Procedimientos Consulares

- Nombramiento de Funcionario Consular.

- Solicitud de Exequátur.
- Fianza.
- Inventario.
- Inspecciones.
- Informe mensual.
- Informe anual.
- Funciones fuera de la circunscripción consular.
- Nombramiento de jefe interino.
- Notificación de contratación de personas.
- Notificación de término de las funciones consulares.
- Solicitud de timbres y valores.
- Utilización de emisora de radio.
- Acto de protección, persona arrestada.
- Registro de matrimonios.
- Registro de nacimiento.
- Registro de defunción.
- Registro de divorcio.
- Extensión de pasaporte.
- Extensión de actos notariales.
- Anulación de actos notariales.
- Visas para diplomáticos.
- Visado de pasaporte.
- Extensión de matrícula para residentes bolivianos.
- Pérdida de ciudadanía.
- Cancelación de matrícula.
- Matrícula para ciudadanos nacionalizados.

5.5. Elaboración del Manual de Procedimientos

La propuesta del Manual de Procedimientos, adjunto al anexo Nro. 7, presenta los siguientes puntos:

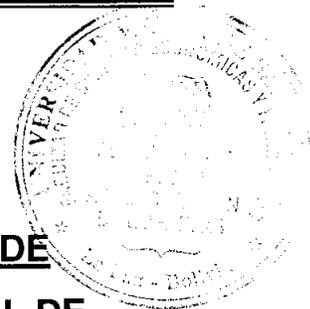
- La Denominación, donde se incluye el nombre del procedimiento.
- El Objetivo, explica el propósito que pretenden cumplir los procedimientos.
- El alcance, es la esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Leyes decretos y normas generales, que intervienen en la elaboración de los procedimientos.
- Unidades que intervienen, son los responsables de realizar cada operación.
- Documentos y formularios, formas impresas que se utilizan en un procedimiento las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.
- Descripción de los procedimientos, presenta por escrito en forma narrativa y secuencial cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
- Diagrama de flujo, es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA
DE
IMPLANTACIÓN

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGIMEN CONSULAR



Con el fin de cristalizar la modernización administrativa establecida en el Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178 para las entidades públicas, a continuación se presenta la siguiente estrategia de implantación del Manual de Procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular.

Para implantar el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Régimen Consular y el Manual Consular sugerimos el método instantáneo que es la forma más sencilla y práctica, dando las instrucciones precisas sobre la puesta en marcha del nuevo sistema de trabajo. Esta estrategia permitirá los cambios que se desean establecer en la dirección y en los Consulados.

Considerando para ello el siguiente plan de implantación:

6.1. Plan de implantación

La implantación del Manual de Procedimientos, se debe llevar a cabo logrando un trabajo participativo de los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular como de los Funcionarios Consulares en el Exterior, donde cada uno de los servidores públicos se comprometa al desarrollo y aplicación del mismo.

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

6.1.1. Aprobación del Manual de Procedimientos

La Dirección de Gestión y Reforma efectuará el proceso necesario ante las autoridades pertinentes del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, para su aprobación mediante resolución ministerial.

6.1.2. Preparación de los instrumentos a utilizar

Elaboración de formularios que integran el Manual de Procedimientos, recursos materiales y equipo necesario.

6.1.3. Difusión del Manual de Procedimientos y formularios

Mediante circulares informativas e instructivas difundirá la vigencia de los Manuales de Procedimientos al personal de la dirección, a los Funcionarios Consulares en el Exterior y a los responsables del seguimiento y control de los mismos. Estos últimos explicarán la naturaleza, propósito y beneficios que se obtendrán con su implantación.

6.1.4. Orientación y adiestramiento

Programar cursos de capacitación y orientación para el personal involucrado en los procedimientos.

6.1.5. Distribución y control

La Dirección de Gestión y Reforma se encarga de efectuar la distribución y registro de los servidores públicos que deben contar con el Manual de Procedimientos.

6.1.6. Implantación o aplicación

Tiene la finalidad de lograr la simplificación y homogenización práctica en el tratamiento de los diferentes procedimientos.

Se debe emitir instructivos dirigidos al personal involucrado, dando a conocer la fecha que se iniciará el periodo de implantación y su aplicación obligatoria a partir de la misma para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

6.1.7. Seguimiento en la implantación y su mantenimiento

La Dirección de Gestión y Reforma dentro del Ministerio es la responsable de efectuar el seguimiento de la implantación y mantenimiento, efectuando las visitas que fueran necesarias a las Dirección General de Régimen Consular.

6.1.8. Control

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de las normas del Manual de Procedimientos, deben establecerse controles periódicos para efectuar ajustes a las actividades que se desarrollan y evaluar su adaptación haciéndolas más reales de acuerdo con sus necesidades.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los funcionarios de la Dirección General de Régimen Consular toman en cuenta los parámetros que establece la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, puesto que, se adecua a los cambios estructurales de manera continua y rápida.
- La actual estructura organizacional de la Dirección General de Régimen Consular muestra un desequilibrio por la presencia de dos auxiliares en una dirección que consta de dos dependencias, con relación a la otra dirección que consta de tres dependencias y solo cuenta con un auxiliar. Además mediante la observación se estableció que solo son necesarios dos, uno para cada Dirección.
- Los objetivos de gestión establecidos en el Programa Operativo Anual (POA) se cumplen, por cuanto los mismos se logran de manera correcta aunque no se logra en un 100%.

- No existe una norma para delimitar los pasos y actividades que correspondan a cada cargo, tanto para los de la Dirección como para el Cuerpo Consular en el Exterior, lo que hace que las actividades que se realicen en estos, requieran de más tiempo en su elaboración y conclusión.
- Esto sucede porque el tiempo que requieren para prepararse se incrementa, al no tener una guía eficiente para ubicar la forma en la que deben realizar sus tareas. Por tanto, cada funcionario lo realizara de la manera que el vea conveniente sin salir del alcance que tienen sus funciones. A lo cual se atribuía el hecho de contar con un instrumento normativo como ser el Manual de Procedimientos para mejorar la labor de estos funcionarios.

