

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



REFORMULACIÓN DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
ACTIVIDADES EN LA UNIDAD DE KARDEX Y
BENEFICIOS SOCIALES

"GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ"

Tutor Académico:

Lic. Fellman Méndez R.

Tutor Institucional:

Raúl A. Villarreal Alcázar

Postulantes:

Angélica Concepción Trujillo Blanco

Miguel Ángel Cussi Salinas

LA PAZ - BOLIVIA

2004

Dedicatoria

A Dios, por haber guiado mis pasos en cada instante de mi vida y haberme ayudado a superar cada obstáculo en ella.

A una amiga incondicional y única, mi Madre Natividad quien me dio su amistad y apoyo en cada momento.

A mi Padre Sevillano y hermanita Vanía quienes me dieron su aliento para seguir adelante.

A todos mis amigos por su amistad incondicional.

Angélica Concepción

Dedicatoria

A Dios por darme fortaleza y ser la luz que ilumina mi camino.

Con mucho cariño a mis queridos padres, por su apoyo incondicional, comprensión y confianza en cada momento de mi vida.

A mi hermana Adela por el cariño y su constante cooperación y entendimiento.

A Castidad Total y a todos mis amigos por brindarme ánimo en momentos de decaimiento,

A mi "Manchas" con mucho cariño.

Miguel Ángel

Agradecimientos.....

Nuestro más grande agradecimiento a Dios por permitirnos culminar un periodo más de formación.

A la Universidad Mayor de San Andrés y la carrera de Administración de Empresas, por abrimos las puertas del saber.

A todos los docentes de la carrera de Administración de Empresas, por compartir sus conocimientos y experiencias en bien de nuestra formación académica.

A nuestro tutor Lic. Fellman Méndez R, por ofrecernos apoyo en el desarrollo del presente trabajo dirigido.

Al personal del Gobierno Municipal de La Paz, por la cooperación brindada y la oportunidad de plasmar nuestros conocimientos.

¡Gracias a todos!

*Angélica Concepción
Miguel Ángel*

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
INDICE
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I GENERALIDADES

	PAG.
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Identificación del Problema	2
1.2.2. Formulación del Problema	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Alcance	5
1.6. Cronograma de Actividades	5

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Concepto de Administración	6
2.1.1. La Administración de Recursos Humanos	6
2.2. Proceso Administrativo	7
2.3. Concepto de Organización	8
2.4. Tipos de Organización	8
2.5. Concepto de Manuales Administrativos	9
2.5.1. Objetivos	10
2.5.2. Clasificación	11
2.6. Manual de Procedimientos	12
2.6.1. Objetivos	12
2.6.2. Clasificación	13
2.6.3. Contenido del Manual de Procedimientos	14
2.6.3.1. Texto	14
2.6.3.2. Diagramas de Flujo	14
2.6.3.3. Formas	15
2.6.4. Metodología para el Diseño de Elaboración del Manual de Procesos	15
2.6.4.1. Impacto del Manual de Procesos y Procedimientos	16
2.7. Administración de Archivos	17
2.7.1. Archivo	17
2.7.2. Proceso de Archivo	18

2.8. Concepto de Sistemas	19
2.8.1. Tipos de Sistemas	19
2.8.2. Organización como un Sistema	20
2.9. Administración Pública	21
2.9.1. Enfoque de Sistemas en la Administración Pública	22
2.9.2. La Administración de Personal en el Sector Público	22
2.10. Burocracia	23

CAPITULO III MARCO LEGAL

3.1. Constitución Política del Estado	24
3.2. Ley de Participación Popular	25
3.3. Ley de Municipalidades	25
3.4. Ley de Administración y Control Gubernamental	27
3.4.1. Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa	29
3.4.2. Norma Básica del Sistema de Administración de Personal	31
3.4.2.1. Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal	33
3.4.3. Sistema para Controlar la Gestión del Sector Publico	34
3.5. Ley General del Trabajo	35

CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Gobierno Municipal de La Paz	37
4.1.1. Misión	37
4.1.2. Visión	37
4.1.3. Objetivo	37
4.1.4. Estructura Orgánica	38
4.2. Unidad de Kardex y Beneficios Sociales	39
4.2.1. Objetivo General	39
4.2.2. Objetivos Específicos	39
4.2.3. Estructura Orgánica	39

CAPITULO V DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1. Objetivos del Diagnóstico	41
5.2. Resultado del Diagnóstico	42
5.3. Elementos para el Diagnóstico	42
5.4 Alcance del Diagnóstico	43

5.5. Metodología Aplicada	43
5.6. Metodología de la Investigación	43
5.6.1. Método	43
5.7. Tipo de Investigación	44
5.8. Recopilación de la Información	44
5.9. Universo de Estudio	45
5.9.1. Determinación de la Muestra del Usuario	46
5.10. Aplicación se los Instrumentos para la Recolección De Información	48
5.11. Análisis de Relevamiento de Información del Funcionario	50
5.12. Análisis de Relevamiento de Información del Usuario	59
5.13. Conclusiones del Diagnóstico	62

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1. Consideraciones para la Propuesta	65
6.2. Objetivos de la Propuesta	66
6.3. Resultado de la Propuesta	66
6.4. Alcance de la Propuesta	67
6.5. Esquema de la Propuesta	67
6.6. Aspectos Relevantes para la Propuesta	67
6.6.1. Componentes de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales	68
6.6.2. Inventario de Procesos y Procedimientos	68
6.7. Estructura Organizacional (Organigrama)	70
6.8. Simbología para el Flujograma	75
6.9. Interpretación del Contenido de los Formularios	77
6.9.1. Formulario (A) "Manual de Procesos"	77
6.9.2. Formulario (B) "Manual de Procedimientos"	79
6.9.3. Formulario (C) "Diagramas de Flujo"	80
6.10. Siglas	85
6.11. Cuadro Comparativo Situación Actual – Propuesta	85
6.12. Recomendaciones	89
CONCLUSIONES GENERALES	91
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Sistema de Administración y Control Ley N° 1178	28
Figura 2: Organigrama de la Secretaria Ejecutiva	38
Figura 3: Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos	40
Figura 4: Diagnóstico Esquema Sistémico de Fernando Pozo Navarro "Dirección por Sistemas"	42
Figura 5: Propuesta Esquema Sistémico	67
Figura 6: Propuesta Organigrama de la unidad de Kardex y Beneficios Sociales	71

TABLAS

Tabla 1: Consideraciones para la Propuesta	65
Tabla 2: Simbología para el Flujograma	76
Tabla 3: Siglas	85
Tabla 4: Cuadro Comparativo de la Situación Actual – Propuesta	86

FORMULARIOS

Formulario "A" Manual de Procesos	82
Formulario "B" Manual de Procedimientos	83
Formulario "C" Diagrama de Flujo	84

CAPITULO I

GENERALIDADES



INTRODUCCION

En los últimos años, se ha generado la necesidad de implementar obras para lo cual y basándose en un temario se proyecta, dirige o fiscaliza una investigación específica. También otro campo de acción es el de verificar las soluciones del problema específico demostrando dominio amplio del tema y capacidad de resolverlo, con el fin de incrementar aún más el valor agregado de la organización a través de una estructura que cumpla no sólo con indicadores de productividad, sino también con los de rentabilidad.

El Estado adopta una política de reformar y modernizar la administración pública, con el fin de fortalecer su estructura y adaptar ésta a los cambios permanentes del medio ambiente.

En este contexto mediante el convenio suscrito en noviembre del 2000 entre la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Gobierno Municipal de La Paz, se da curso al desarrollo de la modalidad de graduación denominado "**Trabajo Dirigido**" planteada ante la necesidad de dar al alumno una formación integral que complemente los conocimientos teóricos, aplicándolos en la práctica y, que al mismo tiempo, sea de utilidad como aporte a las instituciones públicas, y así también beneficiando a los egresados para obtener la titulación.

Para este cometido, el desarrollo de la investigación, esta estructurado en tres etapas:

La **primera etapa**, en la elaboración y presentación del perfil, referida a las generalidades de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, la descripción de la problemática, la justificación e importancia de la realización del presente trabajo, los objetivos generales como los específicos, así como, el alcance y el cronograma de trabajo.



En la **segunda etapa**, donde se realiza un bosquejo conceptual del área de estudio que comprende la naturaleza y propósito de la organización, su lógica y así como la importancia de los manuales administrativos y el contexto normativo en el que se desenvuelven.

La **tercera etapa**, se tiene un conocimiento de la organización del Gobierno Municipal de La Paz y así como de la Unidad de estudio, el diagnóstico mediante el cual se efectúa la evaluación y análisis organizacional y consecuentemente se elabora la propuesta, documento final, que se traduce en el Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.



CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

El "Reglamento del Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana" en su Art. 71° establece que una de las modalidades de titulación es el "Trabajo Dirigido", que consiste en la realización de trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, empresas públicas y privadas, encargadas de proyectar o implementar obras para lo cual y basándose en un temario se proyecta, dirige o fiscaliza una investigación específica. También otro campo de acción es el de verificar las soluciones del problema específico demostrando dominio amplio del tema y capacidad de resolverlo¹. En ambos casos se requiere la participación de un asesor o guía designado por la institución solicitante y un tutor nombrado por la carrera de la Universidad Mayor de San Andrés.

Mediante el convenio suscrito en noviembre del 2000 entre la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Gobierno Municipal de La Paz, se da curso al desarrollo de la modalidad de graduación denominado "Trabajo Dirigido" beneficiando así a los egresados para obtener la titulación como Licenciados en Administración de Empresas.

En fecha 11 de junio del 2003, se asistió al Gobierno Municipal de La Paz para realizar el correspondiente trabajo, dando curso al convenio firmado.

El área asignada para realizar el presente trabajo fue la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales dependiente de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos donde se estableció la necesidad de elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos bajo la supervisión del encargado de la unidad.

¹ Universidad Mayor de San Andrés. "Reglamento de Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana" La Paz-Bolivia 1999



Por lo tanto el Ministerio de Hacienda en su calidad de Órgano Rector de los Sistemas de Administración del Sector Público, ha elaborado las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo del 2001, conforme a lo dispuesto por la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y la Ley N° 1178, con la finalidad de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, la implantación y seguimiento del Sistema de Administración de Personal, definiendo los subsistemas de dotación, evaluación del desempeño, capacitación productiva, movilidad de personal y registro y sus respectivos procesos. Así como el ingreso a la carrera administrativa, requisitos y el Recurso de Revocatoria. Dentro de ésta en su capítulo VI Art. 42° se establece el **Subsistema de Registro** el cual se encargara de la **integración y actualización de la información** generada por el Sistema de Administración de Personal que permite mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema. Y el cual dicho sistema estará bajo la dependencia de la Unidad de Administración de Personal de cada entidad pública. Por lo que el **Subsistema de Registro** esta denominado como la “**Unidad de Kardex y Beneficios Sociales**”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Al realizar la investigación exploratoria, la revisión de toda la documentación con los cuales se desarrolla y norma las actividades y la propia experiencia laboral adquirida en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales se pudo rescatar los siguientes aspectos:

- ☞ No existe un Manual de Procesos y Procedimientos específico de la unidad, solo cuenta con un manual general del Gobierno Municipal de La Paz en el cual no describe con detalle las actividades de la unidad.
- ☞ Los Procesos y Procedimientos que se desarrollan en la Unidad no se encuentran formalizados en un documento legal.



- ☞ Los pasos de cada actividad son llevados en forma discrecional ya que no se cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos
- ☞ La inobservancia de este instrumento organizacional ocasiona que los pasos no sean llevados de forma secuencial y cronológica para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de sus actividades.

1.2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Toda entidad pública necesita establecer una adecuada administración, para tal efecto requiere contar con instrumentos administrativos normativos, apropiados para el desarrollo de las actividades y así contribuir al logro de los objetivos.

Este es justamente el problema general de fondo, al cual la administración pública y sus instituciones descentralizadas se enfrentan en el intento de alcanzar eficientes y mejores resultados, lo cual podrá lograrse si se cuentan con instrumentos administrativos formalizados, tales como el Manual de Procesos y Procedimientos.

En este sentido, se podría plantear el problema de la siguiente manera: ***“La Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, carece de un Sistema de Procesos y Procedimientos, el cual no permite la optimización de actividades para el logro de los objetivos, por cuanto no cuenta con una guía de procesos y procedimientos formales”.***

1.3. JUSTIFICACIÓN

- ☞ Se tiene la necesidad de desarrollar instrumentos de organización como es el caso del Manual Procesos y Procedimientos, el cual pretende de alguna manera contribuir con la modernización de la Administración Pública.



- ☞ Dar cumplimiento a las normas que establece en general la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y en especial la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa y concretamente con la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal.

- ☞ Facilitar la orientación de los miembros que pertenecen a la unidad permitiendo un adiestramiento más eficaz, una mejor comprensión del papel que tiene la unidad y como su trabajo constituye al logro de los objetivos, evitando la duplicidad de actividades el cual nos permitirá un manejo y control, eficiente en el registro.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Reformular y adecuar un sistema de procesos y procedimientos para la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, que les permita formas racionales y eficientes para el manejo y control de la información del personal.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ☞ Conceptualizar términos que serán utilizados durante la elaboración del trabajo dirigido para su fundamentación.

- ☞ Estudiar Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones Supremas, Ordenanzas, Resoluciones, Bases Legales e Institucionales de los Gobiernos Municipales.

- ☞ Identificar el conjunto de actividades que se desarrollan en la Unidad.

- ☞ Identificar y eliminar las actividades innecesarias, obsoletas y aquellas que causen demoras.



- ☞ Desarrollar procesos y procedimientos eficientes minimizando los recursos empleados.
- ☞ Plasmar los procesos y procedimientos en un Manual Administrativo el cual será de fácil entendimiento y manejo.

1.5. ALCANCE

- ☞ **Alcance Geográfico**, Palacio Consistorial, calle Mercado esquina Colón N° 1298. La Paz Bolivia.
- ☞ **Alcance Académico**, el presente trabajo involucra a los conocimientos obtenidos en nuestra casa superior de estudios, específicamente a la asignatura denominada "Administración de Personal" y otras materias relacionadas con el tema.
- ☞ **Alcance Institucional**, la presente investigación involucra al Gobierno Municipal de La Paz considerándose la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, objetos de nuestro estudio, bajo la dependencia de la Dirección Gestión de Recursos Humanos.

1.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la construcción del cronograma de actividades se utilizará una tabla Gantt que esta en función del tiempo y actividades. Por lo tanto hemos visto conveniente elaborar el siguiente cronograma de acuerdo a las actividades que se realizó en el trabajo. (Ver Anexo N° 1)

CAPITULO II

*MARCO
TEORICO*



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“La palabra *administrar* viene de las voces latinas “*ad*” que denota la preposición *a*, y “*ministrare*” que significa servir. Muchas definiciones se han dado del concepto administrar, así por ejemplo se dice que administrar es gobernar, regir, dirigir, cuidar, manejar los negocios públicos o privados”². Además, “Como todas las demás prácticas profesionales la administración es un arte, es saber cómo hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto en la práctica la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica, son una ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios”³. Así la administración en su más amplia acepción significa toda actividad, pública o privada, ordenada para alcanzar fines humanos, sean o no económicos, y también el conjunto de entidades u órganos que la ejercen.

2.1.1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, que están regidos por una especialidad de la administración. No obstante, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretende adoptar ⁴.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la

² Eloy, Iares Martínez, “Manual de Derecho Administrativo”, citado en el texto de apuntes elaborado por el Lic. Freddy Aliendre España. Pág. 2

³ Harold Koontz, Heinz Weihrich: “Administración una Perspectiva Global”, 11 Edición, editorial McGraw Hill. Pág. 13.

⁴ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2 Edición, MacGraw Hill. Pág. 125.



organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y relacionados directa o indirectamente con el trabajo⁵.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- ☞ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización
- ☞ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ☞ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización⁶.

☞ PLANIFICACIÓN

Es el proceso para establecer metas y un curso de acción para alcanzar las metas.

⁵ Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos" 2 Edición, MacGraw Hill Pág. 123.

⁶ Stong James, Freeman R, Edward, Gilbert Jr "Admniastration", Prentice May. Mexicn 1989. Pág. 213.



ORGANIZACIÓN

Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntos de manera estructural con el propósito de alcanzar una meta o serie de metas específicas.

DIRECCIÓN

Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo a una organización entera con respecto a una tarea.

CONTROL

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

2.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Cabe señalar que no se refiere la organización como proceso, sino más bien, "El ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales"⁷.

El concepto de organización implica la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades dentro del grupo social, orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

2.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente, nos representará los sistemas de organización existentes como medios

⁷ Dávila C, "Teorías Organizacionales y Administración" Ed, MacGraw Hill, Colombia, 1985. Pág. 5.



técnicos para los que se realiza la organización, es decir son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica”⁸.

☞ ORGANIZACIÓN FORMAL

“Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada”⁹

☞ ORGANIZACIÓN INFORMAL

“Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”¹⁰.

2.5. CONCEPTO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son de suma importancia para la organización, por esta razón la definimos en el presente trabajo.

“Un Manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o procedimientos de una organización que se considere necesario para la mejor ejecución del trabajo”¹¹.

“Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y de coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura,

⁸ Gómez, G. “Planeación y Organización de Empresas” 8ª edición, Ed, MacGraw Hill, México, 1994. Pág., 199.

⁹ Harold Koontz, Heinz Weihrich: “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, editorial McGraw Hill. Pág., 25.

¹⁰ Ídem, Pág. 26.

¹¹ Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996. Pág. 161.



objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se considera necesario para el mejor desempeño”¹².

Por lo tanto, se puede decir que los Manuales Administrativos son instrumentos que expone con detalle información referente a los puestos, la relación entre ellos, jerarquías, grado de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades que se desarrollan en la organización.

2.5.1. OBJETIVOS

Los Manuales Administrativos sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles, facilitar el adiestramiento y orientación del personal, coadyuvar a formalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

Los Manuales Administrativos se constituyen en un medio valioso para registrar y transmitir, sin distorsiones la información referente a la organización o al funcionamiento de la misma buscando lograr los siguientes objetivos¹³.

- ☞ Presentar, una visión de conjunto de la entidad.
- ☞ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ☞ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ☞ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

¹² Franklin Benjamín, “Organización de Empresas” Pág. 147.

¹³ Quincy Lens, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996. Pág. 162, 163.



