

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



# ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ANAPOL

POSTULANTES :

Paola Teresa Cabrera Beltrán

Roxana Claudia Quisbert Flores

TUTOR

: Lic. Rene Sangüesa Figueroa

La Paz- Bolivia

**DEDICATORIA:**

*A Dios por el Regalo divino de estar viva por ser el guía incansable de mis pasos y por la bendición de ser parte de esta inolvidable experiencia.*

*A mis padres Arturo y Teresa por darme desinteresadamente su amor y comprensión, por haber sido el apoyo incondicional en los momentos difíciles y por ser fieles compañeros en el camino de mi vida.*

*A mi familia por brindarme su apoyo, ternura y paciencia, a ti Mary porque con tus palabras supiste darme aliento para continuar.*

*Y a mis amigos por la amistad cultivada a lo largo de estos años, por todo lo que juntos hemos aprendido y porque aquellos lazos de cariño perduren.*

*Paola*

*Dedicatoria:*

*A mis padres Florencio y Cristina  
Por el inmenso amor y  
Confianza brindada en mi vida,  
A mi hermano Edgar por las palabras  
De aliento en los momentos difíciles,  
A mis amigos por su apoyo  
Incondicional y por su amistad sincera.*

*Claudia*



## AGRADECIMIENTOS

*La formación Académica de estos años exigió una transformación agradable, y nos ha ayudado mucho el apoyo, la comprensión y los conocimientos de quienes nos rodean. Fue un gran honor contar con el Lic. René Sangüeza Figueroa como Tutor Académico, cuyo rigor intelectual y compromiso personal con la educación y la formación académica han afilado a un más los argumentos de éste trabajo dirigido.*

*Al Lic Estanislao Ramos, Tutor Institucional por el trabajo incansable y apoyo indudable durante este periodo.*

*La deuda mayor es con al Universidad Mayor de San Andrés, que durante años nos acogió en sus aulas y por amor a la Universidad nuestras vidas quedan totalmente impregnadas por el conocimiento que nos dio libertad y el enorme lujo de sentirnos apoyadas sin reversa.*

*A nuestros licenciados por brindarnos día a día sus experiencias, por compartir con nosotros su sabiduría y por la dedicación depositada en nuestra formación.*

*Al personal de la Academia Nacional de Policías por su valiosa contribución al presente trabajo.*

*A nuestros amigos y compañeros por su amistad y comprensión de mejorar nuestras aspiraciones.*

**Paola y Claudia**

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	3
Antecedentes	3
Justificación	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	5
<b>OBJETIVOS</b>	6
Objetivos Especificos	6
Alcance	6
<b>CAPITULO II</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	7
Concepto de Administración	7
Concepto de Administración Pública	8
Rol de la Administración Pública en la Sociedad Moderna	8
Concepto de Organización	9
<b>PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN</b>	10
Departamentalización	10
Jerarquización	10
Concepto de Línea Staff	11
Naturaleza de las relaciones de Línea y Staff	11
Autoridad Funcional	12
Línea de Mando y Autoridad	13
Comunicación	13
Organización Formal	13
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	14
Estructura organizacional	14
Concepto de sistema	15
Concepto de subsistema	15
<b>MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	16
Concepto de Manuales	16
Clasificación de Manuales Administrativos	17
Concepto de Manual de Organización y Funciones	18
Concepto de Manual de Procedimientos	18
Concepto de Manual de Puestos	19
<b>CONCEPTO DE CARGO Y PUESTO</b>	19
Diagramación de flujo	20
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO LEGAL</b>	<b>21</b>
<b>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO</b>	21
<b>LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL</b>	21
Propósito	21
Finalidad	22
Ámbito de aplicación	23
Sistema de Organización Administrativa	23



Sistema de Administración de personal	24
Control Gubernamental	25

**CAPITULO IV**

<b>ANALISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>26</b>
OBJETIVO DEL ANÁLIS ORGANIZACIONAL	26
Metodología del Análisis Organizacional de los Instrumentos Administrativos	26
Análisis Retrospectivo	26
Situación Actual	27
Análisis de la Observación Documental	29
Análisis de la Investigación de Campo	30
Universo de Estudio	31
Relevamiento de Información	31
<b>ANALISIS DE LOS DATOS</b>	<b>32</b>
Análisis del Objetivo General	32
Análisis de los Objetivos Especificos	34
Análisis del Cumplimiento de los Objetivos	35
Análisis del organigrama	36
Análisis de los Instrumento Administrativos	37
Análisis del Organigrama Actual de la ANAPOL	38
Análisis del Manual d Funciones de la ANAPOL	41
Análisis Prospectivo	42
Conclusiones del Análisis Organizacional	43

**CAPITULO V**

**PROPUESTA**

<b>PRESENTACIÓN</b>	
Diseño Organizacional de la Academia Nacional de Policías	45
Misión de la Academia Nacional de Policías	45
Objetivos	46
Objetivo General	46
Objetivos del P.O.A Gestión 2004	46
Productos y/o servicios	47
<b>ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIACIONAL DE LA ANAPOL</b>	<b>48</b>
Departamento	49
Area organizacional	49
Adecuación de l a Estructura Organizacional	49
Clasificación de Niveles Jerárquicos	50
Unidades Sustantivas	51
Unidades Administrativas	51
Unidades de Asesoramiento	51
Codificación de los Departamentos y conformación de la Estructura Orgánica	52
<b>ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>	<b>52</b>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PROPUESTO</b>	<b>54</b>
Objetivo	54
Objetivos Especificos	54
Ambito de aplicación	54
Instructivo de llenado para el Manual de Organización y Funciones	55
<b>MANUAL DE PROCESOS y PROCEDIMIENTOS PROPUESTO</b>	<b>58</b>

Objetivo	58
Objetivos Específicos	58
Ambito de Aplicación	58
Relación de procedimientos	58
Instructivo de llenado para el formulario de procesos	60
Simbología	63
<b>MANUAL DE PUESTOS</b>	66
Objetivo	66
Objetivos Específicos	66
Ambito de Aplicación	66
Instructivo de llenado para el formulario de manual puestos	66
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	70
Bases para la Implantación de los Instrumentos Administrativos	70
Plan de Implantación	70
Aprobación de los Instrumentos Administrativos	70
Responsables de la Implementación	71
Difusión de los Instrumentos Administrativos	71
Orientación y adiestramiento	71
Implementación	71
Seguimiento	72
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>RECOMENDACIONES</b>	74
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	75
<b>DISPOSICIONES LEGALES</b>	77
<b>ANEXOS</b>	78