Considerando lo anteriormente expuesto se diseño el Manual de Procedimientos, el cual permitirá eliminar las tareas ineficientes y sin valor. Buscando optimizar las actividades, el tiempo y el desempeño de los funcionarios.

7.2. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el Manual de Procedimientos con todas las correcciones correspondientes, se sugiere:

- Implantar y difundir el mismo, pues este describe por escrito y de manera secuencial las tareas específicas que deben ejecutarse en la realización de las actividades.
- Revisar los manuales periódicamente con la participación del personal de la Dirección General de Régimen Consular.
- Actualizar los manuales según se susciten cambios estructurales y de funciones dentro de la Dirección.
- Llevar a efecto esta mejora administrativa utilizando la estrategia de implantación propuesta en el Capítulo 6 del presente Trabajo.
- Implantar una línea gratuita de “Servicio de información” para los ciudadanos bolivianos en el exterior y otros que necesiten el mismo.
- Actualizar y mejorar la página Web donde se incluya información sobre procedimientos y documentación que requiere el Ciudadano boliviano en el exterior.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Anzola Rojas, Servulo. "Introducción a la Administración". Editorial Mc GRAW HILL; México, 2000.

Arancel Consular Decreto Supremo No 25356 de 19 de Abril de 1999.

Bateman, Thomas S. "Administración: Una ventaja competitiva". Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

Blanco, Mario. "Guía para la elaboración de tesis de grado". Edición 1995.

Chiavenato, Idalberto. "Administración: Proceso Administrativo". Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

Constitución Política del Estado Ley No 1615 de 6 de Febrero de 1995.

Convención de Viena sobre Relaciones Consulares de 18 de Abril de 1961.

Folgar, Oscar Francisco. "Procedimientos, cursogramas, diagramas de procesos y formularios". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.

Franklin F., Enrique Benjamín. "Organización de Empresas; Editorial Mc GRAW HILL; México, 1998.

Hernandez S., Roberto; Fernandez C., Carlos "Metodología de la Investigación".
Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997.

INTERNET, Historia del ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Koontz, Harold. "Administración", Editorial Mc. GRAW HILL, México, 1998.

Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) de 20 de Julio de
1990.

Ley de Organización del Poder Ejecutivo.

Ley del Servicio de Relaciones Exteriores de Bolivia (Ley de la República No.
1444) de 15 de Febrero de 1993. Publicado el 5 de Abril de 1993 en la "Gaceta
Oficial No 1780".

Manual de Organización del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto con
Resolución Ministerial No 253-2000 de 9 de Agosto de 2000.

Mercado H., Salvador. "¿Cómo hacer una tesis?"; Editorial LIMUSA, Noriega
Editores. México D.F., 1998.

Muñoz Razo, Carlos. "Como elaborar y asesorar una investigación de tesis".
Editorial PEARSON, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, Julio de
1999.

Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) con
Resolución Suprema No 217055 de 20 de Mayo de 1997.

Normas Legales vigentes y procedimientos utilizados en el Servicio Nacional de Registro Civil. Decreto Supremo No 22773 de 26 de Noviembre de 1998.

Reglamento Consular.

Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (Compatibilizado) Resolución Ministerial No 235-2000 de 31 de Julio de 2000.

Régimen Legal de Migración Decreto Supremo No 24423 de 29 de Noviembre de 1996.

Rodríguez Valencia, Joaquín. “Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos”. Editorial ECASA Ediciones contables y administrativas S.A. México, 1998.

Salinas, José María. “Derecho Diplomático – Consular, Moderno Tratado de Derecho”. Editorial Fundación Universitaria “Simón I. Patiño. La Paz – Bolivia 1948.

Thomas S. Bateman; “Administración, una ventaja competitiva”. 4ta Edición Mc GRAW HILL; México, 2001.

Yugar, Flores Ricardo. “Métodos y técnicas de Investigación: Camino a la tesis”. La Paz Veofti 1996.



ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo Nro. 1	Entrevista 1	73
Anexo Nro. 2	Entrevista 2	78
Anexo Nro. 3	Encuesta	81
Anexo Nro. 4	Instrumento de observación	83
Anexo Nro. 5	Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	84
Anexo Nro. 6	Organigrama de la Dirección General de Régimen Consular	85
Anexo Nro. 7	Manual de procedimientos	86
	<ul style="list-style-type: none">• Manual De procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular.• Manual de procedimientos consulares.	

ANEXO No 1

Entrevista 1

FECHA:

ENTREVISTADO:

ENTREVISTA

Esta entrevista es de carácter informativo le pedimos por favor sea llenada de la manera más sincera Gracias!!!

1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en su puesto de trabajo?

Un mes a un año _____

Un año a tres años _____

Tres años a seis años _____

Más de seis años _____

2. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el cual desarrolla sus actividades?

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Pésimo _____

3. ¿Cómo es la relación laboral y trato que lleva con su inmediato superior?

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Pésimo _____

4. ¿Cuenta con información necesaria para brindar una asistencia veraz y oportuna al ciudadano boliviano?

Definitivamente si _____
La mayoría de las veces si _____
No siempre _____
Definitivamente no _____

5. A criterio personal la información que se le brinda al ciudadano boliviano es:

Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____
Pésimo _____

6. ¿Después de cuanto tiempo de trabajo continuo de asistencia siente fatiga físico?

1	A	2 HRS.
2	A	4 HRS.
4	A	6 HRS.

7. Existe alguna (as) unidad (es) y/o dirección (es) que desarrollan funciones similares a las que usted realiza en la Dirección General de Régimen Consular.

SI NO

8. Los problemas que se presentan en la Dirección General de Régimen Consular es por falta de:

Recursos financieros _____
Recursos humanos _____
Coordinación _____
Recursos materiales _____
Otros _____

Describa algunos de estos problemas de manera puntual:

9. ¿En que porcentaje conoce usted los objetivo de la Dirección General de Régimen Consular?

0%	a	20%
21%	a	40%
41%	a	60%
61%	a	80%
81%	a	100%

Describa por lo menos tres.

10. En que porcentaje usted considera que las labores que desempeña colaboran al logro de objetivos y metas trazadas por la Dirección General de Régimen Consular?