- ☞ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- ☞ Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- ☞ Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- ☞ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- ☞ Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

2.5.2. CLASIFICACION

Los Manuales Administrativos se clasifican en ¹⁴:

- *Por su contenido.*
- *Por su función específica o área de actividad.*
- *Por su área de aplicación.*

Por su Contenido

- ☞ Historia de la organización
- ☞ Políticas
- ☞ Procedimientos
- ☞ Contenido múltiple
- ☞ De servicios al público

¹⁴. Quiroga Leos, "Organización y Métodos en la Administración Pública" 4ª edición. México, 1996. Pág.161, 162.



Por su Función Específica o Área de actividad pueden ser:

- ☞ Ventas
- ☞ Producción
- ☞ Finanzas
- ☞ Personal
- ☞ Otras funciones
- ☞ Generales

Por su aplicación pueden ser:

- ☞ **Macroadministrativos**
- ☞ **Microadministrativos**

2.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“El Manual de Procedimientos es un instrumento de información en el que se consigna en forma metódica, las operaciones que se deben seguir para la realización de las funciones de una o varias entidades” ¹⁵.

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

2.6.1. OBJETIVOS

Los objetivos del Manual de Procedimientos son ¹⁶:

- ☞ Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que van a

¹⁵ Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996 Pág. 225.

¹⁶ Ídem.. Pág. 225.



utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.

- ✦ Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- ✦ Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

2.6.2. CLASIFICACION

En la Administración Pública los Manuales de Procedimientos, se clasifican según su ámbito de aplicación y alcance en ¹⁷:

- ✦ **Manual de Procedimientos Macroadministrativos**, son los que contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública o en más de un sector administrativo.
- ✦ **Manual de Procedimientos Mesoadministrativos**, son los que contienen información sobre los procedimientos que involucran a todo un sector administrativo, dos o más instituciones que lo conforman. En ellos, se plasman las relaciones intersectoriales a nivel operativo.
- ✦ **Manual de Procedimientos Microadministrativos**, o también llamados *Institucionales* son los que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad, con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

¹⁷ Quiroga Leos, "Organización y Métodos en la Administración Pública" 4ª edición. México, 1996 Pág. 226.



2.6.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Miguel Duhalt Krauss, señala que el Manual contiene tres partes los cuales son ¹⁸:

2.6.3.1. TEXTO

Con el se expresan por escrito las informaciones e instrucciones que contiene el procedimiento ¹⁹.

2.6.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO

Un Diagrama de Flujo representa en forma gráfica las secuencias que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales ²⁰.

- **ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO**, “el diagrama de flujo de forma gráfica representa, la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las Unidades Orgánicas (*procedimiento general*) o los puestos que intervienen (*procedimiento detallado*) para cada operación descrita pueden indicar, además el equipo e instrumentos que se utilizan en cada caso” ²¹.

Se pueden utilizar distintos tipos de flujogramas de acuerdo con las necesidades que se deseen cubrir, para ello los diagramas de flujo se dividen según su formato, su objetivo o propósito y naturaleza de los datos.

¹⁸ Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996. Pág. 227.

¹⁹ Ídem. Pág. 227.

²⁰ Ídem. Pág. 227.

²¹ Ídem. Pág. 241.



2.6.3.3. FORMAS

Es importante incluir en el Manual de Procedimientos las formas empleadas en las operaciones serviciales del procedimiento que se describe²².

2.6.4. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESO

El proceso de elaboración del Manual de Procesos comprende desde la presentación del proyecto de elaboración, la recopilación de información y su análisis, la presentación de los datos en forma escrita, en diagramas y formas, y la presentación para su aprobación del proyecto del Manual.

“El análisis de los procedimientos, implica descomponerlo en sus partes para conocer la naturaleza, los objetivos, los responsables de su ejecución, el lugar y el tiempo en que se debe realizar”²³.

Un proceso de simplificación, de operaciones se debe buscar las respuestas ¿Qué trabajo hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Por qué lo hace?.

- ☞ **¿Qué trabajo se hace?**, se pretende determinar el propósito u objetivo de la naturaleza o tipo de labores que realiza en la unidad orgánica y los resultados que se obtiene.
- ☞ **¿Quién lo hace?**, se intenta definir que unidades orgánicas o personas intervienen en el procedimiento y además las aptitudes del personal para la realización de una tarea específica y actitud que adopta en la realización de la misma.

²² Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996. Pág. 227.

²³ Ídem. Pág. 239.



- ☞ **¿Cómo se hace?**, se busca determinar los medios con los que se cuenta para realizar la tarea, que comprende los métodos y técnicas aplicadas y adaptados a la dependencia y los equipos e instrumentos utilizados.

- ☞ **¿Cuándo lo hace?**, se determina el orden o secuencia en que se desarrolla las actividades de la unidad orgánica, es decir, la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas la funcionalidad de las oficinas y la distribución del espacio de las mismas.

- ☞ **¿Por qué lo hace?**, se busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.

2.6.4.1. IMPACTO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos administrativos es un instrumento, que impacta en variables que afectan a los flujos de información, tales como²⁴:

- ☞ **Calidad de la Información**, tiene relación con la confiabilidad y grado de variabilidad de resultados al momento de procesarlos

- ☞ **Cantidad de la Información**, implica "producir información mas detallada y como consecuencia directa, un aumento en volumen de datos"

- ☞ **Oportunidad de la Información**, debe analizarse "la oportunidad o el atraso con que se produce la información, porque procesarla requieren un cierto tiempo y costo, por lo que se debe evaluar si los recursos de control están realmente concentrados en los aspectos importantes".

²⁴ Jurdán Javeca, Antonia, "Análisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnostico Organizacional" 1ª edición, 2001. Pág. 74



- ☞ **Costo de la Información**, el alto precio resultante de los flujos de información, obligan a contar con instrumentos de control y racionalización de procesos u operaciones innecesarias.

2.7. ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS

La Administración de Archivos, es uno de los componentes más importantes para el Subsistema de Registro se refiere a la administración general de los files personales que corresponden a todos los funcionarios públicos del Gobierno Municipal de La Paz, el proceso se inicia:

- ☞ Llegada de los files personales
- ☞ Su recepción, registro y codificación
- ☞ Su custodia (archivo)
- ☞ Disponibilidad de la información de los files
- ☞ Y control de los files

La buena administración de archivo debe permitir la identificación, disponibilidad y control oportunos y rápidos de los files personales requeridos o necesitados.

2.7.1. ARCHIVO

Desde el punto de vista físico es el lugar, espacio donde son guardados los files personales correspondientes a los funcionarios públicos de los cuales posteriormente se obtendrán información acerca de los mismos para el desarrollo de las actividades.

El archivo tiene como funciones:

- ☞ Facilitar el ingreso y recepción de los files personales.
- ☞ Proporcionar condiciones de seguridad física a los files personales.



- ☞ Permitir ordenar el espacio físico del ambiente de manera tal que beneficie la colocación u ordenamiento de los files personales de acuerdo a sus características.
- ☞ Facilitar la manipulación y el préstamo.

2.7.2. PROCESO DE ARCHIVO

El proceso de archivo consiste en:

I. LLEGADA DE LOS FILES A ARCHIVO

- ☞ RECEPCIÓN: verificar que los files personales contengan los requisitos de filiación .

II. CUSTODIA O ARCHIVO

- ☞ IDENTIFICACIÓN DEL FILE: de acuerdo a sus características (planta / contrato) del file ingresado, se colocará el nombre del funcionario en el file.
- ☞ CODIFICACION: usar método alfanumérico, para crear el símbolo a asignar al file.
- ☞ CLASIFICACIÓN: ordenar de acuerdo a sus características (planta / contrato)
- ☞ CATALOGACIÓN: elaboración de listas de los files.
- ☞ REGISTRO: se tendrá un registro en los files de acuerdo a sus características.
- ☞ ARCHIVO: asignación de espacios físicos.

III. DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LOS FILES

- ☞ SOLICITUD OE LOS FILES PARA TODO TIPO DE ACTIVIDAO O TRÁMITE OENTRO Y FUERA OE LA UNIDAD



IV. CONTROL DE LOS FILES

☞ CONTROL DE ENTRADA DE LOS FILES PERSONALES

☞ CONTROL DE SALIDA DE LOS FILES PERSONALES

El responsable de la administración de archivo es el Encargado de la Unidad, que responde a la Jefatura de la misma.

2.8. CONCEPTO DE SISTEMAS

“Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en definición de un sistema”²⁵.

Por lo tanto, decimos que la organización es un sistema con elementos, interdependientes e interactuantes como: Fortalecimiento Institucional y Servicio Civil, Administración General, Planificación y Evaluación, Tesorería y Presupuestos, constituyéndose en un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. Este hecho se apoya en que ningún sistema puede existir completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo.

2.8.1. TIPOS DE SISTEMAS

Estos sistemas se dividen en:

- ☞ **Sistemas Cerrados**, “son aquellos que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente y por otro lado tampoco influyen al ambiente”²⁶.

²⁵ Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996 Pág. 241.

²⁶ Quiroga Leos, “Organización y Métodos en la Administración Pública” 4ª edición. México, 1996 Pág. 123.



- ☞ **Sistemas Abiertos**, "son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son adaptativos y para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio que los rodea"²⁷.

2.8.2. ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA

"También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente desarrollan actividades aplicando recursos en la búsqueda de ciertos valores comunes"²⁸.

Entonces podemos decir, que los subsistemas que conforman la empresa son:

- ☞ **Subsistema Psicosocial**, está compuesto individuos y grupos en interacción, dicho subsistema esta formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- ☞ **Subsistema Técnico**, se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- ☞ **Subsistema Administrativo**, relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

²⁷ Quiroga Leos, "Organización y Métodos en la Administración Pública" 4ª edición. México, 1996. Pág. 123.

²⁸ www.monografias.com



2.9. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La Administración Pública tiene como fin satisfacción del interés público, definido como tal mediante las políticas de cada gobierno, todas las unidades y organizaciones que la componen, deberían pasar su accionar con el propósito en el cual fueron creados, definido en la misión de un determinado gobierno. Se relaciona también con este interés público la noción del bien común en el sentido de que es el máximo ideal buscado por una sociedad, la cual mediante un sistema de gobierno se organiza para alcanzar dicho ideal”²⁹.

Por lo tanto, se considera que la Administración Pública es el instrumento a través del cual se ejercen las funciones del gobierno, desarrollando actividades relativas a la prestación de servicios o a la producción de bienes, para la comunidad.

Las organizaciones públicas tienen las siguientes características:

- ☞ El tamaño y complejidad de las estructuras y procedimientos de las instituciones públicas y la diversidad de sus actividades dificultan la toma de decisiones y la coordinación entre partes.
- ☞ Estas funciones se dificultan también por la participación múltiple de personas y grupos por el alto grado de interrelación e interdependencia que existe entre los diversos factores que componen el sector público.
- ☞ Existe también un mando múltiple ejercido por diferentes personas y grupos que asumen el liderazgo y que actúan a través de funciones directas e indirectas en las decisiones legislativas y ejecutivas.
- ☞ Las presiones de grupo en el sector público son de gran magnitud y variedad.

²⁹ www.monografias.com



- ☞ Los incentivos y motivaciones en el caso del sector no son de carácter lucrativo sino, fundamentalmente social.
- ☞ Los medios y límites de acción en el sector público tienen una mayor rigidez legal y reglamentaria.
- ☞ Por la complejidad de las funciones, número y alta rotación de personal en las designaciones, estas no corresponden en la mayoría de los casos a los perfiles de los cargos.
- ☞ La capacidad gerencial en las instituciones públicas es menor que en organizaciones de otra naturaleza³⁰

2.9.1. ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El enfoque de sistemas aplica sus conceptos en la Administración Pública como un método en el proceso de la modernización administrativa. La Administración Pública, "según este enfoque es un sistema social es decir, un conjunto de elementos en interacción constante, que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio"³¹.

2.9.2. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Las funciones que se necesitan para administrar los recursos humanos en los organismos públicos son³²:

- ☞ El del **proceso** a través del cual se asignan los puestos públicos.
- ☞ El de la interacción de los **valores** sociales fundamentales entre sí; tales valores se encuentran muchas veces en conflicto al determinar quienes consiguen puestos públicos y en que forma se asignan estos.

³⁰ Franklin Sandi Rubin de Celis, "Gestión Pública Descentralizada en Bolivia", 1ª edición, Ed. Centro de Publicaciones de FCEF, Pág. 13, 14.

³¹ Quiroga Leos, "Organización y Métodos en la Administración Pública" 4ª edición. México, 1996. Pág. 28.

³² Klingner Donal E. "Administración de Personal en el Sector Público", Edición MacGraw Hill, Pág. 2.



- ☞ El último punto de vista se refiere a los **sistemas** de personal, leyes, reglas, organizaciones y procedimientos que se utilizan para expresar estos valores abstractos al cumplir las funciones de la administración de personal.

2.10. BUROCRACIA

“En términos generales se la puede definir como organización en gran escala sea pública o privada, y los problemas inherentes a la misma” ³³.

“La Burocracia, es el término que comúnmente se aplica a un sistema de gobierno, cuyo control esta completamente en manos de los funcionarios, que su fuerza limita libertad de los ciudadanos ordinarios” ³⁴.

“Sin lugar a duda uno de los modelos de administración diseñados y aplicados con mayor frecuencia al gobierno, es el modelo burocrático, tal vez por que sea parte de la premisa de que el funcionario del gobierno está regida por las leyes y normas o simplemente por que en su momento éste representó un modelo racionalista adecuado a los fines del Estado” ³⁵. Sin embargo podemos señalar que los aspectos más destacados que cumple la burocracia en el sector público se encuentra en los procesos y procedimientos públicos con la inflexibilidad, rigidez y legalidad con la que actúan las organizaciones públicas en la prestación de servicios a la sociedad.

³³ Raymundo Amaro Guzmán “Introducción a la Administración Pública” 2ª edición, Edición. McGraw Hill. Pág. 14.

³⁴ Manuel Pérez Rosales “Diccionario de Administración” 3ª edición. Ed. San Marcos. Pág. 53.

³⁵ Apuntes de clases elaborado por el Lic. Freddy Aliendre España. Pág. 23.

CAPITULO III

MARCO

LEGAL



CAPITULO III

MARCO LEGAL

Para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos es importante tomar en cuenta el ordenamiento jurídico legal que ayudará a estos procesos. Mediante la promulgación de diferentes Leyes, Normas, Disposiciones Legales que deben ser cumplidos por todas las instituciones públicas del Estado las mismas que sirven de base para la elaboración de manuales.

La Base Legal en la cual se enmarca el presente Trabajo Dirigido es la siguiente:

- ☞ Constitución Política del Estado
- ☞ Ley de Participación Popular
- ☞ Ley de Municipalidades
- ☞ Ley de Administración y Control Gubernamental
- ☞ Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa
- ☞ Norma Básica del Sistema de Administración de Personal
- ☞ Sistema de Control
- ☞ Ley General del Trabajo

3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LEY N° 1615 DEL 6 DE FEBRERO DE 1995

Con las reformas a la Constitución Política del Estado, se ha introducido cambios fundamentales que consolidan a los municipios como verdaderos gobiernos locales, con autonomía y genuina participación popular, las reformas introducidas en la Parte Tercera Regímenes Especiales, Título Sexto "Régimen Municipal" son:

En el Art. 200°, I. "El gobierno y la administración de los municipios están a cargo de Gobiernos Municipales Autónomos y de igual jerarquía".



II. "La autonomía Municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales".

III. "El Gobierno Municipal está a cargo de un concejo y un Alcalde".

"La Ley determina la organización y atribuciones del Gobierno Municipal".

3.2. LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR LEY N° 1551 DEL 20 DE ABRIL DE 1994

Esta Ley promueve y consolida el proceso de Participación Popular asignando un rol más importante a los Municipios, transfiriéndoles mayores recursos y competencias en educación, salud, deportes, micro riego, caminos vecinales y el compromiso y la obligación de administrarla, mantenerla y renovarla. Profundizándose así los procesos de descentralización hacia el nivel local.

Dentro le Art. 23° señala que para poder utilizar los recursos de Participación Popular se debe dar cumplimiento a las Normas de los Sistemas de Administración y Control establecidos por la Ley N° 1178.

También dentro del Art. 26° señala que el Poder Ejecutivo establecerá instrumentos de fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativa y planificadora a favor de los gobiernos municipales.

3.3. LEY DE MUNICIPALIDADES LEY N° 2028 DEL 28 DE OCTUBRE DE 1999

Esta Ley reemplaza a la anterior "Ley Orgánica de Municipalidades de 1985". Definiendo al Gobierno Municipal, según el Art. 3° como la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano.



El ámbito de aplicación de la Ley de Municipalidades es la siguiente:

- ☞ Organización y atribuciones de la Municipalidad y del Gobierno Municipal.
- ☞ Normas nacionales sobre el Patrimonio de la Nación, Propiedad y Dominio Público.
- ☞ Control social al gobierno Municipal.

De acuerdo con el Art. 3° se define: al Municipio, Municipalidad y Gobierno Municipal.

- ☞ **Municipio**, es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia. Base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano; en el municipio se expresa la diversidad étnica y cultural de la República.
- ☞ **Municipalidad**, es la entidad autónoma de derecho público, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines.

El gobierno y la administración del municipio se ejerce por el Gobierno Municipal.

En el Capítulo. III sobre estructura del Órgano Ejecutivo del Gobierno Municipal en su Art. 52° el Ejecutivo Municipal esta conformado por:

- ☞ El Alcalde Municipal, Máxima Autoridad Ejecutiva del Municipio.
- ☞ Las Oficialías Mayores.
- ☞ Las Direcciones.
- ☞ Las Jefaturas de Unidad.
- ☞ Las Subalcaldías Municipales de los distritos municipales, y
- ☞ Los funcionarios Municipales.



En su Capítulo V, Art. 73° sobre **Registro**; los Gobiernos Municipales llevarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios, de carrera y remitir dicha información al Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal.

3.4. LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL LEY N° 1178 DEL 20 DE JULIO DE 1990

Esta Ley proporciona instrumentos de gestión , mediante el establecimiento de un conjunto de sistemas de administración logrando mejor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos y desarrollar la capacidad administrativa de los servidores públicos, estableciendo ocho sistemas para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las entidades del sector público, incluidos los gobiernos municipales, también regulan el régimen de responsabilidad por la función pública. Los sistemas que establece esta Ley son:

- ☞ Sistema de Administración de Personal
- ☞ Sistema de Organización Administrativa
- ☞ El Control Gubernamental

Es necesario mencionar el enfoque sistémico que caracteriza a la Ley N° 1178 que señala interdependencia de los diferentes sistemas como se muestran en el siguiente gráfico.



SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL LEY N° 1178

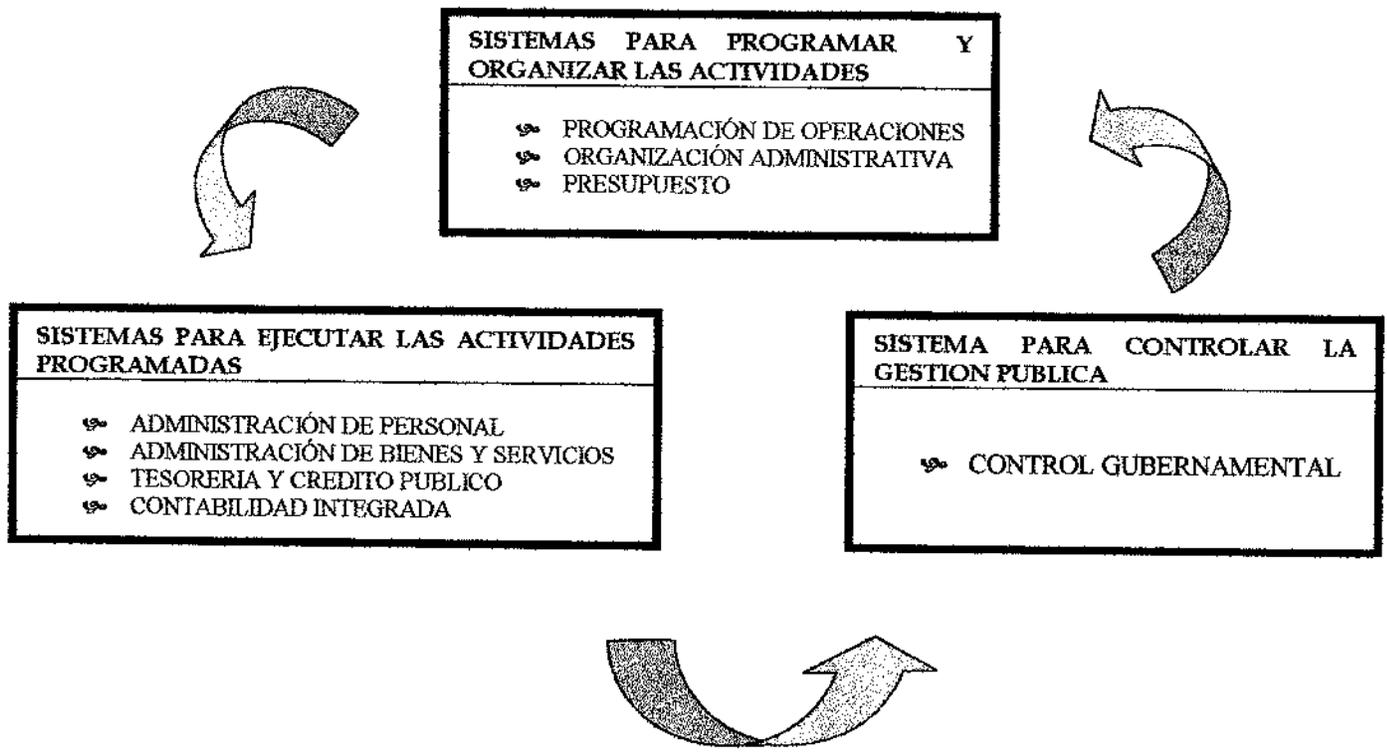


FIGURA N° 1: Sistemas de Administración y Control Ley N° 1178
FUENTE: Elaboración propia

↳ **LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS Y SU RELACION CON LA LEY N° 1178 (SAFCO)**

Como señalamos anteriormente, dentro de los sistemas para programar y organizar las actividades de la administración pública, se encuentra el de Organización Administrativa, que tiene como objetivo general el optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar mejores servicios al usuario, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en los planos económicos, políticos, social y tecnológico.

Asimismo, de acuerdo a lo que señala la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055, los objetivos específicos del sistema son:



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

Estos objetivos deben coadyuvar al cumplimiento de los principios que sustentan el sistema de organización señalados en la Norma Básica sobre Estructura Técnica, Flexibilidad, Formalización y Servicios a los Usuarios.

En consecuencia, los Manuales Administrativos y específicamente el de Procedimientos son instrumentos de vital importancia para las instituciones del Estado, por cuanto los objetivos y ventajas que proporcionan la teoría corrobora con los que señala la norma boliviana sobre organización administrativa.

3.4.1. NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997 RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217064 DEL 23 DE MAYO DE 1997

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de Normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso



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

La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa tiene como propósito:

- ☞ Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- ☞ Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sean conformadas bajo criterios de orden técnico.

La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa tiene como componentes los procesos de:

- ☞ Análisis organizacional
- ☞ Diseño organizacional
- ☞ Implantación del diseño organizacional

Los productos que se generan como resultados de la implantación de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa en las entidades son: Reglamentos Específicos, Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos. Siendo este último un instrumento que refleja en forma metódica las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procedimientos el cual incluirá:

- ☞ La denominación y objetivo del proceso
- ☞ La descripción del proceso y sus procedimientos
- ☞ Los diagramas de flujo
- ☞ Los formularios y otras formas utilizadas



Se identificarán y establecerán los procesos de la entidad, el diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos. Se procederá al diseño de los procesos en forma general o de procedimientos de acuerdo con los requerimientos de la entidad. Los procesos seleccionados para ser descritos hasta el nivel de procedimientos seguirán al menos las siguientes etapas:

- ☞ Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
- ☞ Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- ☞ Identificación de la Unidad responsable de la ejecución de cada tarea .
- ☞ Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
- ☞ Identificación de los resultados verificables.

3.4.2. NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL RESOLUCIÓN SUPREMA N° 26115 DEL 16 DE MARZO DE 2001

La Norma Básica del Sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, principios, procesos, procedimientos, métodos y técnicas que regulan la función pública uniformando las políticas y la gestión de los recursos humanos, procurando la eficiencia de los servidores públicos y contribuyendo al logro de los objetivos de las entidades del Estado. El Sistema de Administración de Personal está compuesto por subsistemas los cuales son:

- ☞ Subsistema de Dotación de Personal
- ☞ Subsistema de Evaluación del Desempeño
- ☞ Subsistema de Movilidad de Personal
- ☞ Subsistema de Capacitación Productiva
- ☞ **Subsistema de Registro**



En este sentido dentro del Sistema de Administración de Personal en el Capítulo VI se establece el **Subsistema de Registro**. Según el Art. 42° la información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Este subsistema tiene como propósito:

- ☞ Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que estas generen.
- ☞ Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos.
- ☞ Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.

Según el Art. 44° los documentos que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son dos:

- ☞ Documentos Individuales, los cuales son Memorando, calificación de años de servicio, solicitudes de vacaciones.
- ☞ Documentos Propios del Sistema, son herramientas de orden metodológico y procedimental para la unidad responsable de la administración de personal.

En la organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevará a cabo minimamente en los siguientes medios:

- a) Ficha Personal, en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso y otros documentos que conforme su historia funcionaria.



b) Archivos Físicos que serán de dos tipos:

☞ **Archivo Activo**, son las fichas personales de los servidores que se encuentran en el ejercicio de un puesto.

☞ **Archivo Pasivo**, son las fichas personales de los servidores que ya pertenezcan a la entidad.

c) Documentos Propios del Sistema, estos documentos son la planilla presupuestaria, planilla de sueldos.

d) Inventario de Personal, la entidad deberá organizar y mantener actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas, para contar con información necesaria para la adopción de decisiones.

3.4.2.1. REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

☞ **Procesos del Subsistema de Registro (Art. 61°)**

El subsistema de Registro, comprende los proceso de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa en el Gobierno Municipal de La Paz. Éstos procesos están a cargo de la Dirección Gestión de los Recursos Humanos mediante la Unidad de Kardex de Personal.

☞ **Proceso de Organización de la Información (Art. 63°)**

La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevará a cabo por lo menos en los medios siguientes:



Carpeta y Ficha Personal, La Unidad responsable de Kardex de la Dirección Gestión de los Recursos Humanos abrirá, actualizará y conservará una carpeta y ficha personal del servidor público municipal en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso al Gobierno Municipal de La Paz que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conforman su historia funcionaria, abriendo paralelamente su tarjeta de afiliación a Kardex de Personal FORM Ficha de Personal.

Las fichas personales se organizarán obligatoriamente en un archivo físico y conforme a las directrices emanadas por el Servicio Nacional de Administración de Personal, bajo los estándares del Sistema de Información de Administración de Personal, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido sólo a su titular, al jefe inmediato superior de éste y al personal encargado de su custodia.

☛ **Proceso de Actualización de la Información (Art. 64°)**

La Dirección Gestión de los Recursos Humanos organizará y actualizará la información que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal, siendo responsable de su custodia y manejo confidencial.

El Gobierno Municipal de La Paz deberá proveer información al Servicio Nacional de Administración de Personal, a través de su unidad técnica especializada, cuando ellos lo demanden. Asimismo, suministrará toda la información necesaria a los efectos de evaluación y control externos.

3.4.3. SISTEMA PARA CONTROLAR LA GESTION DEL SECTOR PUBLICO

El Sistema para controlar la gestión del sector público esta compuesta por el Control Interno Previo y el Control Externo Posterior.

- ☛ **Control Interno Previo**, debe estar incorporado en los manuales de procedimientos, reglamentos internos y se realiza antes de la ejecución de las operaciones y actividades.
- ☛ **Control Externo Posterior**, que se aplicará por medio de la Auditoria Externa de las operaciones ya ejecutadas.
- ☛ **Control Interno Posterior**, aplicada para evaluar justamente los resultados de las operaciones, evaluar el cumplimiento y eficiencia de los sistemas de administración, determinar la confiabilidad de los registros y estatutos funcionarios.

3.5. LEY GENERAL DEL TRABAJO

DECRETO LEY DE 24 DE MAYO DE 1939, ELEVADO A RANGO DE LEY EL 8 DE DICIEMBRE DE 1942.

**DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY GENERAL DEL TRABAJO
DECRETO SUPREMO N° 224 DE 23 DE AGOSTO DE 1943**

- ☛ **Los Beneficios Sociales**, en el Título II, Del Contrato de Trabajo, en el Capítulo I Disposiciones Generales, en el Art. 8° (Ley de 8 de diciembre de 1942 y Ley de 23 de noviembre de 1944) indica.

Cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado independientemente del desahucio, a indemnizarle por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajo continuo; y si los servicios no alcanzaren a un año, en forma proporcional a los meses trabajados, incluyendo los tres primeros meses, que se reputan de prueba. Se reputa como periodo de prueba solo el que corresponde al inicial de los primeros tres meses mas no a los subsiguientes que resulten en virtud de renovación o prórroga. Si el trabajador tuviera mas de ocho años de servicio percibirá la indicada indemnización aunque se retire voluntariamente. (Modificado a 5 años por el Decreto Supremo 11478 de mayo de 1974).



☞ **Las Vacaciones**, dentro del Capítulo II, De los Descansos Anuales en el Art. 44° (Régimen Vacacional) Decreto Supremo N° 3150 del 19 de agosto de 1952 indica.

Se modifica el Art. 44° de la Ley General de Trabajo, estableciendo para los empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones:

- ☞ De 1 año más un día a 5 años de trabajo, 15 días hábiles
- ☞ De 5 años más un día a 10 años de trabajo, 20 días hábiles
- ☞ De 10 años adelante de trabajo, 30 días hábiles

Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por cien de sus sueldos y salarios.

CAPITULO IV
MARCO
ORGANIZACIONAL



CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos es importante tomar en cuenta al Gobierno Municipal de La Paz, específicamente a la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales que ayudará a obtener los diferentes procesos y procedimientos.

4.1. GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

Dentro del Gobierno Municipal de La Paz tomaremos en cuenta la Misión, Visión y objetivos de la misma así como su estructura orgánica.

4.1.1. MISIÓN

La Misión del Gobierno Municipal de La Paz, es de planificar y promover el desarrollo local, buscando contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la integración y participación ciudadana en el proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los de los habitantes del Municipio a través de una justa distribución y una eficaz gestión de los recursos públicos municipales.

4.1.2. VISION

Ser un municipio con una organización moderna, eficaz y transparente, mejorando la calidad de vida de los habitantes del municipio paceño.

4.1.3. OBJETIVO

El Objetivo principal del Gobierno Municipal de La Paz es consolidar un crecimiento sostenible del municipio, uniendo esfuerzos y siendo responsables de la mejora en la calidad de vida de sus habitantes, promoviendo su compromiso y participación en el cambio.

4.1.4. ESTRUCTURA ORGANICA

La Estructura Organizacional y funcional de la Dirección al cual esta ligada la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales esta definida a continuación, en el cual detallaremos como esta conformada.

SECRETARIA EJECUTIVA (ORGANIGRAMA)

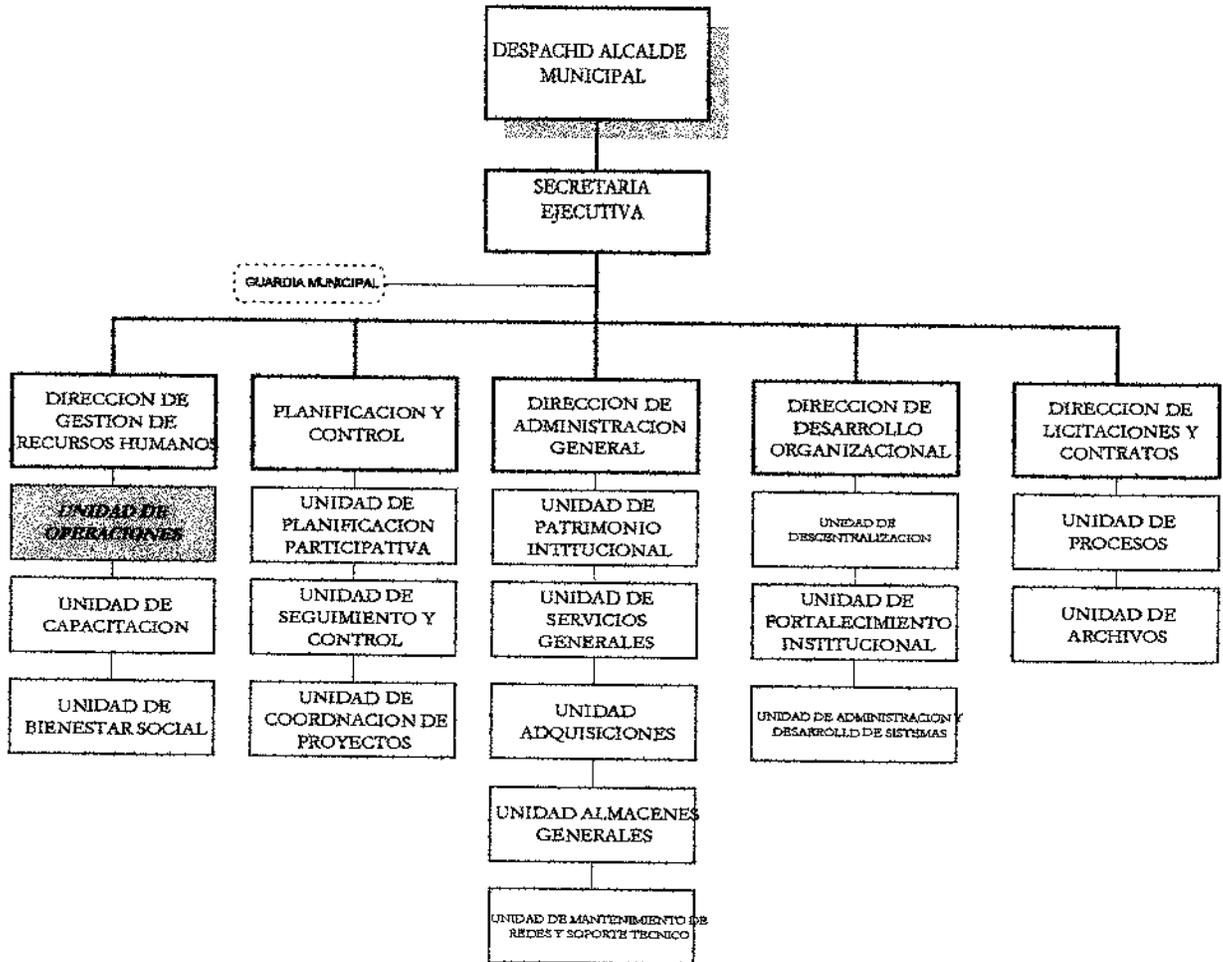


FIGURA Nº 2: Organigrama de la Secretaría Ejecutiva
FUENTE: Manual de Organización y Funciones G.M.L.P.



4.2. UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

En esta parte desarrollaremos el objetivo general, objetivos específicos y la estructura orgánica de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz.

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

La Unidad de Kardex y Beneficios Sociales tiene como objetivo, "Informar, registrar y custodiar la información generada por los funcionarios públicos activos y pasivos del Gobierno Municipal de La Paz.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ☞ Proporcionar información fidedigna y oportuna de la documentación contenida en los files de los funcionarios públicos.
- ☞ Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el funcionario público, así como los cambios que este genere.
- ☞ Disponer de una base datos que nos permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos.
- ☞ Cumplir y hacer cumplir la Ley SAFCO (Sistema de Administración y Control Gubernamental) y sus sistemas de Administración de Personal y los Reglamentos Específicos del Gobierno Municipal de La Paz.

4.2.3. ESTRUCTURA ORGANICA

La Estructura Orgánica de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, presenta las siguientes características, el mismo se puede observar en el siguiente Organigrama.



DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
(ORGANIGRAMA)

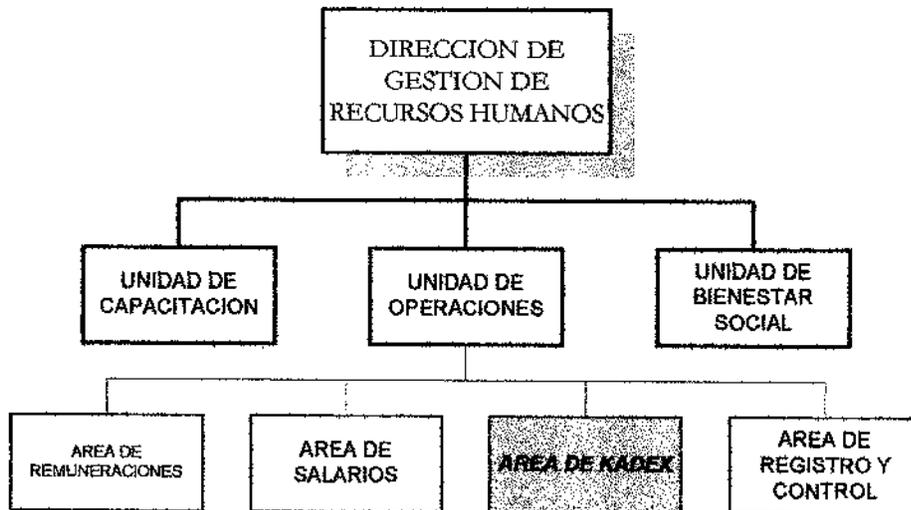


FIGURA N° 3: Organigrama de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos
FUENTE: Elaboración propia

☞ **NIVEL DIRECTIVO**

Director General de Recursos Humanos

☞ **NIVEL EJECUTIVO**

Unidad de Capacitación

Unidad de Operaciones

Unidad de Bienestar Social

☞ **NIVEL OPERATIVO**

Área de Remuneraciones

Área de Salarios

Área de Kardex y Beneficios Sociales

Área de Registro y Controles

CAPITULO V
DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL



CAPITULO V

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es un proceso de investigación que consiste en la evaluación de la situación presente, bajo un determinado enfoque de gestión. Para ello, en este caso se adopta el enfoque sistémico, por ser el que proporciona la mayor cantidad de elementos que, observados desde cualquier óptica, siempre pueden analizarse como sistemas por sí mismos y como parte componente de un sistema mayor.