**ÍNDICE DE CUADROS**

	<b>Página</b>
<b>CUADRO N° 1</b>	
Análisis del Objetivo General	33
<b>CUADRO N° 2</b>	
Análisis de los Objetivos Específicos	34
<b>CUADRO N° 3</b>	
Análisis de los Objetivos	35
<b>CUADRO N° 4</b>	
Análisis del Organigrama	36
<b>CUADRO</b>	
Cuadro Comparativo de la Estructura Orgánica Actual y Propuesta	50



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO N° 1	
Análisis del Objetivo General	33
GRÁFICO N° 2	
Análisis de los Objetivos Específicos	34
GRÁFICO N° 3	
Análisis de los Objetivos	35
GRÁFICO N° 4	
Análisis del Organigrama	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1

Cronograma de Actividades

Anexo N° 2

Cuestionario: Diagnostico General de la Administración de la ANAPOL

Anexo N° 3

Entrevista Estructurada: Manual de Organización y Funciones

Anexo N° 4

Entrevista Estructurada: Manual de Procesos y Procedimientos

Anexo N° 5

Prototipo: Manual de Organización y Funciones

Anexo N° 6

Prototipo: Manual de Procesos y Procedimientos

Anexo N° 7

Prototipo: Manual de Puestos



## INTRODUCCIÓN

La promulgación de la Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY SAFCO), presenta un importante avance en materia de modernización de la administración pública, debido a que aportó con modernos sistemas de administración y control bajo el régimen de responsabilidad por la gestión pública.

El Sistema de Organización Administrativa, es un sistema de regulación de la Administración Pública, que tiene el propósito de establecer la estructura organizacional de las entidades del sector público en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, su implantación y funcionamiento efectivo constituyen un proceso orientado a mejorar la respuesta del Estado de manera oportuna y eficaz con las necesidades de la comunidad a través de sus entidades, simplificando, analizando y haciendo más transparentes las operaciones.

Los productos que se generan como resultado de la implantación de las Normas Básicas del S.O.A. y el S.A.P. en el Sector Público son El Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos.

El contenido del presente trabajo, está conformado de la siguiente manera:

- En el Capítulo I se describen los Aspectos Generales en el cual se incluyen los antecedentes, justificación, planteamiento del problema, objetivos del trabajo, alcance.
- En el Capítulo II se describe el Marco Teórico, donde se incluyen conceptos acerca de administración, administración pública, diseño organizacional, sistemas, manuales administraciones, diagramación de flujo.



- 
- En el Capítulo III se describe el Marco Legal donde se incluye la Ley N° 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Administración de Personal, Sistema de Control Gubernamental.
  - En el Capítulo IV se describe el Análisis Organizacional realizado, donde se incluye la identificación de los sujetos de estudio, el relevamiento de la información, el universo de estudio, el análisis de la información recopilada y sus resultados. Posteriormente las conclusiones al análisis.
  - En el Capítulo V se presenta la Propuesta del Trabajo, que consiste en la elaboración de la Estructura Orgánica, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos para la ANAPOL.
  - Finalmente en el Capítulo VI se presenta las Bases para la Implantación de los instrumentos administrativos.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Asimismo, se presenta la bibliografía utilizada y los anexos del trabajo.



---

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

Toda institución, independientemente del carácter de su naturaleza (pública o privada), debe contar con documentos que formalicen su estructura, guíen su funcionamiento y definan su organización. Estos documentos son un recurso formal de toda la información con instrucciones necesarias, para dinamizar al sector de capacitación interna es una guía que permite encaminar los esfuerzos del personal hacia los objetivos.

#### I. ANTECEDENTES

La Policía Nacional es una institución fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas de auxilio y de investigación, fundada en los valores sociales de seguridad, paz, justicia y preservación del ordenamiento jurídico que, de manera regular y continua, asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad. La Policía Nacional, cuenta con una macro estructura en la que se observa las Direcciones Nacionales, Comandos Departamentales, y los Organismos Operativos de las distintas Unidades.

“La Policía Nacional es una institución cuyo desenvolvimiento se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Policía Nacional y sus Reglamentos; no delibera ni realiza acción política partidista. Sin embargo, sus miembros pueden ejercer sus derechos de ciudadanía, de acuerdo con disposiciones legales. La Policía Nacional depende del Presidente de la República, quien ejerce autoridad por intermedio del Ministro de Gobierno”<sup>1</sup>.

La Policía Nacional tiene como misión fundamental, conservar el orden público, la defensa de la sociedad y la garantía del cumplimiento de las leyes, con la finalidad de hacer posible que los

---

<sup>1</sup> Notas extractadas de la “Ley Orgánica de la Policía Nacional”



---

habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad (Constitución Política del Estado, artículo 215°)

**La Academia Nacional de Policías (ANAPOL)**, fue creada el 26 de febrero de 1937, durante la Presidencia del Cnl. David Toro Ruilova, con el nombre de “Escuela Nacional de Policías” e inició sus actividades en el entonces cuartel “Calama”, para luego trasladarse a la Calle Loayza. El 27 de Junio de 1955, por Decreto Supremo N° 4103 cambia el nombre de “Escuela Nacional de Policías y Carabineros” a “Academia de Carabineros y Policías” asignándole funciones de preparación, habilitación, especialización y perfeccionamiento. En el año 1963, mediante Decreto Supremo N° 06338, de conformidad con la Ley Orgánica de la Policía Nacional de 9 de enero de 1962 se aprobó el Reglamento Orgánico de la Academia Nacional de Policías, Reglamento Interno, Disciplina y el Plan de Enseñanza, adoptando las características que al presente ostenta. Habiendo iniciado actividades ya de manera oficial en 1964 en los predios que se encuentran ubicados en la zona de Bajo Següencoma de la ciudad de La Paz.

La ANAPOL, es el primer Instituto de formación profesional para Oficiales de Policía. De conformidad con la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica de La Policía Nacional, con la culminación de sus estudios otorga el grado de Subteniente. El estudiante formado en sus aulas en ciencias y técnicas de Orden y Seguridad, Tránsito e Investigación Criminal le permite garantizar el cumplimiento y respeto a la Constitución Política y las Leyes de la República.

“La ANAPOL tiene como misión es la formación integral de las Damas y Caballeros Cadetes...”<sup>2</sup>

La ANAPOL es una institución educativa donde se forman oficiales profesionales, en el grado de Subteniente, quienes se habilitan para proseguir la carrera policial de servicio a la ciudadanía.

---

<sup>2</sup> Notas extractadas del “Sistema Educativo Policial” Pág. 39



---

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de Instrumentos Administrativos es de mucha importancia para cualquier institución, puesto que contar con los mismos, facilita la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones de las personas que ocupan un cargo en una determinada institución.