0%	a	20%
21%	a	40%
41%	a	60%
61%	a	80%
81%	a	100%

11. En que porcentaje considera usted que conoce las leyes que rigen al servicio exterior.

0%	a	20%
21%	a	40%
41%	a	60%
61%	a	80%
81%	a	100%



Enumere por lo menos 4 en orden de importancia.

12. Las actividades que realiza lo hace:

Por tradición_____

Por ley_____

De manera mecánica_____

Porque existe un reglamento para realizarlos_____

Porque existe un manual de procedimientos_____

Otros_____

13. Dentro de la Dirección General de Régimen Consular existen manuales de procedimientos que especifiquen en detalle las operaciones que realiza

SI

NO

14. Considera que el diseño de un manual de procedimientos para la Dirección General de Régimen Consular trataría de:

REDUCIR

Tiempo____
Supervisión____
Costo_____
Operación_____
Documentación____

MEJORAR

Imagen institucional____
Calidad de atención____

ANEXO No 2

Entrevista 2

FECHA:

ENTREVISTADO:

ENTREVISTA

Esta entrevista es de carácter informativo le pedimos por favor sea llenada de la manera más sincera Gracias!!!

1. ¿Qué actividades específicas realiza usted dentro de la Dirección General de Régimen Consular?

- a)
- b)
- c)
- d)

2. ¿Cuáles son los pasos que realiza para cada una de las actividades que mencionó?

PASOS

a) _____	b) _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
c) _____	d) _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. ¿Dónde comienza y donde termina cada una de estas actividades?

a)

b)

c)

d)

4. ¿Qué otras personas u oficinas participan de estas actividades?

5. ¿Qué información requiere para realizar sus actividades?

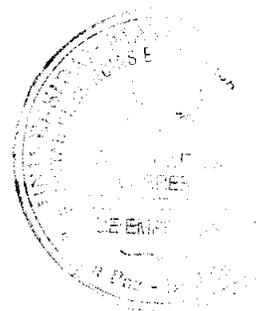
6. ¿Qué documentos se obtienen de estas actividades y quienes lo firman?

7. ¿Los documentos que generan estas actividades, con cuantos originales y copias se elaboran y cual es el destino de cada una de ellas?

8. ¿Qué personas son responsables del archivo y custodia de los documentos generados de las actividades?

9. ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro de la Dirección General de Régimen Consular son las más adecuadas?

10. ¿Podría sugerir algunos cambios o mejoras que requieren las actividades que usted realiza?



ANEXO No 3

Encuesta

FECHA:

ENTREVISTADO:

ENCUESTA

Esta encuesta es de carácter informativo le pedimos por favor sea llenada de la manera más sincera Gracias!!!

1.- ¿Qué tipo de trámite realizó usted?

2.- ¿Qué tipo de información requiere?

3.- Las oficinas en la que usted fue atendido le parece:

Cómodas
Regulares
Incomodas

4.- Qué tiempo espero para ser atendido:

Menos de 5 minutos
Entre 5 y 10 minutos
Entre 10 y 15 minutos
Más de 15 minutos

5.- ¿Cuál fue el trato que recibió del funcionario que lo atendió?

Comprensible
Más o menos comprensible
Poco comprensible

6.- Podría dar alguna sugerencia para mejorar la atención de los servicios ofrecidos.

ANEXO No 4

Instrumento de observación

INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

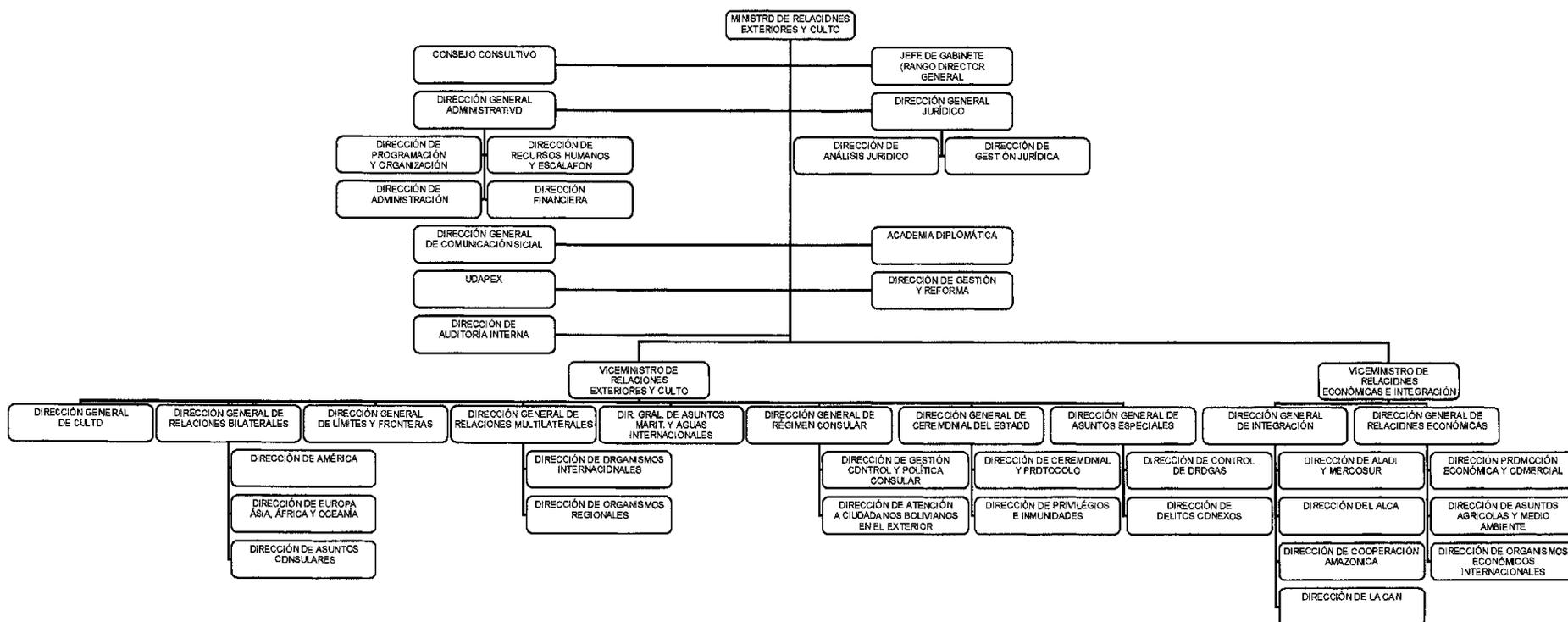
Para la recolección de información aplicando la técnica de la observación se tomo como formato el siguiente:

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Procedimiento:
Dirección General de Régimen Consular	Fecha:
Responsable:	
Dependiente de:	
Registros utilizados:	
Observaciones	

ANEXO No 5

Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO - ESTRUCTURA ORGÁNICA

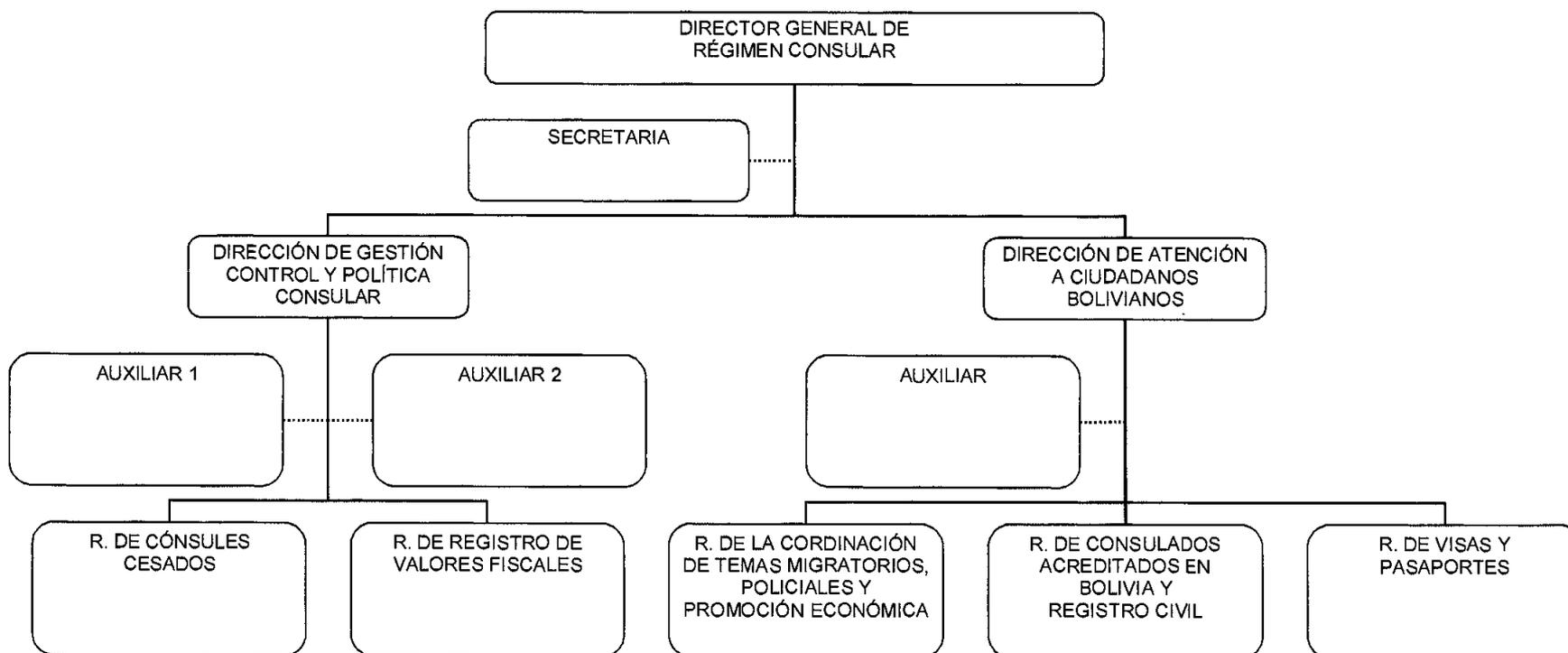


Fuente: Manual de Funciones de la D.G.R.C. y Dirección de Gestión y Reformas.

ANEXO No 6

Organigrama de la
Dirección General de
Régimen Consular

DIRECCIÓN GENERAL DE RÉGIMEN CONSULAR - ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Funciones y Observación.

ANEXO No 7

Manual de procedimientos

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA
LA DIRECCIÓN GENERAL
DE RÉGIMEN CONSULAR.

GESTIÓN 2004.



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular.
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios.

1. OBJETIVO: Para tener en constancia de las personas que están postulando para cónsules honorarios, realizar un evaluación de este y proclamar el acuerdo o desacuerdo sobre la postulación.

2. ALCANCE: El procedimiento comienza cuando un Consulado en el Exterior solicitara el seguimiento de antecedentes de la persona que esta postulando para Cónsul Honorario. Termina cuando El Director de Gestión Control y política consular enviará resultados y archivara copias.

3. LEYES, DECRETOS Y NORMAS GENERALES:

Reglamento Consular.
Convención de Viena.

4. UNIDADES QUE INTERVIENEN:

Consulado en el Exterior
Secretaria
Dir. Gest. Cont. Pol. Cons.
Enc. Tem. Pol. Mig. y Prom. Eco.
Enc. Cuer. Cons. Extr. y Reg. Civ.

Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular.
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios.

5. DOCUMENTOS Y FORMULARIOS:

Documentación completa del Postulante a Cónsul Honorario.

Documentación Resultado del seguimiento en la Policía Nacional y Migración.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nro.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Consulado en el Exterior.	Solicitará el seguimiento de antecedentes de la persona que esta postulando para Cónsul Honorario, envía documentación necesaria de esta a la Dirección General de Régimen Consular.
2.	Secretaria	Recibe la documentación la registra y pasa al Director de Gestión Control y Política consular.

Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación

MINISTERIO DE RELACIONES
EXTERIORES Y CULTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: DGRC - 007

PAGINA: 3 de 4

NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular.
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios.