5.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

☞ OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales en el Gobierno Municipal de La Paz.

☞ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ☞ Obtener información clara para un mejor estudio en la elaboración del diagnóstico y la consiguiente propuesta.
- ☞ Determinar las relaciones internas y externas de coordinación con otras unidades.
- ☞ Analizar y determinar si existe duplicidad de funciones.
- ☞ Establecer la calidad y agilidad de los Procesos y/o Procedimientos.
- ☞ Determinar las causas de los posibles "cuellos de botella" existentes en las actividades que realiza la Unidad.
- ☞ Identificar los recursos con los que cuentan para realizar sus actividades.
- ☞ Comprobar la existencia de manuales administrativos y normas internas.



5.2. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

Informe de la situación, que justifique la necesidad de la propuesta.

5.3. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO

El enfoque sistémico que se ilustra a continuación, demuestra cómo se desarrolla el diagnóstico, tomando en cuenta los elementos mencionados anteriormente.

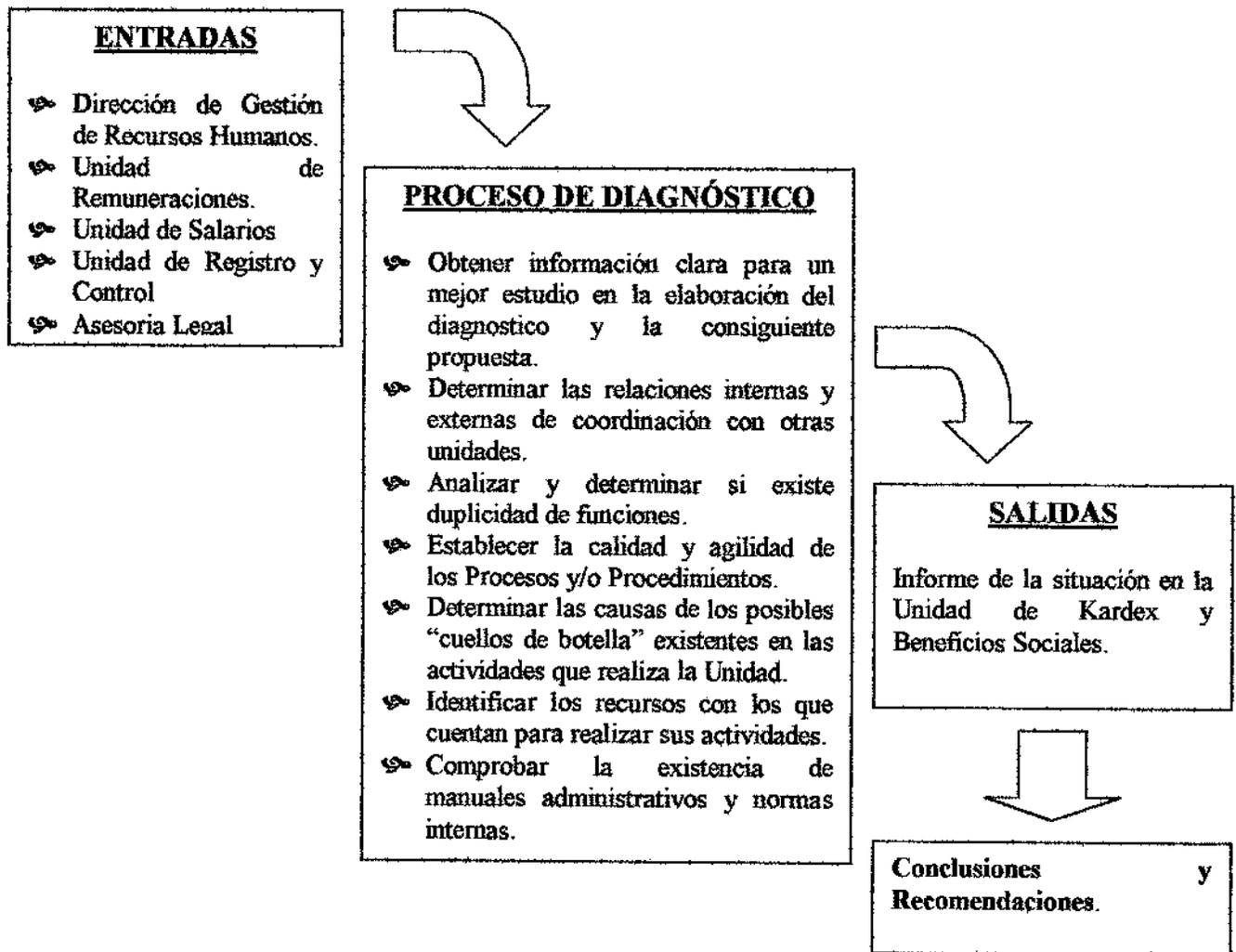


FIGURA N° 4: Diagnostico Esquema Sistémico de Fernando Pozo Navarro "Dirección por Sistemas"
FUENTE: Elaboración propia.



Los elementos de información que se evaluarán son:

- ☞ Instrumentos Legales
- ☞ Manuales Administrativos existentes
- ☞ Organigramas
- ☞ Libros de Registros
- ☞ Resoluciones y Ordenanzas Municipales
- ☞ Personal en Función (Censo)

5.4. ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se aplicará en la ciudad de La Paz, en el Gobierno Municipal de La Paz, limitándose en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

5.5. METODOLOGIA APLICADA

La Metodología Aplicada en el presente trabajo nos permitirá obtener una explicación sobre la forma de cómo se llevo a cabo la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, empezando desde la recolección de datos hasta la elaboración del Manual en sí, de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

5.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.6.1. METODO

Los métodos empleados son *Deductivo e Inductivo*.

- ☞ *Deductivo*, es "aquella forma de razonamiento que va de hechos generales conocidos a hechos y principios particulares"³⁶. Para tal efecto se hizo una revisión de documentos, manuales y bibliografía relacionada con procedimientos administrativos, haciendo luego un análisis de lo cual se rescato lo más concreto con relación al tema que nos pudiera dar las bases y criterios sobre las cuales se desarrolló el trabajo.

³⁶ ARANDIA, Lexia "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje" 2ª edición La Paz-Bolivia 1993 Pág. 78



- ☞ **Inductivo**, es "aquel que va de lo particular a lo general. Es decir aquel que parte de casos particulares permitiendo llegar a conclusiones generales"³⁷. Método aplicado en el análisis del trabajo de campo. Para el efecto se realizó un relevamiento de información sobre los procedimientos que realizaban cada uno de los funcionarios de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

5.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó es de carácter **Descriptivo-Explicativo**.

- ☞ Se utilizó la metodología **Descriptiva**, por la naturaleza del presente trabajo ya que es una investigación orientada a una determinada área con el " propósito de describir, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes suscitados en la misma"³⁸, especificando las características del proceso de registro del personal.
- ☞ La investigación **Explicativa**, "esta dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este"³⁹, empleada para responder situaciones planteadas en la investigación descriptiva a causa de factores, internos y externos que intervienen en el proceso de registro del personal.

5.8. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizó la recopilación de información recurriendo a fuentes **Primarias** y **Secundarias**.

- ☞ **Primaria**, esta información básicamente estará constituida por datos recogidos en el trabajo de campo, a través de las técnicas de investigación

³⁷ ZORILLA, Arana Santiago y Torres, Xamar Miguel "Guía para la elaboración de Tesis" México 1990 Pág. 45

³⁸ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, "Metodología de la Investigación" 2ª edición Ediciones MacGraw Hill México 1991 Pág. 60.

³⁹ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, "Metodología de la Investigación" 2ª edición Ediciones MacGraw Hill México 1991 Pág. 66.



tales como la entrevista los cuestionarios y la observación directa en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

- ☛ **Secundaria**, esta constituida por el acopio documental, conformada por información bibliográfica de textos de administración, escritos, impresos, documentos y otros que se encuentran relacionados con el tema e implique a la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

5.9. UNIVERSO DE ESTUDIO

Nuestro Universo de Estudio esta conformado por todos los funcionarios públicos que trabajan en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, la misma que se encuentra conformada por doce funcionarios los cuales están a cargo de:

- ☛ Jefe de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales
- ☛ Encargado de Ventanilla
- ☛ Encargado de Beneficios Sociales
- ☛ Liquidador de Beneficios Sociales
- ☛ Encargado de Filiaciones
- ☛ Encargado de Vacaciones
- ☛ Encargados de Certificaciones
- ☛ Encargados de Clasificación y Archivo de Documentos
- ☛ Encargados de Administración de Archivos

Para lo cual se realizó un **Censo**, debido a la reducida cantidad. Y los diferentes funcionarios públicos que vienen a realizar diferentes trámites en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales (1948 Trámites) de cual se determinó una **Muestra**.

La información obtenida por cada uno de los funcionarios de la Unidad nos permitirá realizar el diagnóstico y ayudará a elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos.



5.9.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DEL USUARIO

Se tomo en cuenta al Usuario para conocer el grado de satisfacción en cuanto a la prestación de servicios y el tipo de trámite que realizan, por lo tanto determinaremos el total de los funcionarios públicos activos del Gobierno Municipal de La Paz.

MESES	N° DE TRÁMITES ATENDIDOS
Septiembre	481
Octubre	462
Noviembre	1005
TOTAL	1948

FUENTE: Elaboración Propia

ACTIVIDADES	N° DE TRAMITES	PORCENTAJE
Filiaciones	526	27%
Beneficios Sociales	468	24%
Archivo Documentos	448	23%
Certificaciones	292	15%
Vacaciones	214	11%
TOTAL	1948	100%

FUENTE: Elaboración Propia

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la Muestra Probabilística Estratificada, donde todos los componentes de la población tiene la misma probabilidad de ser elegidos, considerando que los trámites efectuados por los usuarios en la Unidad varían de acuerdo al servicio, por lo tanto se consideró la siguiente fórmula probabilística.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Universo de Estudio



Z = Intervalo de confianza sobre la curva normal con 1-a de confianza en los casos que el universo sea mayor a 30 elementos

p = Probabilidad de Éxito

q = Probabilidad de Fracaso

E = Error muestral, que en algunos casos se calcula bajo la curva normal, o se asumen valores porcentuales

Datos:

n = ?

N = 1948 trámites

Z = 95% → 1.96

E = 5% → 0.09

p = 0.5

q = 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1948}{(0.09)^2 * (1948 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1870.8592}{16.7311}$$

n = 111.81925

n = 112

Donde el tamaño de la muestra es de 112 trámites.

ACTIVIDADES	PORCENTAJE	Nº USUARIOS
Filiaciones	27%	30
Beneficios Sociales	24%	27
Archivo Documentos	23%	26
Certificaciones	15%	17
Vacaciones	11%	12
TOTAL	100%	112

FUENTE: Elaboración Propia



5.10. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El análisis organizacional que se realizó en la Unidad, se apoya en métodos de investigación científica en este sentido las técnicas que se aplican para la recopilación de información fueron las siguientes.

☞ CUESTIONARIOS

Se utilizó esta técnica para recabar información específica del desarrollo de los procesos y procedimientos, diseñamos tres tipos de cuestionarios: dos dirigidos a los funcionarios de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, con el fin de identificar los problemas y los procesos de los trámites que genera la Unidad. (Ver Anexo N° 2)

El tercer cuestionario se diseñó con el fin de obtener información de los usuarios referente al grado de satisfacción de los mismos. (Ver Anexo N° 3)

☞ ALCANCE

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así mismo, estas preguntas requirieron de un menor esfuerzo por parte de los encuestados, simplemente tuvieron que seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. La aplicación de las preguntas abiertas fue muy útil ya que no se contaba con información suficiente y se profundizaron temas concernientes al trabajo en sí.

☞ ENTREVISTA

Se realizaron las entrevistas de acuerdo a las necesidades que se presentaron, por la poca información obtenida en los cuestionarios de los



diferentes funcionarios y para actualizar los Procesos y Procedimientos que no estaban descritos en forma clara y detallada. Para recolectar información diseñamos una guía de entrevista. (Ver Anexo N° 4)

ALCANCE

Esta técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, orientada a la obtención de datos de primera mano en la investigación nos permitió obtener información clara y precisa.

OBSERVACIÓN

Esta técnica fue utilizada para conocer de manera directa los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales tomando nota de todo lo observado para no perder ningún detalle, el cual también nos permitió identificar las actividades y tareas de cada uno de los funcionarios, para que de esta forma podamos coordinar conjuntamente con ellos los procesos y procedimientos de cada uno.

Para la realización de esta técnica se diseñó un formulario, el cual nos ayudo a plasmar todo lo observado dentro de la Unidad (Ver Anexo N° 5).

ALCANCE

Esta técnica al ser de medición no obstructiva, no estimula el comportamiento de los sujetos, permitiendo que simplemente se registrase algo que fue estimulado por otros factores ajenos a este instrumento de medición, así también poder observar de manera directa y real los problemas que se presentan en el interior de la Unidad.



5.11. ANÁLISIS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO

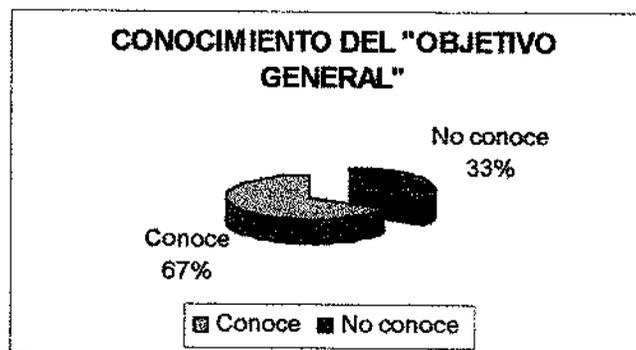
Para el análisis del relevamiento de información, se hizo el análisis de conocimiento administrativo organizacional de los funcionarios de la Unidad.

El cuestionario realizado a través de la formulación de trece preguntas dirigidos a los funcionarios públicos de la Unidad, nos permite determinar el grado de conocimiento organizacional de estos y de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados. (Ver Anexo N° 2)

☞ "CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
1- ¿Conoce el Objetivo General de la Unidad?	Determinar si los funcionarios conocen el Objetivo General de la unidad.	El 67% de los funcionarios de la Unidad conoce el Objetivo General correcta de esta y el 33% no tiene una idea clara del Objetivo General que persigue la Unidad.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

☞ "CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
2. - ¿Conoce los Objetivos Específicos de la Unidad?	Establecer si los Objetivos Específicos de la Unidad son conocidos por los funcionarios.	Con relación a los Objetivos Específicos el 58% si conoce los mismos, en cambio el 42% no tiene conocimiento de ellos.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

☛ "CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
3.- ¿Conoce las Políticas de la Unidad?	Determinar si los funcionarios tienen conocimiento de las Políticas de la Unidad.	Del total de los funcionarios, el 50% tiene conocimiento de las Políticas de la Unidad y el otro 50% no conoce. Es decir que la Unidad no cuenta con guías de acción escritas o plasmadas en un documento.

FUENTE: Elaboración propia



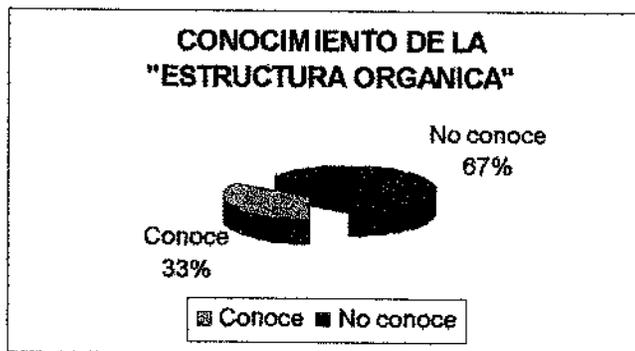
FUENTE: Elaboración propia



☞ "CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
4.- ¿Conoce Ud. el Organigrama de la Unidad?	Determinar si los funcionarios conocen el organigrama de la Unidad.	Del total de los funcionarios, el 67% (ocho funcionarios) no tiene conocimiento de la Estructura Orgánica de la Unidad, y el 33% que si tiene conocimiento de este. Cabe destacar que algunos funcionarios graficaron el organigrama según su criterio.

FUENTE: Elaboración propia

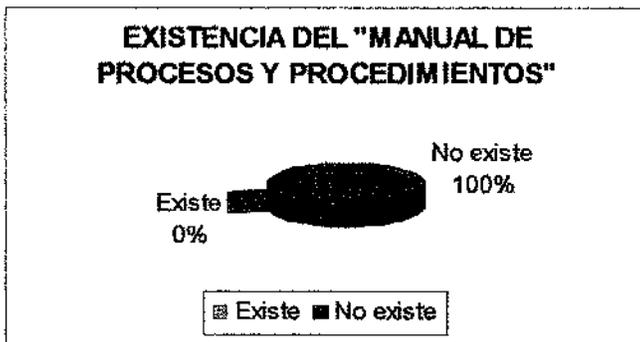


FUENTE: Elaboración propia

☞ "EXISTENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
5.- ¿Existe el Manual de procesos y procedimientos específico de la Unidad?	Determinar si existe el Manual de procesos y procedimientos específico de la Unidad.	Dentro de la pregunta de la existencia o no, de un Manual de Procesos y Procedimientos específico de la Unidad el 100% respondió que no existe el mismo. Pero si existe uno general.