La falta de un régimen legal de organización administrativa, acorde con el desarrollo del Estado, ha ocasionado que cada entidad se desenvuelva de acuerdo con las disposiciones especiales de su creación, una gran mayoría sin contar con estatutos, reglamentos, manual de organización y funciones, de procesos, de puestos o cargos dificultando su desenvolvimiento administrativo.

La ANAPOL, no cuentan con todos estos Instrumentos Administrativos, es por eso que la implementación de los mismos es de mucha importancia, estos instrumentos serán de utilidad para las autoridades y funcionarios jerárquicos, por cuanto se constituirán en un documento de consulta e información permanente respecto con las funciones que deben cumplir dentro el ámbito de su competencia, las relaciones jerárquicas y coordinación, y así evitar la duplicidad de funciones.

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas y necesidades organizacionales que refleja la ANAPOL se determinaron a través de una investigación de campo, aplicando entrevistas preliminares de carácter exploratorio y a través de la observación directa, se percibió que la ANAPOL cuenta con normas internas, sin embargo las mismas no se circunscriben en el marco de la Ley 1178, además de no contar con instrumentos administrativos normativos completos, actualizados y adecuados enmarcados dentro de las exigencias técnicas del Sistema de Organización Administrativa. Existiendo el riesgo de



surgir duplicidad o dispersión de funciones; lo cual da lugar a la discrecionalidad en el manejo procedimental y diluye de la responsabilidad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo es diseñar y actualizar los instrumentos administrativos para la ANAPOL.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Los Objetivos Específicos que se pretenden alcanzar con la presente investigación, son los siguientes:

- Efectuar el análisis organizacional acerca de los instrumentos administrativos.
- Rediseñar el Manual de Organización y Funciones.
- Elaborar el Manual de Procesos
- Elaborar el Manual de Puestos
- Elaborar las bases para la implantación de los instrumentos administrativos.

## **1.5 ALCANCE**

El presente trabajo se elaborará en la Academia Nacional de Policías ubicada en la zona de Bajo Següencoma de la ciudad de La Paz.





---

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### 2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“La Administración es el proceso de adoptar decisiones e impartir ordenes en representación de los grupos de miembros de una organización, considerados el complejo de objetivos, limitaciones u normas que subyacen a la producción y distribución del valor requerido para satisfacer las necesidades de los miembros”.<sup>3</sup>

“La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo de uso de los recursos y de esfuerzo y con menos inferencias con otras actividades útiles”.<sup>4</sup>

En toda institución es importante la administración pues la misma orienta, dirige y controla los esfuerzos de todos los funcionarios para lograr de esta manera el objetivo de la Institución, es por ello que las autoridades deben hacer lo posible para que su organización alcance sus objetivos con el mínimo de los recursos y esfuerzos que disponga la organización.

Hoy en día la principal herramienta en la búsqueda del logro de la eficiencia y economía es la administración, entonces, permite a la ANAPOL lograr sus objetivos, con el uso racional de los recursos.

---

<sup>3</sup> HODGE, Bulli Jonson Herbert “Administración y Organización”. Editorial El Ateneo, Colombia, 1995, Pág. 5

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, México, 1997, Pág. 189



---

## 2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Administración Pública es el conjunto o complejo de organismos y funcionarios que, habitualmente por medio de actos sucesivos, aislados e individuales, esto es relativo, a cada caso a una cuestión concreta y determinada, realizan los fines del Estado, dentro de la Constitución y las leyes”.<sup>5</sup>

“La Administración Pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad. Tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir los gastos, conservar y utilizar con criterio las máquinas y edificios, así como proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos”.<sup>6</sup>

La Administración Pública en nuestro país es el instrumento a través del cual se disponen a manejar los bienes del Estado, velando por la satisfacción y seguridad de la sociedad. Siendo la Administración Pública un conjunto de organizaciones y funciones que con su trabajo permiten alcanzar los fines del Estado, la Policía Nacional pretende servir al Estado y la sociedad, como todas las entidades pertenecientes al sector público de nuestro país la ANAPOL cumple con su misión que es la formación integral de los oficiales policiales que requiere la sociedad boliviana. La ANAPOL siendo una entidad que recibe recursos del Estado busca alcanzar una utilización eficaz y eficiente de los recursos que le son asignados para el desarrollo de sus funciones.

## 2.3. ROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA SOCIEDAD MODERNA

La Administración es lo más característico de las sociedades modernas, lo que caracteriza a las sociedades contemporáneas es la “revolución administrativa”, lo que diferencia a los países

---

<sup>5</sup> Notas extractadas de “AMIAMA, Manuel A”.

<sup>6</sup> Notas extractadas del “Centro Nacional de Capacitación” (CENCAP) Pág. 17



desarrollados de los subdesarrollados es la administración más que la situación económica, por lo que nuestros países están subadministrados.

En este sentido es de vital importancia que las instituciones públicas del país sean administradas de manera eficiente y de modo transparente. La ANAPOL es parte de la sociedad moderna, por lo cual también se busca la mejor manera posible para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos institucionales.

#### 2.4. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“La Organización es de gran importancia porque ejerce una función integradora, que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa y facilita el desarrollo de los siguientes procesos: agrupa y delimita actividades de la empresa, asigna funciones y tareas, determina niveles de jerarquía, suministra métodos de trabajo, establece relaciones entre unidades de trabajo, asigna responsabilidades, define líneas de autoridad y define la estructura de la empresa”.<sup>7</sup>

“La organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”.<sup>8</sup>

La Policía Nacional está establecida como una organización donde los funcionarios interactúan para alcanzar fundamentalmente el objetivo de prevención, auxilio e investigación que como organización pública brindan en la población en general contribuyendo de esta manera a un desarrollo seguro, estable y permanente del Estado Boliviano.

<sup>7</sup> ANZOLA, Sérvulo “Introducción a la Administración”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996. Pág. 40

<sup>8</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamin “Organización de Empresas”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998, Pág. 239



La organización y ordenamiento de los recursos y tareas de la ANAPOL, está en función de sus Reglamentos Internos, sin embargo, es necesario que se agrupe y asigne funciones a cada Departamento de acuerdo con la especialización y división del trabajo, esto permite la articulación y coordinación de los componentes de la misma.

## **2.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

### **2.5.1. Departamentalización**

“Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí”.<sup>9</sup>

La departamentalización es necesaria en la organización porque la misma permite la división del trabajo logrando que se genere una especialización de los diferentes departamentos que componen la estructura organizacional.

Mediante la departamentalización se procura agrupar las funciones en Departamentos determinados, la ANAPOL igualmente pretende alcanzar una agrupación de sus Departamentos.