3. Dir. Gest. Cont. Pol. Cons.

Recepciona, y según solicitud, evalúa la documentación recibida y remite al Encargado de temas policiales, migratorios y promoción económica y al Encargado de cuerpo consular extranjero y registro civil.

También informará de esta postulación al Director General de Régimen Consular.

4. Enc. Tem. Pol. Mig. y Prom. Eco. Y
Enc. Cuer. Cons. Extr. y Reg. Civ.

Realizaran el seguimiento de este caso trabajando conjuntamente con la Policía Nacional y Migración de acuerdo a disposiciones legales.

Una vez obtenidos los resultados de la información solicitada remiten al Dir. Gest. Cont. Pol. Cons.

Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular.
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios.

5. Dir. Gest. Cont. Pol. Cons

Recepciona la información y evaluará los resultados
Si es positiva Sugerirá la aprobación del postulante.
Si es negativa sugerirá la negación al postulante por los motivos establecidos en los resultados de la investigación.

Infomara de estos resultados al Director General de Régimen Consular. Enviará resultados y archivara copias.

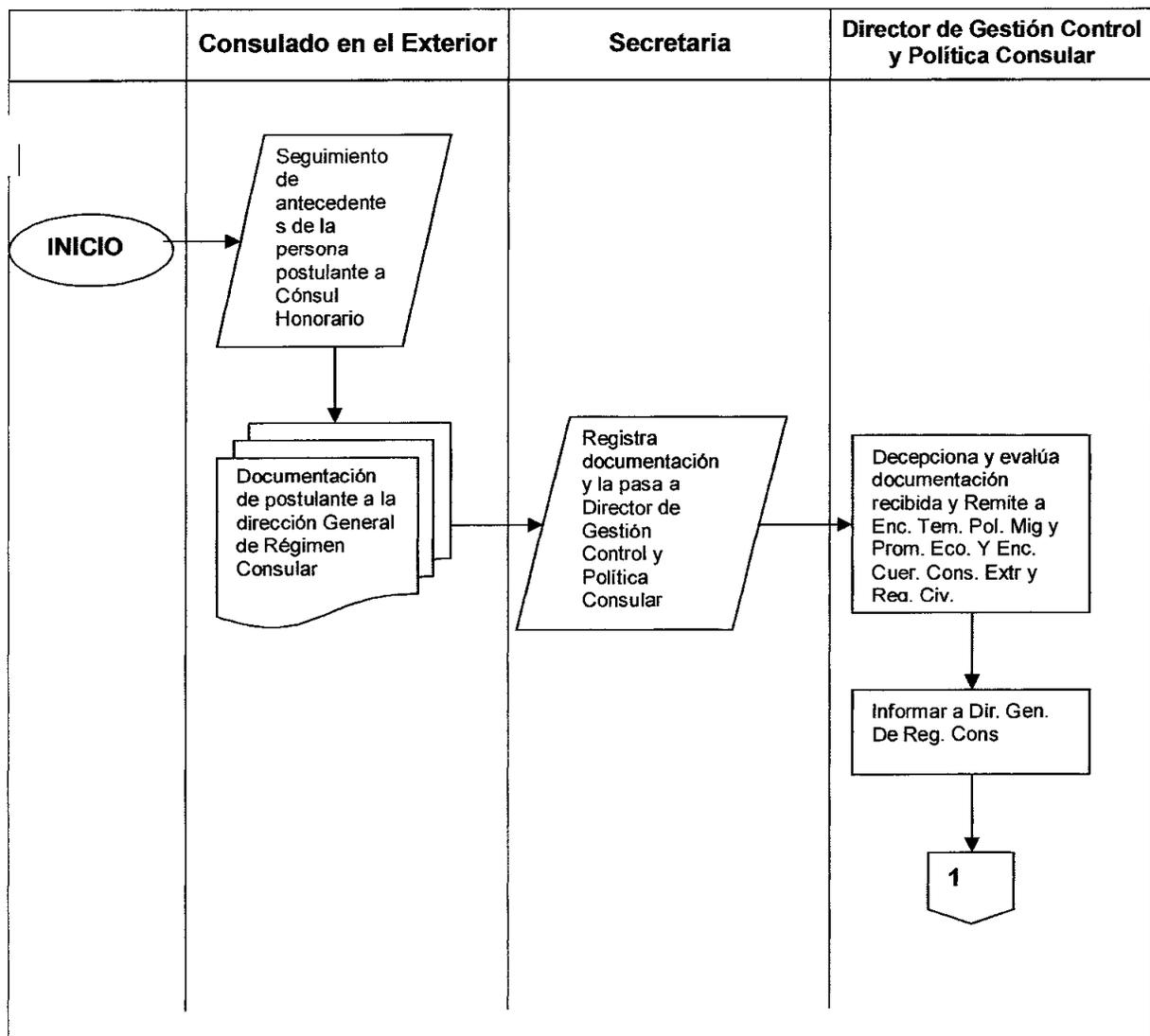
Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios



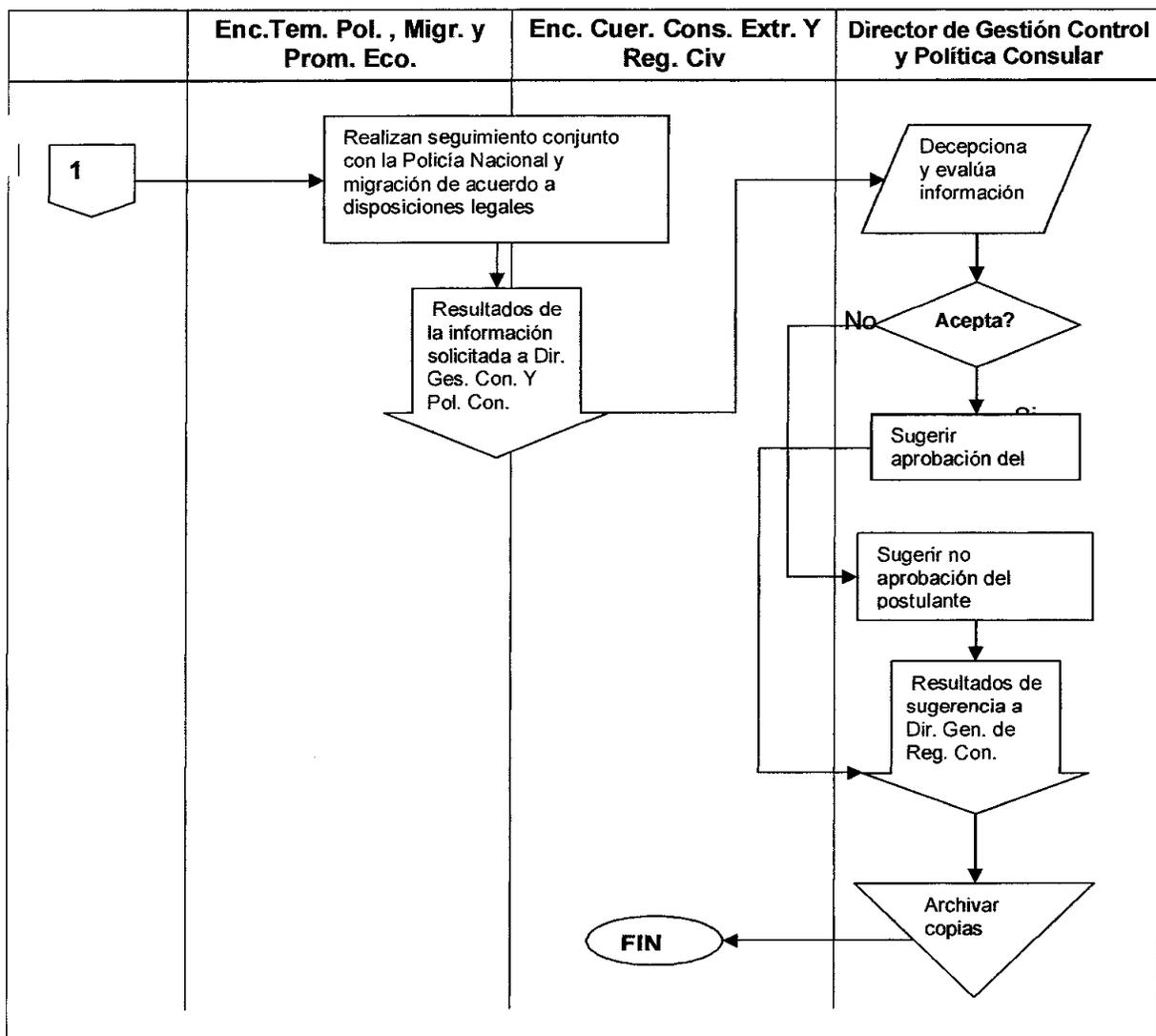
Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular
NOMBRE DEL CARGO: Director de Gestión Control y Política Consular.
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Recepción evaluación e información sobre postulaciones para cónsules honorarios



Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
CONSULARES.

GESTIÓN 2004.



NOMBRE DE LA UNIDAD : Dirección General de Régimen Consular
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento de Funcionario Consular

1. OBJETIVO: Asegurar el correcto nombramiento del Funcionario Consular.

2. ALCANCE: El Procedimiento para el nombramiento del Funcionario Consular se inicia con el nombramiento del Funcionario Consular y termina con la comunicación de la toma de posición oficial al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas y al Consulado.

3. LEYES, DECRETOS Y NORMAS GENERALES:

Reglamento Consular.
Convención de Viena.

4. UNIDADES Y/O AUTORIDADES QUE INTERVIENEN:

Jefe de Estado, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ministro de Relaciones Exteriores, Embajada, Estado Receptor, Funcionario Consular Nombrado.

5. DOCUMENTOS Y FORMULARIOS:

Letra Patente, Reconocimiento provisional.

Fecha de Elaboración
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento de Funcionario Consular

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nro.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Jefe de Estado	Nombra a Funcionario Consular y pide a la DGRC Se elabore la Letra Patente.
2.	DGRC	Elabora la Letra Patente y envía a Jefe de Estado Para que lo firme.
3.	Jefe de Estado	Firma la Letra Patente y envía al Ministro de Relaciones Exteriores para que sea sellada y Refrendada.
4.	Ministro de Relaciones Exteriores y Culto	Refrenda la Letra Patente, coloca sello seco y envía a la DGRC.
5.	DGRC	Envía Letra Patente a Embajada.
6.	Embajada	Entrega la Letra patente y pide reconocimiento Provisional al Estado Receptor.
7.	Estado Receptor	Si esta de acuerdo con el nombramiento del Funcionario Consular, envía reconocimiento Provisional a la Embajada. No esta de acuerdo Con el nombramiento, envía nota de rechazo A la Embajada, y ésta avisa al Funcionario Consular.

Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento de Funcionario Consular

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nro.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8.	Embajada	Envía reconocimiento provisional a la DGRC.
9.	DGRC	Archiva el reconocimiento provisional y comunica al Funcionario Consular su nombramiento oficial.
10.	Funcionario Consular Nombrado	Comunica toma de posición oficial al MREC, al Ministerio de Hacienda a la DGA y al Consulado