FUENTE: Elaboración propia

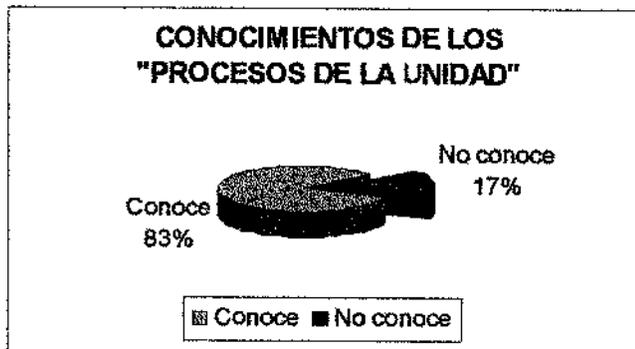


FUENTE: Elaboración propia

☞ "CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA UNIDAD"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO												
6.- ¿Conoce Ud. los procesos que realiza la Unidad?	Determinar si los funcionarios conocen los procesos que realiza la Unidad.	Se determinó que un 83% de los funcionarios de la Unidad conoce diferentes Procesos que realiza esta, y un 17% no conoce los diferentes procesos. Entre los diversos procesos de los que si tienen conocimiento se obtuvieron los siguientes resultados: <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Vacaciones</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Certificaciones</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Filiaciones</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Beneficios Sociales</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Archivo de Documentos</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Recepción de Doc.</td><td>7%</td></tr> </table>	Vacaciones	21%	Certificaciones	21%	Filiaciones	17%	Beneficios Sociales	17%	Archivo de Documentos	17%	Recepción de Doc.	7%
Vacaciones	21%													
Certificaciones	21%													
Filiaciones	17%													
Beneficios Sociales	17%													
Archivo de Documentos	17%													
Recepción de Doc.	7%													

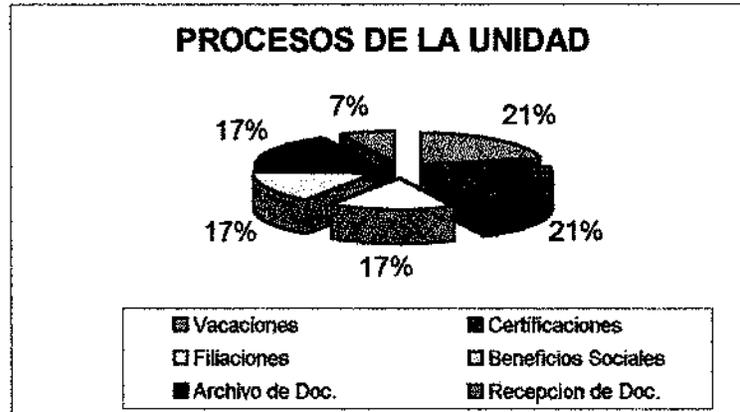
FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia



Los procesos más conocidos dentro de la Unidad son: Vacaciones, Certificaciones, Beneficios Sociales y Archivo de Documentos y teniendo un mínimo conocimiento en recepción de documentos.

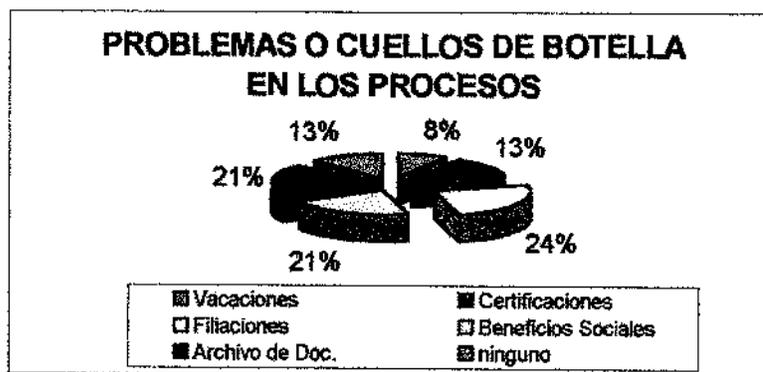


FUENTE: Elaboración propia

☞ **“MAYORES PROBLEMAS O CUELLOS DE BOTELLA EN LOS PROCESOS”**

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
7.- ¿En que procesos de la Unidad se presentan mayores problemas o “cuellos de botella”?	Identificar en que procesos de la Unidad se presentan mayores problemas o los denominados “cuellos de botella”	Según criterio de los funcionarios de la Unidad, se presentan Problemas o Cuellos de Botella en los siguientes procesos: Filiaciones 24% Beneficios Sociales 21% Archivo de Documentos 21% Certificaciones 13% Vacaciones 8% Ninguno 13%

FUENTE: Elaboración propia



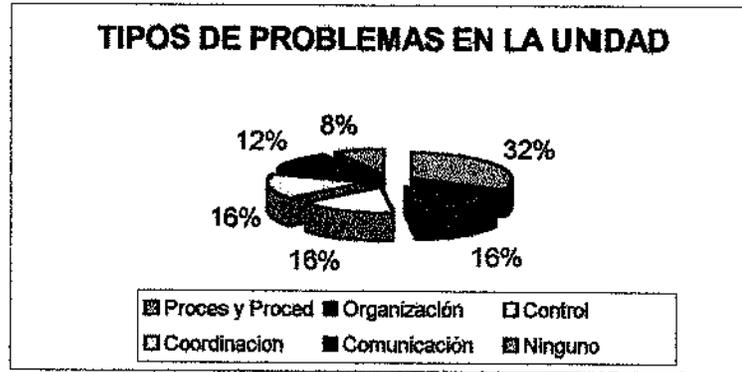
FUENTE: Elaboración propia

Como se puede notar los procesos que presentan mayores problemas o Cuellos de Botella son: Filiaciones, Beneficios Sociales, Archivo de Documentos.

☞ "TIPOS DE PROBLEMAS EN LA UNIDAD"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO												
<p>8.- A su criterio en la unidad existen problemas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos y Procedimientos ■ Organización ■ Control ■ Coordinación ■ Comunicación ■ Ninguno 	<p>Determinar que problemas de carácter administrativo, enfrenta la Unidad.</p>	<p>Entre los problemas más importantes que impiden que la Unidad se desarrolle eficazmente son los siguientes:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Procesos y/o Procedimientos</td> <td style="text-align: right;">32%</td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td style="text-align: right;">16%</td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td style="text-align: right;">16%</td> </tr> <tr> <td>Coordinación</td> <td style="text-align: right;">16%</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td style="text-align: right;">12%</td> </tr> <tr> <td>Ninguno</td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> </table>	Procesos y/o Procedimientos	32%	Organización	16%	Control	16%	Coordinación	16%	Comunicación	12%	Ninguno	8%
Procesos y/o Procedimientos	32%													
Organización	16%													
Control	16%													
Coordinación	16%													
Comunicación	12%													
Ninguno	8%													

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

Entre los porcentajes más relevantes que pudimos rescatar los mencionamos a continuación:

- ☛ **Procesos y/o Procedimientos**, ya que el 32% de los funcionarios respondieron que no existe adecuados procesos para un funcionamiento eficiente dentro la Unidad.
- ☛ **Organización, Control y Coordinación**, cada uno de estos factores que el funcionario identificó como problemas dentro de la Unidad obtuvieron el 16% el cual nos permitió definir que no cuenta con una eficiente organización, que presenta problemas en el control de seguimiento de documentos y que no hay una buena coordinación entre los funcionarios.

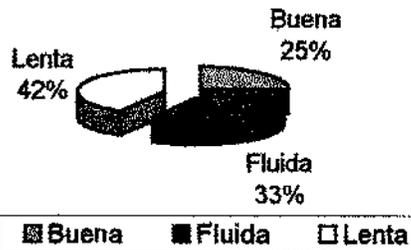
☛ **"COORDINACIÓN CON OTRAS UNIDADES DENTRO DE LA DIRECCION"**

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
<p>9.- La coordinación con otras Unidades dentro la Dirección es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Buena ■ Fluida ■ Lenta ■ Mala ■ No existe 	<p>Establecer el nivel de coordinación entre las unidades de la Dirección con respecto a la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.</p>	<p>Con relación a la coordinación con otras Unidades, un 42% contestó que es lenta, un 33% que es fluida y un 25% que es buena estos resultados demuestran que la información no es oportuna.</p>

FUENTE: Elaboración propia



COORDINACION CON OTRAS UNIDADES DENTRO LA DIRECCION



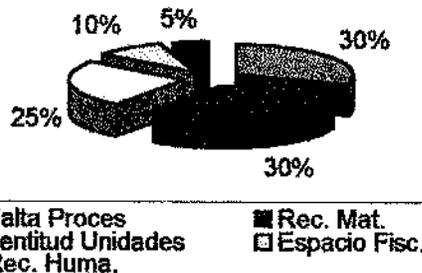
FUENTE: Elaboración propia

“FACTORES QUE IMPIDEN DESARROLLAR EL TRABAJO”

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO										
<p>10. Que factores impiden desarrollar eficientemente su trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de procesos y procedimientos. ■ Lentitud y demora en otras unidades. ■ Recursos materiales. ■ Comunicación. ■ Relaciones humanas. ■ Espacio físico. ■ Ninguno. 	<p>Identificar que factores dificultan el llevar a cabo las funciones, tareas y el logro de los objetivos.</p>	<p>De los Factores que impiden desarrollar sus actividades, mencionaremos los más importantes:</p> <table border="0"> <tr> <td>Falta de Procesos y Procedimientos</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Recursos Materiales</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Lentitud y demora en otras Unidades</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Espacio Físico</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>5%</td> </tr> </table>	Falta de Procesos y Procedimientos	30%	Recursos Materiales	30%	Lentitud y demora en otras Unidades	25%	Espacio Físico	10%	Recursos Humanos	5%
Falta de Procesos y Procedimientos	30%											
Recursos Materiales	30%											
Lentitud y demora en otras Unidades	25%											
Espacio Físico	10%											
Recursos Humanos	5%											

FUENTE: Elaboración propia

FACTORES QUE IMPIDEN DESARROLLAR EL TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

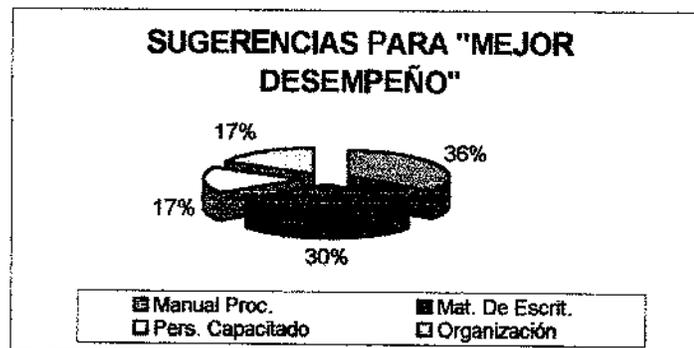


Como se puede notar el 30% respondió que le hace falta procesos y procedimientos, el otro 30% que no existe los suficientes recursos materiales para el desarrollo de su trabajo, y un 25% que existe una lentitud y demora de la información y coordinación con otras unidades.

☞ "SUGERENCIAS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL TRABAJO"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
<p>11- Que sugiere Ud. para mejorar el desempeño del su trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Personal capacitado. ■ Manual de procesos y procedimientos. ■ Materiales de escritorio. ■ Organización. 	<p>Identificar los factores que ayudarán a mejorar el desempeño del trabajo.</p>	<p>Para el mejor desempeño del trabajo el 35% respondió que le hace falta el Manual de Procesos y Procedimientos, un 31% que le hace falta Material de Escritorio, un 17% sugiere que se cuente con Personal Capacitado y por último el 17% que se tenga una eficiente Organización.</p>

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

☞ "CAPACITACION"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
<p>12- ¿Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?</p>	<p>Establecer el nivel de capacitación del funcionario.</p>	<p>El 50% del personal de la Unidad recibió Capacitación para mejorar su desempeño en su trabajo, contrariamente el otro 50% no recibió ningún tipo de Capacitación.</p>

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

5.12. ANÁLISIS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL USUARIO

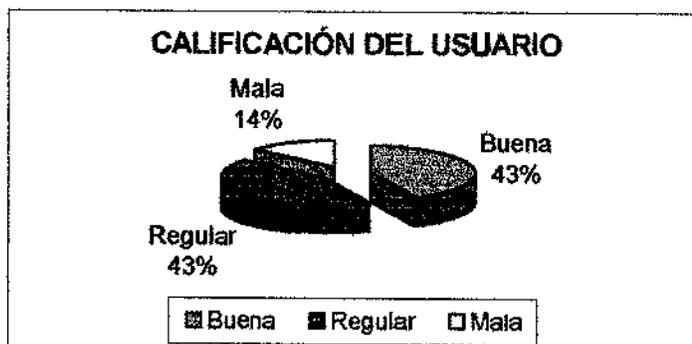
Para el relevamiento de información del Usuario se identificó previamente la unidad de análisis, en este caso los usuarios que realizan tramites en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

Determinándose una muestra de 112 trámites que realizan los diferentes usuarios en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz.

☞ "CALIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
1.- ¿Cómo califica Ud. la prestación de servicio de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales?	Determinar el grado de satisfacción de los Usuarios respecto a los servicios que ofrece de la Unidad.	El 43% de los Usuarios califican la Prestación de Servicios como buena, un 43% como regular y un 14% la califica como mala, esto se debe a que existe demora excesiva en los tramites.

FUENTE: Elaboración propia



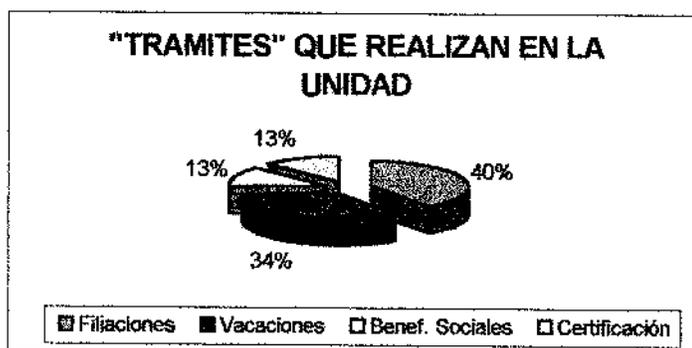
FUENTE: Elaboración propia



☞ "TIPO DE TRÁMITE QUE REALIZAN"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
2.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales?	Determinar la frecuencia en que el usuario requiere los servicios de la Unidad.	El Tipo de Trámite que más demanda tiene es la Filiación de Personal con un 40% y con 34% Vacaciones. Además cuenta con un 13% respectivamente Beneficios Sociales y Certificación.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

☞ "CONFORMIDAD CON LA DEMORA DEL TRÁMITE"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
3.- ¿Está conforme con el tiempo que demora su trámite?	Medir el grado de satisfacción con respecto al tiempo requerido para la realización de un determinado trámite.	El 59% de los Usuarios de la Unidad considera que el tiempo que demora sus trámites no es el adecuado por el prolongado proceso de estos y el 41% considera que es el adecuado por la entrega de sus trámites que está en el tiempo establecido.

FUENTE: Elaboración propia

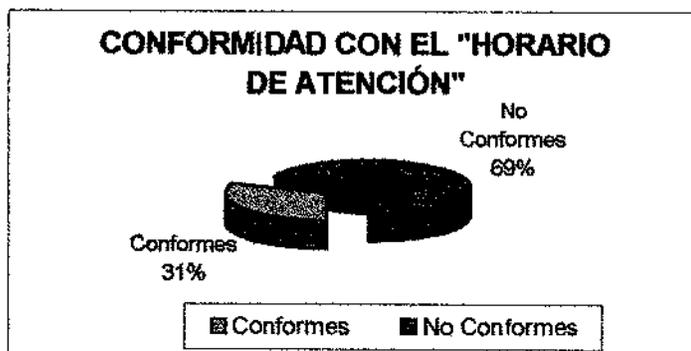


FUENTE: Elaboración propia

☞ "CONFORMIDAD CON EL HORARIO DE ATENCIÓN"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
4.- ¿Está conforme con el horario establecido para la prestación del servicio?	Determinar el grado de satisfacción de los usuarios respecto al horario para la atención en la Unidad.	El Horario actual para la atención es de 3:30 p.m. hasta 18:30 p.m. este es aceptado por el 31% de los usuarios de la Unidad, sin embargo el 69% de estos no están satisfechos con el horario de atención, porque no se adecua a las posibilidades de los mismos.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

Los usuarios insatisfechos sugirieron los siguientes horarios:

Horarios de Oficina	45%
Horario Continuo	33%

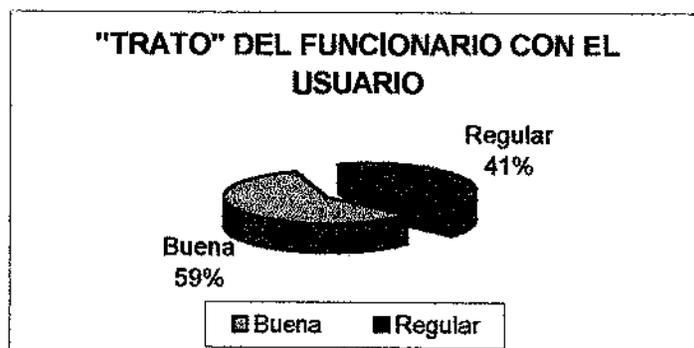


Horario de 10:00 a.m. - 12:00p.m. 11%
 y de 15:00 p.m. – 18:00 p.m.
 Horario 12:00 p.m. – 18:00 p.m. 11%

☞ "TRATO QUE RECIBE EL USUARIO DEL FUNCIONARIO"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
5.- ¿Qué trato recibe Ud. de los funcionarios de la Unidad?	Determinar el grado de satisfacción de los Usuarios respecto al trato que recibe de los funcionarios de la Unidad.	El 59% opina que el personal de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales sabe relacionarse con el público y el 41% opina que la atención es regular, esto determina que el Trato al Usuario es el adecuado.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

☞ "EXISTE ALGUIEN QUE LE INFORME SOBRE LOS TRÁMITES"

PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
6.- ¿Existe algún encargado que le informe a Ud. a cerca del trámite que realiza?	Identificar si existe algún funcionario encargado de informar al usuario sobre los trámites.	Con respecto a la información que recibe el Usuario sobre los trámites que realiza en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, el 71% indicó que existe quien le informe y el 29% que no recibe ninguna información.

FUENTE: Elaboración propia



FUENTE: Elaboración propia

5.13. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Efectuado el Diagnóstico Organizacional desarrollado en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, en función a la Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y la aplicación de técnicas de investigación cuyos resultados fueron debidamente analizados e interpretados dando lugar las siguientes conclusiones.