### **2.5.2. Jerarquización**

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamin “Organización de Empresas”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998, Pág. 242

<sup>10</sup> IDEM Pág. 243



Las organizaciones no solo requieren de una estructura de funciones sino también de una estructura jerárquica que divida en niveles de autoridad y niveles de subordinación la organización, es decir que existan funcionarios que tengan cierto tipo de autoridad para supervisar, dirigir y controlar las actividades de los funcionarios subordinados. Esta jerarquización permite que exista una distribución adecuada de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización y proporciona mayor y mejor eficiencia de la misma.

De acuerdo con la naturaleza de la ANAPOL este principio es comprendido con gran facilidad y por lo tanto establece claramente la jerarquía y las correspondientes responsabilidades.

### **2.5.3. Concepto de línea y staff**

“Una de las concepciones más comunes de línea y staff es que las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por su parte las funciones de staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos”.<sup>11</sup>

Las actividades que se desarrollan en la ANAPOL, obviamente cuentan con funciones de línea que le permiten alcanzar sus objetivos, además cuenta con funciones de staff que apoyan a los funcionarios para que estos alcancen de manera eficiente los objetivos que se han trazado para cada gestión.

### **2.5.4. Naturaleza de las Relaciones de Línea y Staff**

Un concepto de línea y staff más preciso de mayor validez lógica es que se trata sencillamente de una cuestión de relaciones. “La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Esto está presente en todas las organizaciones como

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold “Administración una Perspectiva Global”, Mc Graw Hill, México 2001, Pág. 305



una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el escalar de las organizaciones sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más claro sea la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional”.<sup>12</sup>

Es importante mencionar que existe diferencia entre línea y staff, la cual es la autoridad, es decir las funciones de línea dan órdenes mientras que las de staff no pueden dar órdenes ya que sólo son de apoyo.

La relación de línea y staff que tiene la ANAPOL, permite conocer las líneas de autoridad de un superior sobre un subordinado. La relación de línea es la de asesoría, la cual forma parte de la estructura organizacional, mientras que la de staff es la relación de asesoría externa, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeña sus funciones de manera independiente.

#### **2.5.5. Autoridad Funcional**

“Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Si el principio de unidad de mando se siguiera sin excepción, la autoridad sobre esas actividades sólo sería ejercida por los superiores de línea; explican el motivo de que ocasionalmente, se impida a los administradores ejercer tal autoridad”.<sup>13</sup>

La autoridad funcional es aquella que tiene un departamento o un individuo para controlar las funciones, tareas, procesos de otros individuos que pertenecen a otros departamentos. Es importante dar a conocer que en la ANAPOL también se aplica la autoridad funcional para así poder controlar las funciones y procesos que se realizan en otros departamentos.

<sup>12</sup> KOONTZ, Harold “Administración una Perspectiva Global”, Mc Graw Hill, México, 2001, Pág. 305

<sup>13</sup> IDEM, Pág. 308



### 2.5.6. Línea de mando o autoridad

“Las líneas de mando constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad e indican la línea de información básica”,<sup>14</sup>

Las líneas de mando permiten conocer de manera gráfica las instancias de supervisión, es así que la ANAPOL, debería conocer qué unidades deben ser supervisadas por el inmediato superior.

### 2.5.7. Comunicación

“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado”,<sup>15</sup>

La comunicación es un factor muy importante, en la ANAPOL al igual que toda institución, sus diferentes unidades intercambian información de acuerdo con sus requerimientos.

### 2.5.8. Organización Formal

“Es una estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, no significa denominar formal a una organización bien estructurada sino además debe, sin duda, proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya a alcanzar, con la mayor eficacia, los objetivos institucionales.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida en el margen de las competencias establecidas la libertad de crear y transitar nuevas alternativas pragmáticas, decisiones o acciones, lo que permitirá aprovechar los talentos

<sup>14</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín “Organización de Empresas”. Editorial McGraw Hill, México, 1998. Pág. 243

<sup>15</sup> IDEM Pág. 247



creativos y reconocer las capacidades individuales. No obstante el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas de grupo y de las organizaciones".<sup>16</sup>

La Policía Nacional como organización es también clasificada como una organización formal porque la misma se encuentra constituida oficialmente por la Constitución Política del Estado y la Ley 1178 (LEY SAFCO) como leyes sobre las que se constituye el estado de Bolivia, por otro lado la Policía cuenta con su propia Ley Orgánica manifestando de esta manera que es una organización debidamente planeada y oficialmente establecida.

La ANAPOL es una organización formal en la que el desempeño individual contribuye al logro de los objetivos de manera más eficiente y eficaz.

## 2.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

"El diseño organizacional es la determinación de la estructura de la organización, tiene más ventajas para la identificación de la estrategia, los recursos humanos, la jerarquía y las tareas de la organización".<sup>17</sup>

El diseño organizacional permite elaborar los diferentes instrumentos administrativos a partir de la estructura que tendrá la organización, ya que en los mismos se definen las relaciones de autoridad, las responsabilidades, funciones que cada unidad de trabajo. El diseño organizacional permite conocer cual es la estructura de la ANAPOL mediante la cual se establece la jerarquía, y las tareas de cada departamento.



<sup>16</sup> KOONTZ, Harold "Administración una Perspectiva Global". Mc Graw Hill, México 2001, Pág. 246

<sup>17</sup> STONES, James Freeman. "Administración", Editorial Prentice Hall, México 1996, Pág. 345





## 2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos”.<sup>18</sup>

Al igual que toda institución formalmente establecida la ANAPOL cuenta con una estructura organizacional que le permite combinar las tareas de una forma lógica y eficiente, además de establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos.

## 2.8. CONCEPTO DE SISTEMA

“Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a un fin común”.<sup>19</sup>

Sistema, es uno de los conceptos bajo los cuales fue desarrollada la Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamental, por lo tanto, una de las características de la administración pública del país, en su enfoque sistémico, por lo cual se espera que, a través de la interacción de los ocho sistemas y de cada subsistema comprendido en estos sistemas que integran la ley 1178, se logre eficiencia y eficacia, transparencia y responsabilidad.

Un sistema es un conjunto de partes que interactúan entre sí para lograr los objetivos, la ANAPOL para alcanzar sus objetivos cuenta con un conjunto de subsistemas que interactúan e intercambian información para cumplir con los objetivos propuestos.