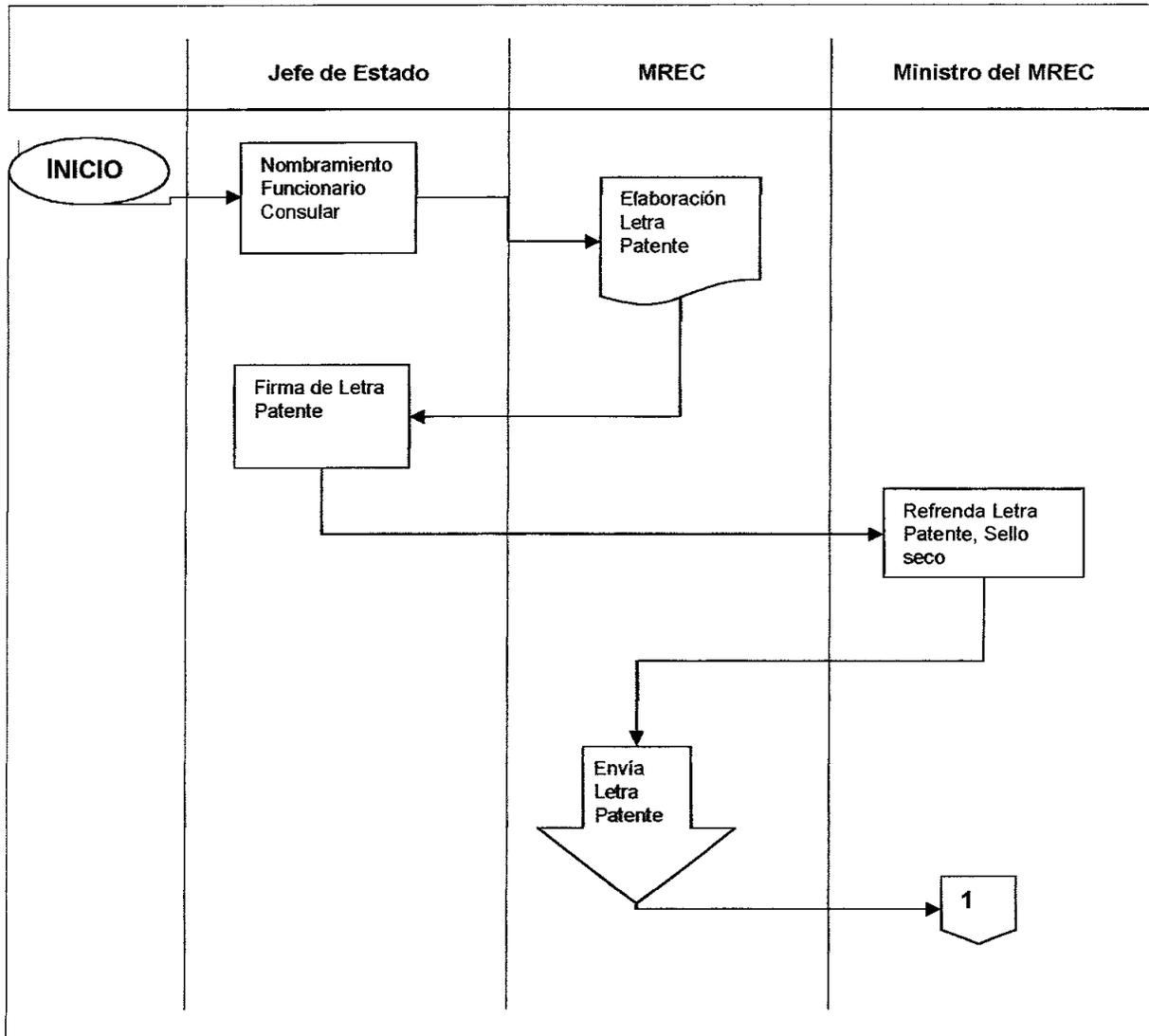
Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento de Funcionario Consular



Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación

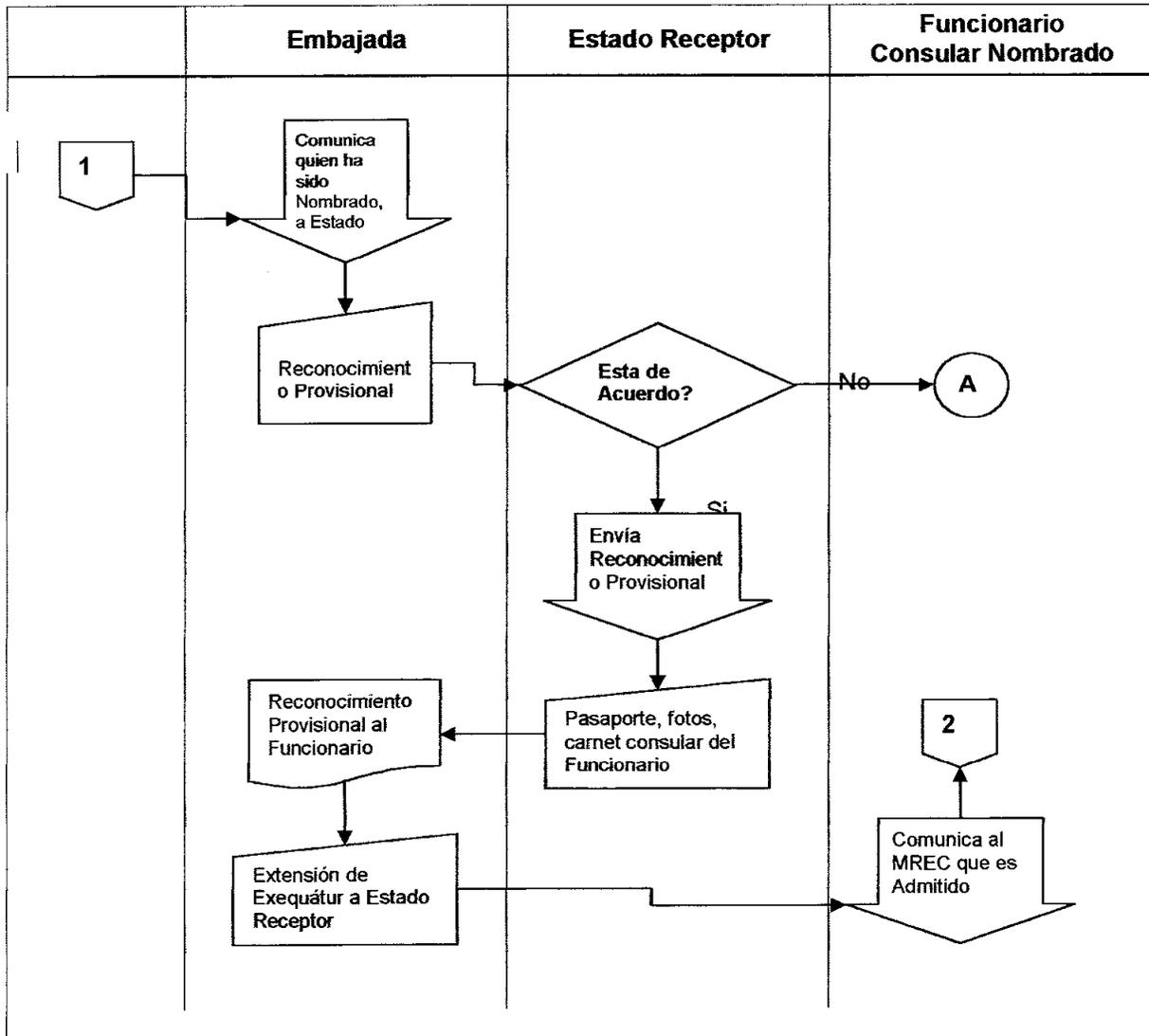


NOMBRE DE LA UNIDAD:

Dirección General de Régimen Consular

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nombramiento de Funcionario Consular



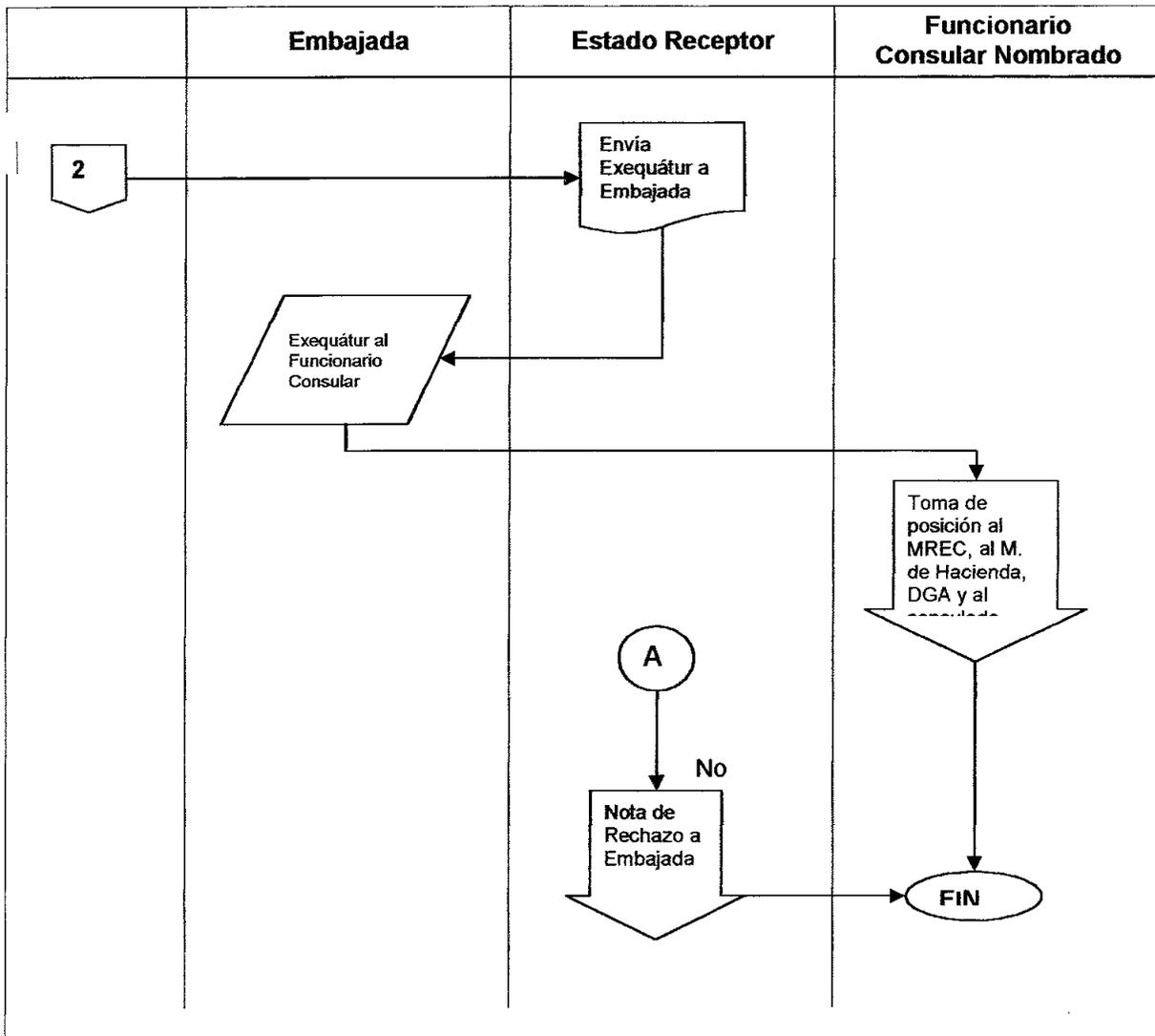
Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación



NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección General de Régimen Consular
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Nombramiento de Funcionario Consular



Fecha de Elaboración:
Noviembre de 2003.

Fecha de Aprobación

Fecha de Modificación

Letra Patente

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE BOLIVIA

Por cuanto conviene al servicio de la república nombrar una persona que ejerza las funciones de Cónsul General, por tanto y concurriendo en la persona del Señor.....las cualidades que se requieren, he venido en elegirle y nombrarle, como por la presente nombroCónsul general de Bolivia en la provincia dede larogando a las autoridades le reconozcan y le permitan ejercer su empleo libre y pacíficamente, dándosele el favor y auxilio que necesitare y guardándosele las prerrogativas de estilo a los agentes de su clase.

Al efecto se le expide la presente, firmada, sellada, y refrendada según corresponda, en La Paz a losdías del mes e.....del año.....

Refrendada

El Ministro de RR.EE.

Registrada

Reconocimiento Provisional

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE.....PERÚ.....

Por cuanto el gobierno de la república de Bolivia ha designado al señor.....

Para ejercer las funciones de Cónsul general de.....Perú.....según lo acredita el nombramiento que ha sido presentado.

Por tanto reconócele al señor como tal con residencia endel departamento de.....

Ordena en consecuencia que se le guarde por las autoridades y ciudadanos dePerú, las inmunidades que le correspondan en razón de dicho cargo. Para lo cual se le expide el presente **Reconocimiento Provisional** firmado de mi mano en la ciudad dea losdías del mes de.....del año.....

El Ministro de RR.EE.