- ☞ Los funcionarios de la Unidad no poseen conocimientos administrativos básicos para el desenvolvimiento de las actividades, ya que la unidad esta siendo administrada de manera empírica lo que crea un desfase con los requerimientos actuales de la administración.
- ☞ No existe una Estructura Orgánica actualizada, donde figure la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.
- ☞ No existe un Manual de Procesos y Procedimientos, que pueda mostrar la secuencia que siguen las operaciones de un determinado proceso.
- ☞ El personal de la Unidad tiene conocimientos básicos de los procesos, pero estos no son los convenientes.
- ☞ Se reconoció Problemas o Cuello de Botella en las actividades que realiza la Unidad, a causa de la falta de organización, supervisión y coordinación, los



cuales nos permitieron diseñar los procesos y/o procedimientos que se realizó para el beneficio de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

- ☞ La coordinación de información con otras unidades no es oportuna, es decir que existe una lentitud en la comunicación, por ejemplo para el proceso de Beneficios Sociales que no llegan los informes para la realización de sus finiquitos.
- ☞ Entre los factores que impiden el desarrollo eficiente de las actividades se encuentra la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos, carencia de Recursos Materiales Logísticos y la lentitud excesiva con otras unidades.
- ☞ Con respecto a la capacitación del personal de la Unidad no cuenta con un programa de adiestramiento a estos, para la adquisición de conocimientos y así ayudar al logro eficiente de sus actividades.
- ☞ No existe una base de datos actualizado, que permita realizar de forma objetiva las actividades, retardando los mismos y no permitiendo una eficiente toma de decisiones.
- ☞ Existe duplicidad de funciones en algunos puestos ya que para el cumplimiento adecuado de las actividades se hace necesario realizar funciones no concernientes al puesto.
- ☞ Existe información satisfactoria que pueda orientar al usuario en la realización de sus trámites dentro de la Unidad.
- ☞ Deficiente información por parte del personal de otras unidades sobre los requerimientos a cumplir para los trámites específicos en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, dando lugar a la morosidad de los mismos.

CAPITULO VI
PROPUESTA

**CAPITULO VI****PROPUESTA****6.1. CONSIDERACIONES PARA LA PROPUESTA**

A continuación se ha elaborado un cuadro de consideraciones para la propuesta a fin de conocer las ventajas que conlleva contar con un Manual de Procesos y Procedimientos:

CONSIDERACIONES PARA LA PROPUESTA

N°	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	VENTAJAS
1	El personal de Kardex y Beneficios Sociales posee un desconocimiento de criterios administrativos básicos.	Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos propuesto debe contemplar conceptos administrativos básicos.	Subsanar dicha observación.
2	La Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, no figura en la Estructura Orgánica del Gobierno Municipal de La Paz, por que es de carácter general.	Identificar una Estructura Orgánica de la Unidad.	Proporciona a los funcionarios los instrumentos administrativos necesarios para que estos conozcan con exactitud su posición y ubicación dentro la Unidad para realizar un trabajo eficiente.
3	Al realizar la revisión de toda la documentación con los cuales se desarrolla y norma las actividades de la unidad se determinó que no existe un Manual de Procesos y Procedimientos propio.	Realizar un Manual de Procesos y Procedimientos en base a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.	Permitirá a los funcionarios tener un conocimiento integral de cual son sus obligaciones, atribuciones y dependencias.
4	La Unidad de Kardex y Beneficios Sociales presenta "cuellos de botella" en las actividades de Beneficios Sociales, Filiaciones y Archivo.	Realizar un Manual de Procesos y Procedimientos para el cual elimina dichos problemas o cuellos de botella.	Disminuir el tiempo de realización de las actividades y dar continuidad a los mismos.
5	Los equipos de computación son obsoletos para sustentar una base de datos integrada y consecuentemente retrasa los flujos de información.	El Manual de Procesos y Procedimientos debe considerar limitaciones tecnológicas.	Adecuada aplicación de los sistemas integrados que existen.
6	Existencia de un inadecuado horario de atención al público.	Proponer un horario adecuado para la prestación de servicios.	Trámites realizados oportunamente.

FUENTE: Elaboración propia



La elaboración de la Propuesta para la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales se encuentra elaborado en base al Diagnóstico Organizacional, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y las Normas Básicas de Sistema de Administración de Personal.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

☞ OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la Unidad.

☞ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ☞ Definir la estructura organizacional bajo la cual será viable hacer el Manual de Procesos y Procedimientos.
- ☞ Realizar un inventario de procesos y procedimientos de la Unidad.
- ☞ Elaborar un esquema del contenido que se deberá tener en el Manual de Procesos y Procedimientos.
- ☞ Definir la simbología que deberá tener el flujograma.
- ☞ Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos.

6.3. RESULTADO DE LA PROPUESTA

El Manual de Procesos y Procedimientos para la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz.



6.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El presente Manual de Procesos y Procedimientos será de utilidad y guía para todos los funcionarios de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, el cual buscará la aprobación de dicho Manual Administrativo.

6.5. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta el esquema que guiará la elaboración de la propuesta.

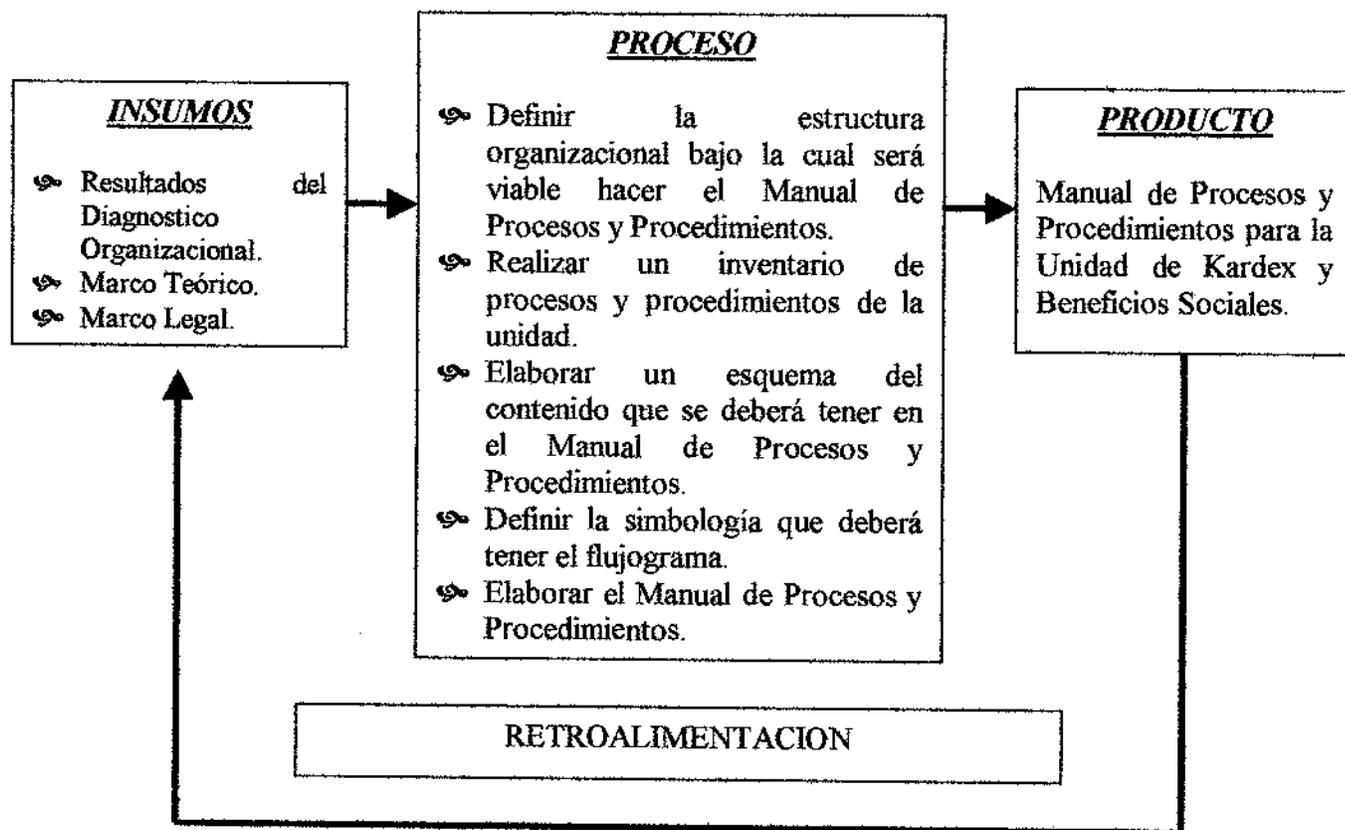


FIGURA N° 6: Propuesta Esquema - Sistémico
FUENTE: Elaboración propia

6.6. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA PROPUESTA

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico Organizacional, muchas de las mejoras que se puedan proponer tienen relación con los objetivos de la Unidad. En consecuencia describiremos y analizaremos cuales son sus componentes de los mismos que orientarán el desarrollo de la propuesta.



6.6.1. COMPONENTES DE LA UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

Toda Institución desde el momento de su creación, esta organizada para realizar ciertas actividades específicas que caracteriza de forma sobresaliente la misión por la que fue creada, de igual manera la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales realiza actividades que caracterizan y que se describen a continuación:

- ☞ **Filiación de Personal**, es la realización de la filiación al funcionario público que ingresa al Gobierno Municipal de La Paz, así como la codificación de los files y tarjetas de filiación.
- ☞ **Beneficios Sociales**, realiza y revisa liquidaciones, finiquitos, reliquidaciones y el seguimiento a trámites de beneficios sociales.
- ☞ **Vacaciones**, elabora un cronograma de vacaciones en forma anual, procesamiento de vacaciones y registro de permisos.
- ☞ **Certificaciones**, elabora y controla informes de tiempo de servicio, antigüedad, antecedentes y otros que se emiten diariamente.
- ☞ **Archivo de Documentos**, realiza la clasificación de documentos para su respectivo archivo.
- ☞ **Kardex**, recepciona, registra, clasifica y archiva la documentación del funcionario público.

6.6.2. INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

El método de la observación y entrevista nos permitió identificar los procesos y procedimientos de las diferentes actividades de la unidad.



☞ Encargado de Ventanilla

Administración de Documentos recibidos para la Unidad
Administración de Solicitudes recibidas para la Unidad
Administración de Documentos emitidos por la Unidad

☞ Encargado de Filiación

Administración de Filiación para el Personal que retorna a la institución
Administración de Filiación para el Personal nuevo

☞ Encargado de Liquidación de Beneficios Sociales

Liquidación de Beneficios Sociales

☞ Asistente de Beneficios Sociales

Administración para el trámite de Beneficios Sociales

☞ Encargado de Vacaciones

Administración para la Elaboración del Rol de Vacaciones
Administración para la Solicitud de Vacaciones
Administración para el Registro de Permisos y Licencias

☞ Encargado de Certificaciones

Administración para la Elaboración de Certificados
Administración para la Elaboración de Informes respecto a Beneficios Sociales



☞ Encargado de Archivo de Documentos

Administración para la Clasificación de Documentos
Administración para la Solicitud de Fotocopia Simple

☞ Encargado de Kardex

Administración para el Archivo de Files Personales
Administración para el Préstamo de Files Personales (Interno)
Administración para el Préstamo de Files Personales (Externo)

6.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)

La actual estructura organizacional de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos no muestra la estructuración de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales. Es por eso que para desarrollar el Manual de Procesos y Procedimientos de la unidad, es imprescindible proponer una estructura que esté acorde a las necesidades y exigencias de la Dirección. Además, esta estructura debe proporcionar una imagen a la organización, ser fuente de consulta oficial y facilitar el conocimiento, así como de sus relaciones jerárquicas y finalmente representar un elemento técnico valioso para el análisis institucional.

Por tal motivo la estructura orgánica propuesta parte de los siguientes principios⁴⁰:

- ☞ **Principio de Delegación por Resultados Esperados**, la autoridad delegada a todos y cada uno de los encargados debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- ☞ **Principio de Definición Funcional**, cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto, de las actividades por

⁴⁰ Harold Kooatz y Heinz Werlich "Administración una perspectiva global" 11ª Edición 1998, Pág. 362-363



realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones autoridad e información con otros puestos, tanto mas adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación se ilustra la estructura organizacional (organigrama) propuesto:

ESTRUCTURA ORGANICA UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

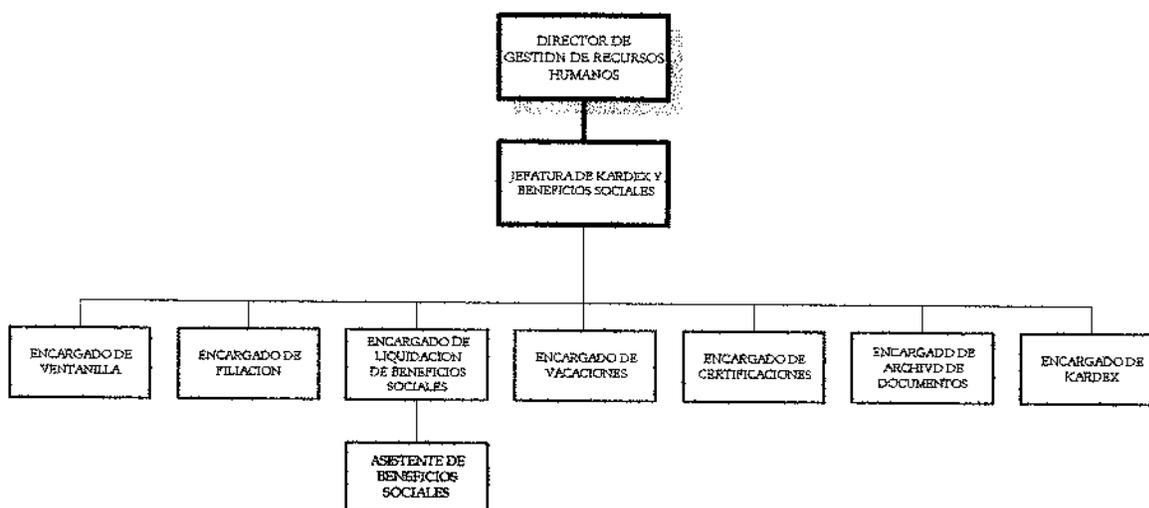


FIGURA N° 6: Propuesta Organigrama de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.
FUENTE: Elaboración propia

Nivel Decisional

Director de Gestión de Recursos Humanos

Nivel Ejecutivo

Jefatura de Unidad de Kardex y Beneficios Sociales



Nivel Operativo

Encargado de Ventanilla
Encargado de Filiación
Encargado de Liquidación de Beneficios Sociales
Asistente de Beneficios Sociales
Encargado de Vacaciones
Encargado de Certificaciones
Encargado de Archivo de Documentos
Encargado de Kardex

I. **Jefatura de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales**, tiene una dependencia directa con la Dirección de Gestión de Recursos Humanos, su finalidad es de proporcionar información a cerca de las actividades que realiza la Unidad que permita la toma de decisiones.

↻ **Objetivo de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales**, planificar ejecutar y controlar la documentación obtenida de los funcionarios públicos.

↻ Funciones

- ↻ Proporcionar información confiable y oportuna a quién lo solicite.
- ↻ Planificar, supervisar las actividades y funciones de kardex de personal y beneficios sociales.
- ↻ Revisar, controlar y dar seguimiento a los procesos administrativos que realiza la unidad.
- ↻ Supervisar el cumplimiento de las Disposiciones Legales, Normas, Resoluciones y Ordenanzas Municipales.



- ☞ Elaborar un programa de operaciones anual de su dependencia.

II. **Encargado de Ventanilla**, esta encargado de la recepción y entrega de todo tipo de documentación para la unidad, además, debe encargarse de la fluidez de los trámites, siendo este el punto de partida y finalización de los mismos.

☞ **Funciones Generales**

- ☞ Recepción y registro de todo tipo de trámites, solicitudes y documentación inherente a la unidad.
- ☞ Proporcionar información de trámites a los funcionarios y ex funcionarios del Gobierno Municipal de La Paz.
- ☞ Derivar correspondencia a la jefatura de la unidad.
- ☞ Entrega de documentos, trámites y solicitudes a los usuarios de la unidad.

III. **Encargado de Filiación**, esta encargado de registrar a todo funcionario que ingrese al Gobierno Municipal de La Paz para tener un control de identidad e historial de cada funcionario.

☞ **Funciones Generales**

- ☞ Realizar la Filiación del personal nuevo con los requisitos mínimos ya sea de contrato o de planta.
- ☞ Codificar los files y tarjetas de filiación.
- ☞ Registrar en el sistema los datos generales del funcionario.
- ☞ Adjuntar documentos faltantes al file de los funcionarios.
- ☞ Actualización de los files de los funcionarios antiguos.



IV. **Encargado de Liquidación de Beneficios Sociales**, esta encargado de elaborar los informes de liquidaciones y finiquitos de beneficios sociales.

☞ **Funciones Generales**

- ☞ Revisión de la información y documentación relacionada con el pago de beneficios sociales.
- ☞ Registro de todos los informes de liquidaciones.

V. **Asistente de Beneficios Sociales**, esta encargado de agilizar trámites para el pago de beneficios sociales.

☞ **Funciones Generales**

- ☞ Recepción de trámites de pago de beneficios sociales.
- ☞ Recepción de memorandums de baja.
- ☞ Recepción y despacho de informes a Asesoría Legal.

VI. **Encargado de Vacaciones**, esta encargado del procesamiento de vacaciones del funcionario.

☞ **Funciones Generales**

- ☞ Elaborar el rol de vacaciones anual.
- ☞ Registrar las vacaciones solicitadas por los funcionarios.
- ☞ Registrar los permisos y licencias de los funcionarios.

VII. **Encargado de Certificaciones**, esta encargado de elaborar informes del personal para los diferentes trámites.



☞ Funciones Generales

- ☞ Elaborar informes de tiempo de servicio.
- ☞ Elaborar informes de antecedentes.
- ☞ Elaborar informes de certificados de trabajo.

VIII. **Encargado de Archivo de Documentos**, esta encargado de realizar la clasificación de documentos y el respectivo archivo en su file correspondiente.

☞ Funciones Generales

- ☞ Clasifica y registra los memorandos, contratos, evaluaciones y otros del personal del Gobierno Municipal de La Paz.
- ☞ Archivo de todo tipo de documentación en los files respectivos.
- ☞ Recepción y entrega de solicitudes de fotocopias simples.

IX. **Encargado de Kardex**, esta encargado de recepcionar, registrar, clasificar y archivar los files del personal activo y pasivo del Gobierno Municipal de La Paz.