<sup>18</sup> STONES, James Freeman. “Administración”, Editorial Prentice Hall, Mexico 1996, Pág. 345

<sup>19</sup> DEL POZO, Navarro Fernando “La Dirección por Sistemas” Pág. 17



### 2.8.1 Concepto de subsistema

“Un subsistema se puede definir como una de las partes que encierra un sistema, es decir un conjunto de partes que se encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características, de esa forma los subsistemas forman parte de un sistema”.<sup>20</sup>

La Empresa como conjunto, tiende al cumplimiento de sus fines, por lo que consecuentemente en su seno están subdivididas las acciones que han de encadenarse para conseguir estos fines, es decir, que existan una serie de actividades en la empresa que son un conjunto de elementos ordenadamente relacionados entre si, que contribuyen a un objetivo común y que son subsistemas del sistema empresa. La ANAPOL cuenta con subsistemas que le permite ejecutar normalmente sus actividades, cada subsistema cumple funciones específicas a fin de contribuir al logro de sus objetivos.

Los sistemas que integran la ley 1178 SAFCO, están formados por cada una de las partes señaladas, el conocimiento de cada una de ellas facilitará, el entendimiento de cómo debe actuar cada parte para poder alcanzar sus objetivos. Es por eso que la ANAPOL cuenta con los siguientes elementos que son: como elementos de entrada tiene a los bachilleres en humanidades, quienes son los aspirantes a oficiales, los cuales reciben educación en ciencias y técnicas de orden y seguridad, tránsito, investigación criminal e instrucción policial-militar, al cabo de los cuatro años se confiere el grado de Subteniente.

## 2.9. MANUALES ADMINISTRATIVOS

### 2.9.1. Concepto de Manuales

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

<sup>20</sup> JOHASEN, Bertoglio Oscar “Introducción a la Teoría General de Sistemas”, Editorial Limusa, México, 1994. Pág. 56



sistemas, procedimientos, etc.), así como instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.<sup>21</sup>

“Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que, coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa. Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente”<sup>22</sup>.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cual es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados. La ANAPOL no cuenta con manuales administrativos completos, sin embargo, para su funcionamiento cuenta con reglamentos internos. Por lo cual es necesario que cada departamento de la ANAPOL cuente con manuales que formalicen su funcionamiento.

### 2.9.2. Clasificación de Manuales Administrativos

Se presentan cuatro tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

- A.- Manual de Organización.
- B.- Manual de Políticas.
- C.- Manual de Procedimientos y Normas.
- D.- Manual del Empleado.

<sup>21</sup> FRANKLIN, Benjamín E. “Organización de Empresas”, Editorial McGraw Hill, México, 1998. Pág. 147

<sup>22</sup> FRANKLIN, Benjamín E. “Organización de Empresas”, Editorial McGraw Hill, México, 1998. Pág. 148



### 2.9.3. Concepto de Manual de Organización y Funciones

Estos documentos contienen “Información detallada referentes a los antecedentes, legislación, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación de una organización”<sup>23</sup>

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada unidad del organismo. Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización y funciones). La ANAPOL cuenta con su Manual de Funciones, sin embargo, es necesario actualizarlo según la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, ya que en la misma establece que toda institución pública debe contar con un Manual de Organización y Funciones. La ANAPOL precisa formalizar su estructura orgánica según las necesidades. Además este instrumento administrativo deberá ser difundido y aplicado sin excepción en toda la Institución.

### 2.9.4. Concepto de Manual de Procedimientos

“El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.”<sup>24</sup>

Es un instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre los distintos departamentos administrativos de la organización. El manual de procedimientos permite conocer la secuencia de las operaciones, además de ser una guía para los servidores públicos de la ANAPOL. El Sistema de Organización Administrativa pretende que todas las instituciones públicas cuenten con este manual para formalizar su estructura y que los funcionarios cuenten con una guía.

<sup>23</sup> IDEM Pág. 151

<sup>24</sup> DUHAT, Kizatus Miguel A. “Internet”



### 2.9.5. Concepto de Manual de Puestos

“Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”<sup>25</sup>

El manual de puestos contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivo y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc. La ANAPOL no cuenta con dicho manual solo utiliza memorandums de información, además se rigen según el Reglamento de Plan de Carrera. El Manual de puestos permitirá que los empleados se hagan responsables de las funciones que debe desempeñar en su puesto y conocer los requisitos que tiene dicho puesto y las líneas de autoridad, para que estos no asuman plena responsabilidad. Además el Sistema de Administración de Personal establece que se debe tener un Manual de puestos que guíen a los empleados hacia el logro de los objetivos.

### 2.10. CONCEPTO DE CARGO Y PUESTO

“Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecutan determinadas tareas específicas”<sup>26</sup>

Es importante conocer la definición de cargo para poder aplicar en la elaboración del trabajo.

Entonces se puede establecer que los cargos de la ANAPOL, como cualquier otra institución, son un conjunto de tareas que son realizadas de manera constante para poder alcanzar los objetivos que se han planteado.

<sup>25</sup> FRANKLIN, Benjamín E. “Organización de Empresas”, Editorial McGraw Hill, México, 1998, Pág. 149

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial McGraw Hill, México, Pág. 70



“Puesto es la unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar y aptitudes que debe asumir el titular en determinadas condiciones de trabajo”.<sup>27</sup>

Respecto a los puestos de la ANAPOL, estas determinan las unidades de trabajo, las cuales están formadas por un conjunto de operaciones que se debe realizar en dicho puesto. Esta definición nos permitirá elaborar el Manual de Puestos para dicha institución.

## 2.11. DIAGRAMACIÓN DE FLUJO

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”.<sup>28</sup>

La diagramación permitirá conocer gráficamente los hechos, situaciones y relaciones de la ANAPOL, además de conocer analíticamente la secuencia de una acción de manera detallada y permitirá el seguimiento de sus operaciones más importantes.



<sup>27</sup> QUIROGA LEOS, Gustavo. “Organización y Métodos en la Administración Pública”. Editorial Mac-Graw Hill. Colombia 1994, Pág. 216

<sup>28</sup> FRANKLIN, Benjamin E. “Organización de Empresas”. Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pág. 183



---

## CAPÍTULO III

### MARCO LEGAL

#### 3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

“La Policía Nacional como fuerza pública tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y en cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. Ejerce al función policial de manera integral y bajo mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República”.<sup>29</sup>

#### 3.2 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

En la Ley de Administración y Control Gubernamentales se enfatizan las siguientes partes:

##### **Propósito**

Tiene como propósito el establecimiento de Sistemas de Administración que permitan:

- A todo ejecutivo asumir responsabilidades concretas
- Contar con instrumentos para ejecutar las políticas de Gobierno
- Ordenamiento de la actividad estatal

La Ley 1178 pretende establecer instrumentos administrativos para ejecutar las políticas gubernamentales y de esta manera intenta que los recursos humanos de todas las entidades públicas asuman responsabilidades concretas, además de formalizar la actividad pública.