☞ Funciones Generales

- ☞ Registro y control de préstamo de files.
- ☞ Inventariación y clasificación de documentos de activos pasivos.

6.8. SIMBOLOGIA PARA EL FLUJOGRAMA

Los flujogramas detallan de forma grafica y secuencial, los procesos y procedimientos dentro de una organización. En este caso especifico, la simbología utilizada para el Manual es la que se describe a continuación.

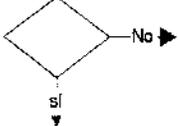
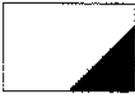
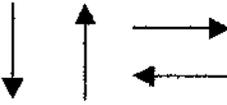
DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
<p>TERMINADOR Representa el inicio o final de un proceso o actividad.</p>	
<p>MULTIDOCUMENTO Representa un elemento transportador de información de varios ejemplares de un formulario o documento.</p>	
<p>DECISIÓN Señala los diferentes caminos de acción del proceso ante una circunstancia planteada.</p>	
<p>PROCESO U OPERACIÓN Representa la actividad llevada a cabo para producir, transcribir o adicionar una información o decisión. Dan nacimiento a un documento o incorporan elementos de información.</p>	
<p>TRASLADO Con esta figura se representan dos situaciones perfectamente diferenciadas – la unión entre los símbolos y el movimiento físico de un documento.</p>	
<p>DOCUMENTO Representa un elemento transportador de información que puede circular o no.</p>	
<p>CONECTOR Representa el vínculo entre procesos que se hallan en otro circuito. También se lo usa para aclarar que el flujograma sigue en otra hoja</p>	
<p>ARCHIVO TRANSITORIO Representa el almacenamiento efectuado en forma sistemática de elementos que transportan información; de uso exclusivo de control o consultas eventuales.</p>	
<p>ENTRADA MANUAL Representa la introducción de datos en la computadora por digitación de teclado.</p>	

TABLA N° 2 : Simbología para el Flujograma
FUENTE: Elaboración propia



6.9. INTERPRETACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS

La presente guía, tiene como objetivo el de facilitar el manejo del **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS** y la interpretación conceptual de la terminología utilizada.

6.9.1. FORMULARIO (A) "MANUAL DE PROCESOS"

CONCEPTOS

PROCESO, es el conjunto de operaciones (conjunto de Tareas y Actividades), secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos en la unidad, implican ingreso y generación de valor agregado.

MANUAL DE PROCESOS, refleja en forma metódica los procedimientos y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la unidad.

CÓDIGO, identifica la dependencia de la repartición respectiva del Proceso, con el fin de facilitar la interpretación del presente manual, ejemplo.

EV ▶ Encargado de Ventanilla

01 ▶ Orden secuencial en que se desarrolla los procesos

NOMBRE DEL PROCESO, identifica el nombre del proceso y la función que comprende, ejemplo que corresponde al primer proceso de **EV-01**:

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS RECIBIDOS PARA LA UNIDAD

OBJETIVO DEL PROCESO, en este espacio se indica qué se persigue con el proceso a fin de que el personal de la unidad sepa para qué se



desarrolla, de esta forma pueda involucrarse y contribuir a la mejora continua del mismo.

NÚMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO, se deben enumerar y nombrar todos los Procedimientos que componen el proceso y numeración para su respectiva identificación, ejemplo del primer proceso de **EV-01**:

- I. Recepción de documentos
- II. Organización y clasificación
- III. Registro y entrega

BASE LEGAL, se debe nombrar la base legal que alimentan al Proceso, ejemplo del primer proceso de **EV-01**:

- Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)
- Ley de Municipalidades
- Reglamentos Municipales
- Ordenanzas Municipales

DIRECCIONES/UNIDADES/SUBUNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, en esta parte se deben mencionar las Direcciones, las Unidades y Subunidades que intervienen durante el desarrollo del proceso.

INSUMOS, se mencionarán y explicará todos los insumos que utiliza el proceso.

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO, son salidas que genera el proceso como resultado del Valor Agregado a los insumos.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO, se establece el tiempo de ejecución del proceso.



6.9.2. FORMULARIO (B) "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"

PROCEDIMIENTO, es la secuencia de pasos específicos y detallados para seguir en forma secuencial un trabajo determinado.

El **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**, refleja en forma metódica, ordenada y secuencial las actividades o pasos que deben seguirse para la ejecución de los procedimientos de la unidad.

CÓDIGO, identifica la dependencia de la repartición respectiva del proceso, con el fin de facilitar la interpretación del presente Manual, ejemplo:

EV-01- 001 al 003

EV: ENCARGADO DE VENTANILLA

01: ORDEN SECUENCIAL EN QUE SE DESARROLLA LOS PROCESOS

001 al 003: IDENTIFICA LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO AL QUE PERTENECE

(*), se debe incluir una breve reseña del procedimiento que realiza el encargado.

PÁGINAS / FECHA, refleja el número de paginas que contiene el manual de procedimientos y la fecha en que fue elaborado.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO, se debe indicar que se persigue con la implantación de los Procedimientos o para que se los elabore.



RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN, se deben mencionar los responsables de la ejecución.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, es la descripción detallada al máximo de los pasos que se deben seguir para realizar el proceso.

NUMERO DE ACTIVIDADES, describe el orden secuencial en que se deben desarrollar las actividades o pasos dentro de los procedimientos.

6.9.3. FORMULARIO (C) "DIAGRAMAS DE FLUJO"

DIAGRAMAS DE FLUJO, es la descripción grafica del Procedimiento existente mediante la utilización de símbolos, líneas, gráficos simplificados, palabras simples, unidades y responsables de los procedimientos, demostrando las actividades secuenciales en el mismo.

CÓDIGO, identifica la dependencia de la repartición respectiva del proceso, con el fin de facilitar la interpretación del presente Manual, ejemplo:

EV-01

EV: ENCARGADO DE VENTANILLA

01: ORDEN SECUENCIAL EN QUE SE DESARROLLA LOS PROCESOS

CODIGO-P

001 al 003: IDENTIFICA LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO AL QUE PERTENECE

PROCEIMIENTO DE: , refleja una breve reseña del procedimiento que realiza el encargado.



PÁGINAS / FECHA, refleja el número de paginas que contiene el manual de procedimientos y la fecha en que fue elaborado.

T, refleja el tiempo de ejecución de los procedimientos que realiza la unidad.

os **FORMULARIOS**, son instrumentos pre – impresos de comunicación y registro de datos administrativos diseñados y codificados para facilitar el flujo, procesamiento y análisis de información de un determinado procedimiento.

En resumen la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales presenta a continuación los formatos para cada proceso, procedimiento y el diagrama de flujo.



	<p><i>Gobierno Municipal de La Paz</i></p> <p><u>MANUAL DE PROCESOS (A)</u></p>
FORM N°:	UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES
CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO:

OBJETIVO DEL PROCESO:
NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPRENDEN EL PROCESO:
BASE LEGAL:
DIRECCIONES/UNIDADES/SUBUNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:
INSUMOS:
SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:
TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO

FUENTE: Elaboración propia



	<i>Gobierno Municipal de La Paz</i> <u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (B)</u>	
	<u>UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES</u>	
CODIGO	PROCESO DE:	PAGINAS:
CODIGO-P	(*)	FECHA:
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		

FUENTE: Elaboración propia



	<i>Gobierno Municipal de La Paz</i>	
	<u>DIAGRAMA DE FLUJO (C)</u>	
UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES		
CODIGO	PROCESO DE:	PAGINAS:
CODIGO-P (*)		FECHA:

N°	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	UNID.	RESP.	FLUJOGRAMA	T
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
FIRMA:			FIRMA:		

FUENTE: Elaboración propia



6.10. SIGLAS

Las siglas que se utilizarán en el Manual de Procesos y Procedimientos serán las siguientes:

HAMLP	Honorable Alcaldía Municipal de La Paz
GMLP	Gobierno Municipal de La Paz
DGRH	Dirección General de Recursos Humanos
UKBS	Unidad de Kardex y Beneficios Sociales
JUKBS	Jefatura de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales
EV	Encargado de Ventanilla
EFP	Encargado de Filiación de Personal
EC	Encargado de Certificación
ELBS	Encargado de Liquidación de Beneficios Sociales
ABS	Asistente de Beneficios Sociales
EVAC	Encargado de Vacaciones
EKARD	Encargado de Kardex
EAD	Encargado de Archivo de Documentos
EsU	Encargados de la Unidad
AL	Asesoría Legal
JRC	Jefatura de Registro y Control
CP	Control de Personal
SOLIC	Solicitante
MENSAJ	Mensajero
SISPER	Sistema de Personal
SITRAM	Sistema de Trámites Municipales
PTJ	Policía Técnica Judicial
CI	Cédula de Identidad

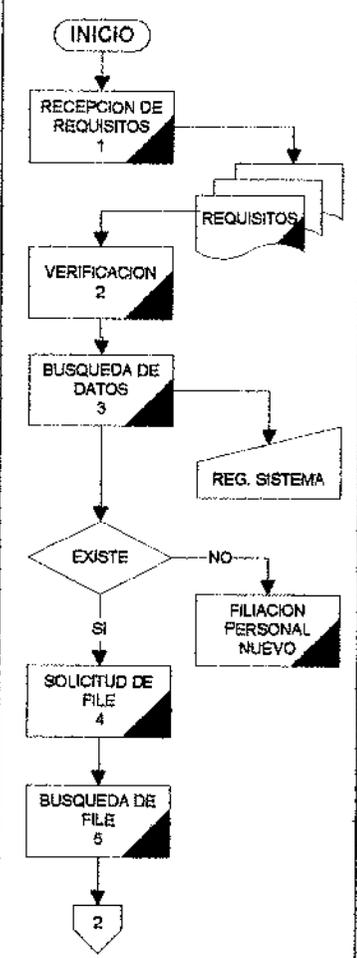
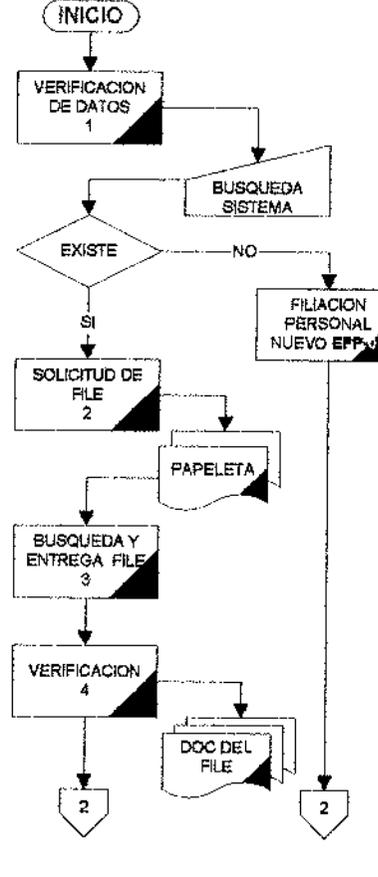
TABLA N° 3 : Siglas

FUENTE: Elaboración propia

6.11. CUADRO COMPARATIVO SITUACIÓN ACTUAL - PROPUESTA

A continuación se ha elaborado una matriz de la situación actual y la propuesta, donde se ha tomado como ejemplo al proceso de Administración para la Filiación que retorna a la institución, a fin de conocer las ventajas que conlleva contar con un Manual de Procesos y Procedimientos:

CUADRO COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL - PROPUESTA

DESCRIPCION	SITUACION ACTUAL	T	DESCRIPCION	PROPUESTA	T	VENTAJAS
<p>1 Recepción de requisitos mínimos en fólder amarillo.</p> <p>2 Verifica si cuenta con los requisitos mínimos.</p> <p>3 Busca datos en el sistema, si No existe se procede a filiación nueva.</p> <p>4 Si existe se solicita el File al EARCH.</p> <p>5 Busca el File solicitado.</p>		<p>1 min</p> <p>3 min</p> <p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>20 min</p>	<p>1 Verificará datos del funcionario en el sistema, si No existe se procede a filiación nueva.</p> <p>2 Si existe se solicitará file al EKARD, mediante papeleta de solicitud de file.</p> <p>3 Buscará y entregará el file al EFP, con copia de la papeleta.</p> <p>4 Verificará la documentación existente en file.</p>		<p>3 min</p> <p>3 min</p> <p>10 min</p> <p>5 min</p>	<p>Evita al funcionario público traer nuevamente toda la documentación de los requisitos de filiación.</p> <p>El funcionario que retorna a la institución debe traer los documentos actualizados según la indicación del encargado, en el lapso de una semana.</p> <p>Se tiene un control de files prestados mediante la papeleta de solicitud de file, en el cual se determina el tiempo máximo de préstamo.</p>



DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	T	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA	T	VENTAJAS
<p>6 Entrega del file solicitado al EFP, firmando en libros de registro.</p> <p>7 Registro de datos del funcionario en una nueva tarjeta de filiación.</p> <p>8 Procede al pegado de la fotografía, impresión de huella digital y firma.</p> <p>9 Informa al funcionario que debe traer los otros requisitos entregando el formulario de requisitos de filiación.</p> <p>10 Codifica y asigna el N° de código existente en la tarjeta y fila</p>		<p>3 min</p> <p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>3 min</p> <p>3 min</p>	<p>5 Informará al funcionario que documentación debe actualizar y que tiene una semana para presentarlos, entrando el formulario de requisitos de filiación.</p> <p>6 Actualizará datos en el sistema como personal activo.</p> <p>7 Informará y entregará al EKARD, el file y la copia de la papeleta de solicitud de file.</p> <p>8 Sellará y firmará la copia de la papeleta, como constancia de recepción de entrega.</p>		<p>3 min</p> <p>3 min</p> <p>3 min</p> <p>2 min</p>	<p>Evita la excesiva documentación en los files personales del funcionario, contando solo con la documentación imprescindible para cualquier tipo de trámite.</p> <p>Evita al EFP y al funcionario público la apertura de una nueva tarjeta de filiación.</p> <p>Anteriormente no se tenía determinado el tiempo para cada actividad, ahora se ha determinado tiempos para las diferentes actividades que realizan los encargados dentro de la Unidad.</p>



DESCRIPCION	SITUACIÓN ACTUAL	T	DESCRIPCION	PROPUESTA	T	VENTAJAS
<p>11 Registra datos en el sistema como personal activo.</p> <p>12 Entrega la tarjeta a la JUKBS para su respectiva firma.</p> <p>13 Firma y entrega la tarjeta de filiación al EFP.</p> <p>14 Entrega la tarjeta al ECD para su archivo firmando en libros de registro.</p> <p>15 Entrega de los files al EARCH.</p>		<p>3 min</p> <p>3 min</p> <p>30 min</p> <p>3 min</p> <p>3 min</p>				<p>En la presente propuesta se eliminan diferentes pasos innecesarios para cada actividad que realizan los encargados de la Unidad.</p>
TOTAL		95 min			32 min	

TABLA N° 4 : Cuadro Comparativo de la Situación Actual - Propuesta
 FUENTE: Elaboración propia



6.12. RECOMENDACIONES

Para la correcta implementación de la propuesta se debe tomar en cuenta ciertos aspectos inherentes a la misma, a manera de recomendaciones, los mismos que serán descritos a continuación tomando en cuenta los elementos principales a ser contemplados para lograr eficiencia en las actividades que se deben seguir para mejorar el desarrollo de la Unidad.

- ✦ Se deberá obtener su aprobación del Manual por el Concejo Municipal para su respectiva implementación. Luego de su aprobación es necesario realizar reuniones previas con todo el personal de la unidad, de manera de poder explicar de mejor forma las deficiencias y mejoras para llevar a cabo las acciones pertinentes en la implementación del Manual.
- ✦ Dotar de equipo necesarios para el mejor funcionamiento, agilidad y buena atención en las actividades, así como también implantar un sistema informático adecuado para tener una base de datos oportuna y confiable.
- ✦ Ampliar la infraestructura de la mejor manera para poder organizar y optimizar la administración de los archivos, además la dotación de recursos materiales para el eficiente desempeño en sus labores.
- ✦ Incentivar y promover el adiestramiento permanente del personal con temáticas inherentes a las actividades que realiza la Unidad.
- ✦ Inadecuado ambiente para el resguardo de los archivos de los funcionarios públicos.
- ✦ El horario de atención de la Unidad no es el apropiado para los usuarios. Se deberá establecer un horario de atención al público, de acuerdo a las exigencias del mismo, el cual determina un horario de oficina de 8:30 a.m. hasta 12:30 p.m. y de 14:30 p.m. hasta 18:30p.m.



CONCLUSIONES GENERALES

La teoría de organización administrativa ha demostrado que los procesos y procedimientos tiene que ver con el cumplimiento o desarrollo de objetivos y funciones definidas en la estructura organizacional. Así mismo, el análisis y diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales, nos ha permitido identificar la no existencia de un instrumento administrativo específico de la Unidad, las mismas que han dilucidado con mayor claridad la necesidad de contar con un manual administrativo, orientado a los funcionarios internos y externos que son la razón de ser de la institución y su conjunto.

Después de haber efectuado el Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales del Gobierno Municipal de La Paz, en función de una investigación exploratoria inicial, revisando las bases conceptuales, bases legales y la aplicación de una metodología investigativa, la presente propuesta se la considera preponderante para guiar y orientar los objetivos y funciones de la Unidad, hacia el logro de metas claras que estén relacionadas con la razón de ser de la institución.

GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ
"G.M.L.P."



UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS
SOCIALES
"MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS"



Gobierno Municipal de La Paz
MANUAL DE PROCESOS

FORM Nº: 4

UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

**CODIGO
EFP-02**

NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN PARA LA FILIACIÓN DEL PERSONAL QUE RETORNA A LA INSTITUCION

OBJETIVO DEL PROCESO:

Contar con información confiable ágil y oportuna para mantener y optimizar el funcionamiento del sistema de administración de recursos humanos.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPREDEN EL PROCESO:

- I. VERIFICACIÓN DE DATOS EN SISTEMA
- II. ACTUALIZACION DE DATOS EN EL SISTEMA
- III. INFORMAR A ARCHIVO

BASE LEGAL:

- Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)
- Ley de Municipalidades
- Resoluciones Municipales
- Ordenanzas Municipales

DIRECCIONES/UNIDADES/SUBUNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Dirección de Gestión de Recursos Humanos
- Encargado de Kardex

INSUMOS:

- Archivo personal
- Tarjeta de filiación
- Formulario de requisitos
- Requisitos de filiación
- Material de Escritorio y Equipo
- Recursos Humanos de Unidad de Kardex y Beneficios Sociales

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

- Registro del personal que retorna al Gobierno Municipal de La Paz en forma ordenada.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO:

Indeterminado y permanente.

FUENTE: Elaboración Propia



Gobierno Municipal de La Paz
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

CODIGO EFP-02	PROCESO DE: ADMINISTRACIÓN PARA LA FILIACIÓN DEL PERSONAL QUE RETORNA A LA INSTITUCIÓN	PAGINAS: 1/1
CODIGO-P 001	Procedimiento para nomar el registro de los funcionarios públicos que retorna a GMLP.	FECHA: 12-2003

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

Diseñar un instrumento normativo para el registro del personal.

RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:

Encargado de Filiación de Personal

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

I. VERIFICACIÓN EN SISTEMA

Encargado de Filiación de Personal

1.- Verificará datos del personal que retorna en el sistema, si éste existe se procederá a actualizarlo, si **no** existe se procederá a la filiación como personal nuevo.

2.- Si el funcionario existe en el sistema, solicitará al Encargado de Kardex dicho file personal mediante papeleta de solicitud de préstamo de file personal.

Encargado de Kardex

3.- Buscará y entregará el file solicitado, con copia de la papeleta de solicitud

Encargado de Filiación de Personal

4.- Verificará la documentación existente.

5.- Informará al funcionario que documentación deberá actualizar con el respectivo sellado del formulario de requisitos de filiación.

II. ACTUALIZACION DE DATOS EN EL SISTEMA

Encargado de Filiación de Personal

6.- Actualizará la información del funcionario en el sistema como personal activo.

III. INFORMAR A ARCHIVO

Encargado de Filiación de Personal

7.- Informará al Encargado de Kardex que el funcionario ya esta activo y procederá a la entrega del file personal.

8.- Hará sellar y firmar la copia de papeleta como constancia de recepción y entrega.



Gobierno Municipal de La Paz
DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

CODIGO EFP-02	PROCESO DE: ADMINISTRACIÓN PARA LA FILIACIÓN DEL PERSONAL QUE RETORNA A LA INSTITUCIÓN	PAGINAS: 1/2
CODIGO-P 001	Procedimiento para normar el registro de los funcionarios públicos que retorna al GMLP.	FECHA: 12-2003

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	UNID.	RESP.	FLUJOGRAMA	T
1	Verificará los datos en el sistema, si no existe se procede a filiación nueva.	UKBS	EFP	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> VER1[VERIFICACION DE DATOS 1] VER1 --> BUS[BUSQUEDA SISTEMA] BUS --> EXISTE{EXISTE} EXISTE -- SI --> SOL2[SOLICITUD DE FILE 2] EXISTE -- NO --> FILI[FILIACION PERSONAL NUEVO EFP-01] SOL2 --> PAPELETA[/PAPELETA/] PAPELETA --> BUS3[BUSQUEDA Y ENTREGA FILE 3] FILI --> BUS3 BUS3 --> VER4[VERIFICACION 4] VER4 --> DOC[DOC DEL FILE] DOC --> 2[2] FILI --> 2[2] </pre>	3 min.
2	Si existe se solicitará file al EKARD, mediante papeleta de solicitud de file.	UKBS	EFP		3 min.
3	Buscará y entregará el file al EFP, con copia de la papeleta.	UKBS	EKARD		10 min.
4	Verificará la documentación existente en el file.	UKBS	EFP		5 min.

FUENTE: Elaboración Propia



Gobierno Municipal de La Paz
DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES

CODIGO EFP-02	PROCESO DE: ADMINISTRACIÓN PARA LA FILIACIÓN DEL PERSONAL QUE RETORNA A LA INSTITUCIÓN	PAGINAS: 2/2
CODIGO-P 001	Procedimiento para normar el registro de los funcionarios públicos que retorna a la GMLP.	FECHA: 12-2003

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	UNID.	RESP.	FLUJOGRAMA	T
5	Informará al funcionario que documentación debe actualizar, entregando el formulario de requisitos.	UKBS	EFP	<pre> graph TD Start([2]) --> Informar[INFORMAR 5] Informar --> FormReqs[FORM. REQS.] Informar --> Actualizar[ACTUALIZACIÓN DE DATOS 6] Actualizar --> RegSistema[REG. SISTEMA] Actualizar --> InforEntr[INFOR. Y ENTR. EKARO 7] InforEntr --> Sellado[SELLADO Y FIRMA 8] InforEntr --> Copia[Copia Papeleta] InforEntr --> File[FILE] Sellado --> Fin([FIN]) End([2]) </pre>	3 min.
6	Actualizará datos en el sistema como personal activo.	UKBS	EFP		3 min.
7	Informará y entregará al EKARD el file y la copia de la papeleta.	UKBS	EFP		3 min.
8	Sellará y firmará la copia de papeleta, como constancia de recepción y entrega.	UKBS	EFP		2 min.
ELABORADO POR: Angélica Concepción Trujillo Blanc Miguel Ángel Cussi Salinas FIRMA:			APROBADO POR: Raúl Villarreal Alcázar FIRMA:		

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXOS

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES
GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ**

ACTIVIDADES	TIEMPO	junio				julio				agosto				septiem				octubre				noviemb				diciembre				enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1° ETAPA DE ASIGNACIÓN																																	
- Primera entrevista en el GMLP.																																	
- Asignación a la Unidad de trabajo																																	
- Asignación del Tutor Institucional																																	
- Asignación del Tutor Académico																																	
- Estudio Preliminar de la Unidad																																	
2° ETAPA DEL PERFIL (*)																																	
- Elaboración del Perfil																																	
- Aprobación del Perfil																																	
3° ETAPA MARCO TEÓRICO Y LEGAL (*)																																	
- Revisión Bases Conceptuales																																	
- Extracción y Recopilación de Información																																	
- Análisis e Interpretación de la Información																																	
- Desarrollo y Presentación del Marco Teórico-Legal																																	
4° ETAPA DE TRABAJO DE CAMPO (*)																																	
- Recopilación de Información																																	
- Análisis de la Información																																	
- Estudio Situacional																																	
5° ETAPA DE PROPUESTA (*)																																	
- Elaboración Manual de Procesos y Procedimientos																																	
- Presentación y validación del Manual al tutor																																	
- Análisis de ventajas de Procesos y procedimientos																																	
- Aprobación del Manual por el tutor																																	
- Presentación ajuste y validación del Manual																																	
- Entrega del documento final a la Unidad																																	
6° ETAPA DEL DOCUMENTO FINAL (*)																																	
- Presentación del Trabajo a la Carrera																																	

(*) En las diferentes **Etapas** del presente cronograma de trabajo se ha realizado reuniones pertinentes y continuas con el Tutor Académico y el Tutor Institi para la revisión y ajuste de trabajo.

FUENTE: Elaboración Propia

MES

: diciembre

ETAPA DEL DOCUMENTO FINAL

➤ **Presentación del Trabajo a la Carrera**

Se hará la presentación del documento final a la carrera de Administración de Empresas.

TIEMPO DE DURACION : 4 semanas

RESPONSABLE : Miguel Ángel Cussi Salinas

Angélica Concepción Trujillo Blanco

MES

: enero

CUESTIONARIO ANEXO 2

DIRIGIDO A LA UNIDAD DE KARDEX

El presente cuestionario servirá para la recopilación de información que nos permitirá conocer la **Unidad de Kardex**.

Por tal motivo su información clara y concisa servirá para la realización de nuestro objetivo.

Definiremos **proceso y procedimiento**.

Proceso, es el conjunto de operaciones (conjunto de Tareas y Actividades), secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos en la institución, implican ingreso y generación de valor agregado.

Procedimiento, es la secuencia de pasos específicos y detallados para seguir en forma secuencial

1.- Conoce el **objetivo general** de la Unidad? SI NO

En caso de **SI** por favor enunciar.....
.....
.....

2.- Conoce los **objetivos específicos** de la Unidad? SI NO

En caso de **SI** por favor enunciar.....
.....

3.- Conoce la **políticas** de la Unidad? SI NO

En caso de **SI** por favor enunciar.....
.....

4.- Conoce el **Organigrama** de su Unidad?

SI NO

Si su respuesta es si por favor **dibújelo**

5.- Existe un Manual de Procesos y Procedimientos Especifico de la Unidad?

SI ○ NO ○

6.- Conoce Ud. los **procesos** que realiza la Unidad?

SI ○ NO ○

Cuales son:.....

7.- En que procesos de la Unidad se presentan mayores **problemas o cuellos de botella?**

Enúncielos.....
.....

8.- A su criterio en la Unidad existen problemas de:

- Procesos y Procedimientos
- Organización
- Control
- Coordinación
- Comunicación
- Ninguno

Otros:.....
.....

9.- La coordinación con otras Unidades es:

- Buena
- Fluida
- Lenta
- Mala
- No existe

10.- Que factores impiden desarrollar eficientemente su trabajo?

- Falta de procesos y procedimientos
- Lentitud y demora excesiva en otras unidades
- Recursos materiales
- Comunicación
- Relaciones Humanas
- Espacio físico
- Ninguno

Otros:.....
.....
.....

11.- Que sugiere Ud. para mejorar el desempeño del trabajo?

- Personal capacitado
- Manual de procesos y procedimientos
- Material de escritorio
- Organización

Otros.....
.....

12.- Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?

SI NO

En caso de **SI** por favor enunciar.....
.....
.....

CUESTIONARIO ANEXO 3

DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE KARDEX

El presente cuestionario servirá para la recopilación de información que nos permitirá conocer la opinión que tiene los usuarios de la **Unidad de Kardex**. Por tal motivo su información clara y concisa servirá para la realización de nuestro objetivo.

1.- Como califica Ud. la **prestación de servicios** de la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales?

- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

Porque?.....
.....

2.-Que tipo de **tramite** vino a realizar en la Unidad de Kardex y Beneficios Sociales?.....
.....

3.- Esta conforme con el **tiempo** que demora su tramite?

SI NO

Si su respuesta es **NO** explique

.....
.....

4.- Esta conforme con el **horario** establecido para la prestación de servicios en la Unidad?

SI NO

Si su respuesta es **NO** sugiera horario:

.....
.....

5.- Que **trato** recibe Ud. de los funcionarios de la Unidad?

- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

6.- Existe algún encargado que le informe a Ud. a cerca del tramite que realiza?

SI NO

Sugerencias:.....
.....
.....

GUIA DE ENTREVISTA ANEXO 4

Dirigido a : Funcionarios de la Honorable Alcaldía Municipal de La Paz, Unidad de Kardex y Beneficios Sociales.

La presente guía de entrevista tiene fines exclusivamente académicos. La información obtenida será tratada confidencialmente y en beneficio del Gobierno Municipal de La Paz.

1.- Nombre completo de la persona que ocupa el puesto.....
.....

2.- Nombre del Cargo que ocupa.....

3.- Cuanto tiempo Ud. ocupa este cargo? Años..... Meses.....Semanas.....

4.- Quien es su inmediato superior? (Indique el cargo que ocupa).....
.....

5.- Quienes están bajo su directa supervisión? (mencionar los cargos)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6.- Conoce el Manual de Procesos y Procedimientos?

SI

NO

7.- Cuales son las Actividades que realiza?
empleado?

Porcentaje(%) de tiempo

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Total 100%

8.- Describa detalladamente los procesos y/o procedimientos para realizar cada una de las funciones anteriormente mencionadas.....

.....
.....
.....
.....
.....

9.- Considera que las actividades que Ud. realiza dura más de lo previsto?

SI NO

Porque Razones:

Burocracia

Mala Organización

Negligencia Superior

Falta de Recursos

Factores Externos

Otros.....

10.- En que puestos de su Unidad demora las actividades más de lo necesario?

Que puestos?

Como?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11.- A su criterio como se podría mejorar las actividades para que dure menos tiempo?....

.....

.....

.....

12.- Existe un instructivo o reglamento que determine las actividades de la Unidad?

SI NO

Cuales son:

.....

.....

.....

13.- Tiene reclamos frecuentes sobre las actividades que Ud. realiza?

SI NO

Cuales son:

.....

.....

14.- Existe conexión interna con otras Unidades para la realización de las actividades de la unidad?

SI

NO

Que Unidades?

Como?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

15.- Existe relación externa con otras Unidades para la realización de las actividades de la Unidad?

SI

NO

Que Unidades?

Como?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

16.- La o las actividades que Ud. realiza es de forma?

Manual

Como?.....

Automática

Como?.....

17.- Cuales son los problemas principales con los que tropieza Ud. en su puesto de trabajo y a que se debe?.....

.....
.....
.....

18.- Realiza Ud. actividades que no corresponden a su cargo?

SI

NO

Mencione cuales son:

.....
.....
.....

Y describa los procesos y/o procedimientos para realizarlo

.....
.....
.....

19.- Considera Ud. que estas actividades deberían estar a su cargo?

SI NO

Porque?.....
.....

20.- Se informa Ud. de la actividades y/o decisiones que la unidad realiza?

SI NO

Como?.....

21.- Conoce Ud. el objetivo principal de la Unidad?

SI NO

Cual?.....

22.- Conoce Ud. las Leyes, Normas, Reglamentos, Ordenanzas en las cuales se basa la Unidad?

SI NO

Cuales son:

.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración



*Ciudad de Nuestra Señora de La Paz
Gobierno Municipal*

La Paz Marzo 9 de 2003

Señor
Lic. Reynaldo Barbosa,
Director de la Carrera de Administración de Empresas
Universidad Mayor de San Andrés
Presente.

Ref: Conformidad de recepción del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Kardex de Personal y Beneficios Sociales.

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, doy a conocer a su autoridad que el trabajo realizado por la egresada Angélica Concepción Trujillo Blanco en el marco del Convenio Interinstitucional G.M.L.P. - U.M.S.A., en la modalidad de Trabajo Dirigido, con el tema "REFORMULACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES", ha concluido satisfactoriamente.

Por tanto certifico la conformidad requerida al documento presentado para fines que convenga a la interesada.

Sin otro particular me despido de usted reiterando mis consideraciones mas distinguidas.

cc. SICH


Ramil A. Alvarado Alvarado
Resp. Unidad de Personal
y Beneficios Sociales
Gobierno Municipal de La Paz

La Alcaldía a tu servicio
Calle Mercado N.º 1298, Casilla 10054, Teléfono fijo: 202000 - 202030 - 312010
www.ci.lopez.gob.bo, La Paz, Bolivia



Ciudad de Nuestra Señora de La Paz
Gobierno Municipal

La Paz Marzo 9 de 2003

Señor,
Lic. Reynaldo Barbosa,
Director de la Carrera de Administración de Empresas
Universidad Mayor de San Andrés
Presente.

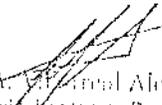
Ref: Conformidad de recepción del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Kardex de Personal y Beneficios Sociales.

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, doy a conocer a su autoridad que el trabajo realizado por el egresado Miguel Angel Cussi Salinas en el marco del Convenio Interinstitucional G.M.L.P. - U.M.S.A., en la modalidad de Trabajo Dirigido, con el tema "REFORMULACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA UNIDAD DE KARDEX Y BENEFICIOS SOCIALES", ha concluido satisfactoriamente.

Por tanto certifico la conformidad requerida al documento presentado para fines que convenga al interesado.

Sin otro particular me despido de usted reiterando mis consideraciones mas distinguidas.


Raúl A. Villarreal Alenczar
Resp. Gral. Unidad de Personal
y Beneficios Sociales
Gobierno Municipal de La Paz

C. C. No. 1.

La Municipalidad a tu servicio
Calle Mercado N.º 1298, Casilla 10054, Teléfono fijo: 202000 - 202030 - 312010
www.ci-lapaz.gob.bo, La Paz, Bolivia

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Eloy Lares Martínez **"Manual de Derecho Administrativo"** , citado en el texto de apuntes elaborado por el Lic. Freddy Aliendre España.
- 📖 Harold Koontz y Heinz Wehrlich **"Administración una Perspectiva Global"**, 11 Edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- 📖 Idalberto Chiavenato **"Administración de Recursos Humanos"**, 2 Edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- 📖 Stong James, Freman R. Edward, Gilbert Jr. **"Administración"**, Prentice May. México, 1989.
- 📖 Dávila C, **"Teorías Organizacionales y Administración"**, editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1985.
- 📖 Gómez G, **"Plantación y Organización de Empresas"**,8 Edición, editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
- 📖 Quiroga Leos, Gustavo **"Organización y Métodos en la Administración Pública"**, 4 Edición, editorial Trillas, México, 1996.
- 📖 Benjamín Franklin, Enrique **"Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura"**, editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
- 📖 Jordán Jimeno, Antonio **"Análisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnostico Organizacional"**, 1 Edición , 2001, Bolivia.
- 📖 Franklin Sandi Rubin de Celis, **"Gestiona Pública Descentralizada en Bolivia"**, 1 Edición, editorial Centro de Publicaciones de FCEF.
- 📖 Klingner Donal, E. **"Administración de Personal en el Sector Público"**, editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Raymundo Amaro Guzmán, **"Introducción a la Administración Pública"**,2 Edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- 📖 Manuel Pérez Rosales **"Diccionario de Administración"**, 3 Edición, editorial San Marcos.
- 📖 Apuntes de clases elaborado por el Lic. Freddy Aliendre España.
- 📖 Arandia Lexin **"Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje"**, 2 Edición, La Paz – Bolivia, 1993.
- 📖 Zorilla Arena Santiago y Torrez Xamar Miguel, **"Guía para la Elaboración de Tests"**, México, 1990.
- 📖 Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar, **"Metodología de la Investigación"**, 2 Edición, editorial Mc Graw Hill. México, 1991.
- 📖 <http://www.monografias.com>

- 📖 Universidad Mayor de San Andrés **"Reglamento del Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana"**, La Paz – Bolivia, 1999.
- 📖 Constitución Política del Estado
Ley N° 1615 del 6 de febrero de 1995.
- 📖 Ley de Participación Popular
Ley N° 1551 del 20 de abril de 1994.
- 📖 Ley de Municipalidades
Ley N° 2028 del 28 de octubre de 1999.
- 📖 Ley de Administración y Control Gubernamental
Ley N° 1178 del 20 de julio de 1990.

- 📖 **Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa**
Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997.
Resolución Suprema N° 217064 del 23 de mayo de 1997.
- 📖 **Norma Básica del Sistema de Administración de Personal**
Resolución Suprema N° 26115 del 16 de marzo de 2001.
- 📖 **Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal**
- 📖 **Ley General del Trabajo**
Decreto Ley del 24 de mayo de 1939, Elevado a rango de Ley el 8 de diciembre de 1942.
Decreto Reglamentario de la Ley General del Trabajo.
Decreto Supremo N° 224 del 23 de agosto de 1943.