La ANAPOL siendo una institución pública debe aplicar la Ley 1178, para así de esta manera establecer las responsabilidades que tienen todos los funcionarios de la misma, además de

---

<sup>29</sup> Constitución Política del Estado Artículo 215.



---

poseer instrumentos administrativos que permitan el ordenamiento de las actividades que se realizan en la ANAPOL.

### **Finalidad**

La finalidad de la ley N° 1178 es: lograr una administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, generar información que muestre transparencia en la gestión pública, lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por sus actos y desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público.

### **Artículo 2°**

Los sistemas que se regulan son:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones
- **Organización Administrativa**
- Presupuesto

b) Para ejecutar las actividades programadas

- **Administración de Personal**
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

c) Para controlar la gestión del Sector Público

- Control Gubernamental, integrada por el Control Interno y el Control Exterior Posterior

La Ley 1178 intenta alcanzar una administración eficaz y eficiente en todas las entidades públicas, la ANAPOL también debe aplicar la Ley 1178 para lograr el uso eficaz y eficiente





de los recursos públicos que le son asignados para desarrollar sus actividades; además con la aplicación de las Normas Básicas pretende generar información veraz y oportuna.

### **Ámbito de Aplicación**

#### **Artículo 3º**

Los Sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y la Vicepresidencia de la República, ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de Intermediación Financiera, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, los Gobiernos Departamentales, Gobiernos Municipales, las instituciones, organismos y empresas de los Gobiernos Nacionales, las universidades y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

La Ley 1178 es muy clara en establecer que toda institución que recibe recursos del Estado está en la obligación de aplicar los sistemas que forman parte de la Ley 1178. La ANAPOL cumple con estas características, ya que forma parte de la Policía Nacional que recibe recursos del Estado, para el desenvolvimiento de sus actividades, por tanto la ANAPOL está en la obligación de aplicar las Normas Básicas de la Ley.

### **3.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

“El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales”<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Notas extractadas de las “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”.



En este sentido, el S.O.A. se definirá y ajustará en función de la programación de operaciones, evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos.

El S.O.A. pretende que todas las instituciones públicas cuenten con una estructura organizacional actualizada y que permita alcanzar los objetivos planteados en el P.O.A. de la gestión, además estas instituciones deben contar con el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos, que ayudarán al funcionario a tener un mejor desenvolvimiento y además podrá formalizar su funcionamiento.

### 3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

"El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos"<sup>31</sup>.

"Define en relación con el Sistema de Organización Administrativa las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones de personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales"<sup>32</sup>.

El S.A.P. permitirá determinar los puestos de trabajo necesarios para lograr los objetivos plasmados en el P.O.A., además de determinar cuales son las tareas de cada puesto, los requisitos y aptitudes tanto intelectuales y físicas mínimos que debe cumplir. La ANAPOL no cuenta con este instrumento administrativo, por lo cual es necesario dotarles de dicho instrumento para que así de esta manera los funcionarios se hagan responsables del

<sup>31</sup> Notas extractadas de las "Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa".

<sup>32</sup> IDEM.



funcionamiento de sus puestos, además de realizar la evaluación del desempeño, para poder establecer la necesidad de capacitar a los funcionarios de la ANAPOL.

### 3.5 CONTROL GUBERNAMENTAL

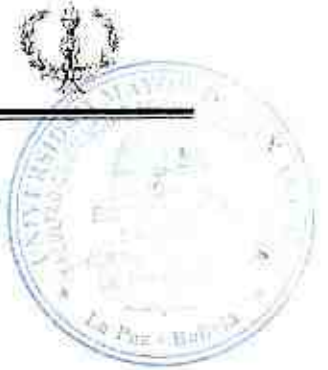
“El Control Gubernamental tiene como objetivo mejorar la eficiencia y uso de los recursos públicos y las operaciones del Estado”<sup>33</sup>

“El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de Administración de los recursos públicos y estará integrado por:

“El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos del control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y Manuales de Procedimientos de cada entidad”.

El Sistema de Control Gubernamental establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al SOA y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo.

<sup>33</sup> CENCAP Página 111



---

## CAPÍTULO IV

### **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El presente análisis organizacional tiene por finalidad, describir la situación actual de la ANAPOL, en relación con las disposiciones legales vigentes en materia de organización y programación de operaciones.

#### **4.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

La elaboración del análisis permite contar con elementos técnico-administrativos que describan la situación actual de la ANAPOL respecto a los instrumentos administrativos, establecer la existencia de normas internas relacionadas con el tema y, así poder contar con elementos suficientes que sirvan de base para realizar el diseño de los instrumentos administrativos.

#### **4.2 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

La metodología que se utilizará para la elaboración del presente Trabajo Dirigido, es el método deductivo, lo cual implicó la identificación de hechos generales que se presentaron en la ANAPOL para llegar hechos particulares.

#### **4.3 ANÁLISIS RETROSPECTIVO**

Este análisis permitirá determinar si la estructura organizacional contribuyó al logro de los objetivos de la institución.



---

#### 4.3.1 Situación Actual

La Academia Nacional de Policías actualmente se encuentra estructurada por nueve Departamentos que son los siguientes:

- Dirección
- Sub-Dirección
- Departamento de Ejecución Académica
- Departamento de Recursos Académicos
- Departamento de Comando de Batallón
- Departamento Administrativo
- Departamento de Bienestar Social
- Instituto de Investigación Criminal
- Curso de Desarrollo del Instructor

Asimismo, se puede observar que la estructura orgánica de la Academia Nacional de Policías cuenta con un nivel de apoyo, en el siguiente detalle:

- Ayudantía
- Secretaría
- Consejo Consultivo

Consecutivamente, las Divisiones con las que cuentan los diferentes Departamentos son:

- En la Dirección de la ANAPOL
  - Seguridad
  
- En la Sub- Dirección
  - Estafeta
  
- En el Departamento de Ejecución Académica
  - Área de Derecho



- Área de Humanidades
- Área de Ciencias Policiales
- Área de Operaciones Policiales
- Área Física y Defensa Personal
- Registro Académico
- En el Departamento de Recursos Académicos
  - Biblioteca
  - Centro de Audiovisuales
  - Centro de imprenta y publicaciones
  - Materiales de Adiestramiento Práctico
- En el Departamento de Comando de Batallón
  - Formación Policial
  - Régimen Disciplinario
  - Seguridad
  - Educación Física y Deportes
- En el Departamento Administrativo
  - Presupuesto y Contabilidad
  - División de Personal
  - División de Mantenimiento
  - Sección de Logística y Economato
- En el Departamento de Bienestar Social
  - Servicios Médicos y Odontológicos
  - Servicio Social
  - Entretenimiento y Deportes
  - Coordinación de la Policía y la Comunidad
- Instituto de Investigación Criminal
- Curso de Desarrollo del Instructor



#### 4.3.2 ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

La información documental ha permitido establecer y conocer los Departamentos y Divisiones de la Academia Nacional de Policías, para lo cual se pudieron analizar los siguientes documentos:

- Organigrama de la Academia Nacional de Policías
- Plan Operativo Anual
- Manual de Funciones
- Planilla de Personal
- Sistema Educativo Policial
- Ley Orgánica de la Policía Nacional
- Reglamento de Régimen Interno, Reglamento de Evaluación del Comportamiento y Régimen Disciplinario, Plan de Carrera.



Del análisis del organigrama de la Academia Nacional de Policías se pudo definir que no existe un equilibrio en las Divisiones haciendo que el trabajo que es realizado por algunos de los Departamentos sea mayor que otros. También se puede observar que las líneas de mando y el nivel de staff no están claramente establecidos, existe Departamentos que tienen la misma División que otros Departamentos tal es el caso de los Departamentos de Ejecución Académica, Instrucción Policial y Bienestar Social, por consecuente en los tres Departamentos se realiza el mismo trabajo generando duplicidad de funciones.

En el análisis realizado al Plan Operativo Anual de la Academia Nacional de Policías se ha podido establecer que los objetivos de gestión se ha repetido desde el año 1999 y por tanto no se ha desarrollado objetivos de gestión, además que la misma no refleja de manera clara los objetivos que cada uno de los Departamentos debe realizar en la presente gestión.

En lo referente al Manual de Funciones de la Academia Nacional de Policías se puede observar que no existen los dos Departamentos que están establecidos en el organigrama tal es el caso de los Departamentos de: Instituto de Investigación Criminal, Curso de Desarrollo del Instructor.



Además se puede observar que algunos de los Departamentos se encuentran con otros nombres en el organigrama. Por tanto se concluye aseverando que el Manual de Funciones de la Academia Nacional de Policías no se encuentra actualizado según los requerimientos de la misma.

Además es importante mencionar que en dicho Manual de Funciones están establecidas las tareas de algunos puestos de trabajo, los mismos que corresponden a un Manual de Puestos y no así al Manual de Organización y Funciones.

En el análisis realizado en la planilla del personal de la Academia Nacional de Policías se ha podido observar y comprobar mediante la observación directa y entrevistas que la mayoría del personal que trabaja en la misma no tiene una profesión afín a su puesto de trabajo, el mismo se debe a que la Academia Nacional de Policías no cuenta con un Manual de Puestos que determine los requisitos mínimos de cada puesto.

El Sistema Educativo Policial establece los requerimientos que tiene la sociedad en cuanto al desarrollo de la formación de las Damas y Caballeros Cadetes y es que la formación de los mismos debe responder a las demandas y requerimientos de seguridad, protección, investigación y auxilio.

Es importante mencionar que en el Plan de Carrera de la Policía Nacional se tiene definido el destino de cada oficial de Policía, sin embargo en la Academia Nacional de Policías no se cumple dicho reglamento ya que los Jefes de Departamento deberían ser Mayores y en la actualidad desempeñan esas funciones los oficiales que tienen el grado de Teniente Coronel.

#### **4.3.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para comenzar con el análisis de la investigación de campo es necesario mencionar que las encuestas y entrevistas se realizaron al personal ejecutivo, apoyo y operativo de la Academia Nacional de Policías.





---

#### 4.3.3.1 Universo de Estudio

El Universo de estudio esta delimitado por el número total de funcionarios con el que cuenta actualmente la Academia Nacional de Policías, 120 funcionarios, divididos en personal ejecutivo, apoyo, administrativo y operativo. Es decir se realizo un censo para obtener información completa y veraz a las preguntas que se plantearon en los cuestionarios dirigidos a Jefes de Departamento y todo el personal.

#### Relevamiento de la Información

En esta etapa se obtuvo información sobre diferentes aspectos como ser: normas, funciones, organización, administración de recursos humanos, espacios físicos, recursos materiales y tecnológicos.

La información obtenida permitió conocer el grado de organización en el que actualmente se encuentra la Academia Nacional de Policías y también se pudo lograr obtener información de las funciones ejecutadas e innecesarias que existen, la falta de especialización en los funcionarios, los puestos con sobrecarga de trabajo, así como la insuficiencia de recursos materiales y tecnológicos.

##### a) Encuestas

Las encuestas fueron realizadas al Nivel Ejecutivo de la Academia Nacional de Policías, la cual estaba estructurada con preguntas abiertas y cerradas. (Anexo 1).

##### b) Entrevistas

A través de este instrumento investigativo se logró reunir información sobre los objetivos, funciones, tareas, líneas de autoridad, procedimientos y niveles jerárquicos de la Academia Nacional de Policías. (Anexos 2, 3, 4).



Las entrevistas fueron realizadas al Nivel Ejecutivo y Nivel de Apoyo Administrativo lográndose obtener información principalmente sobre los objetivos generales, específicos, estructura organizacional, funciones, procedimientos e instrumentos administrativos.

Las entrevistas aplicadas al Nivel Operativo permitieron obtener información acerca de los objetivos del puesto, las tareas que se desarrollan en el mismo.

c) *Observación directa*

Con este instrumento de investigación se pudo obtener información acerca de la disposición física de los equipos, espacios físicos, las características de interacción entre los Caballeros y Damas Cadetes y los funcionarios de la Academia Nacional de Policías y los servicios que presta esta institución.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

De las diferentes encuestas y entrevistas efectuadas a los funcionarios de la Academia Nacional de Policías se obtuvieron los siguientes resultados:

### □ **Análisis del Objetivo General**

Para el desarrollo eficiente de las actividades es primordial conocer el objetivo general. Para este tema se realizó la siguiente pregunta:



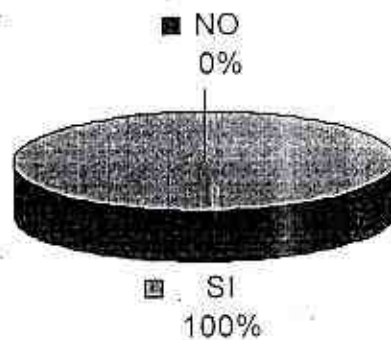
CUADRO N° I

1. ¿Conoce el objetivo general de la ANAPOL?

Dirigido al Director y Jefes de Departamento

Factor de Control	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total	100%

GRÁFICO N° I



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas en la ANAPOL.

El análisis del cuadro precedente permite advertir que el 100% de los jefes de área encuestados, tiene conocimiento del objetivo general de la ANAPOL y estas coinciden en que el objetivo es la formación profesional del oficial de policía.

El conocimiento del objetivo general de la Academia Nacional de Policías es favorable ya que cada Jefe de Departamento aportará de manera beneficiosa al cumplimiento de la formación integral de la Dama y Caballero Cadete.



### □ Análisis de los Objetivos Específicos

Para este estudio, es muy importante saber cual es el grado de conocimiento de los objetivos específicos que se tiene en la ANAPOL. Para tal efecto se plasmó la siguiente pregunta:

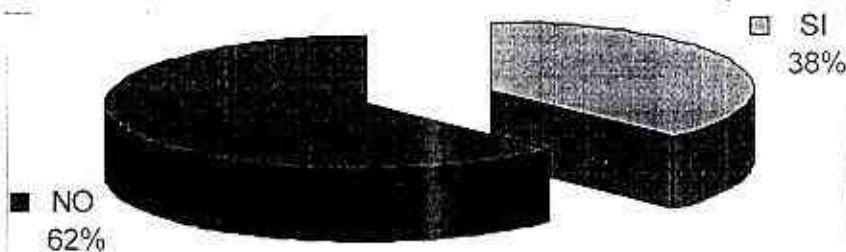
*CUADRO N° 2*

#### 2. ¿Conoce los objetivos específicos de la ANAPOL?

Dirigido al Director y Jefes de Departamento

<i>Factor de Control</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	38%
No	62%
Total	100%

*GRÁFICO N° 2*



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas en la ANAPOL.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 38% de los Jefes de Departamento tiene conocimiento de los objetivos específicos y el 62% desconoce dichos objetivos, esta situación se debe a que no existe difusión del mismo además de que el personal confunde la misión con los objetivos específicos lo cual provoca ineficiencia en el desarrollo de las actividades.



El desconocimiento de los objetivos específicos por parte de los Jefes de Departamento también se debe a que la ANAPOL repite los objetivos de gestión desde el año 1999 hasta la fecha, por lo cual, los Jefes de Departamento no participan en la elaboración del P.O.A. por consecuencia los mismos se rigen en su criterio para cumplir con sus funciones:

#### □ Análisis del cumplimiento de los Objetivos

Dada la importancia que tiene el grado de cumplimiento de los objetivos de la ANAPOL, se realizó la siguiente pregunta:

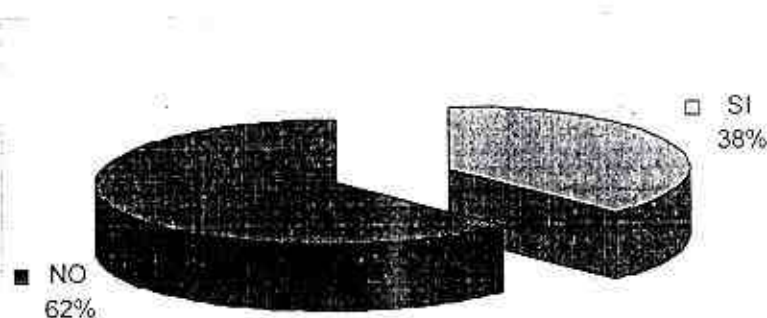
*CUADRO N° 3*

3. ¿Usted cree que los objetivos de la ANAPOL se cumplen?

Dirigido al Director y Jefes de Departamento

<i>Factor de Control</i>	<i>Pórcentaje</i>
Si	38%
No	62%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*GRÁFICO N° 3*



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas en la ANAPOL.



De acuerdo con los resultados obtenidos el 38% revelan que si se cumplen los objetivos de la ANAPOL, sin embargo el 62% establece que no se cumplen los objetivos debido a las limitaciones propias de la ANAPOL y al limitado presupuesto con que cuenta, esto provoca pérdida de credibilidad dentro de la Policía Nacional. Sin embargo ya que los objetivos de gestión se repiten y no se los da a conocer no se puede determinar si se ha cumplido con los objetivos debido a que no tienen indicadores que permitan conocer si se ha logrado dichos objetivos. Además, debido a que no existen indicadores no se pueden tomar medidas correctivas para lograr mejores resultados.

#### □ Análisis del Organigrama

El conocimiento del organigrama es muy importante para lograr los objetivos de la ANAPOL, por tal motivo se realizó la siguiente pregunta:

#### CUADRO N° 4

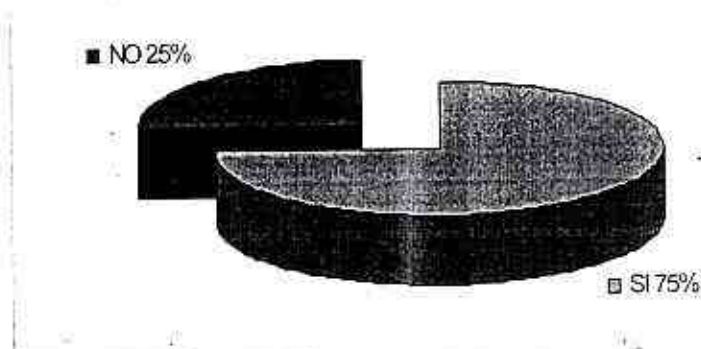
4. ¿Conoce el organigrama de la ANAPOL?  
Dirigido al Director y Jefes de Departamento



<i>Factor de Control</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	75%
No	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



GRÁFICO N° 4



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas en la ANAPOL

De acuerdo con los resultados obtenidos el 75% indica que conoce el organigrama, mientras que el 25% desconoce la misma, debido a que no existe la difusión del organigrama, además no pueden establecer cual es el Departamento que tiene esa información. Esta situación provoca pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades y falencias en el nivel de comunicación y además de que no proporciona una imagen formal de la organización y confusión en las relaciones de jerarquía. Además cabe mencionar que el organigrama que tienen no está actualizado ya que al igual que los objetivos de gestión se repite desde el año 2002. El desconocimiento del organigrama provoca que no se defina cual es el nivel de dependencia, líneas de autoridad que tienen los departamentos. También se puede atribuir a que no se puede determinar cual es el Departamento encargado de difundir el organigrama. Por lo cual desconocen la ubicación exacta de su Departamento en la estructura orgánica. Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa establecen el análisis, diseño e implementación de la estructura orgánica, por tanto cada Departamento debería contar con una copia del organigrama.

### **Análisis de los Instrumentos Administrativos**

La necesidad de contar con instrumentos administrativos es importante para toda institución, además que las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de



---

Administración de Personal establecen que toda institución del sector público debe contar con dichos instrumentos.

La ANAPOL es una institución que forma parte del sector público por lo cual le corresponde contar con el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos.

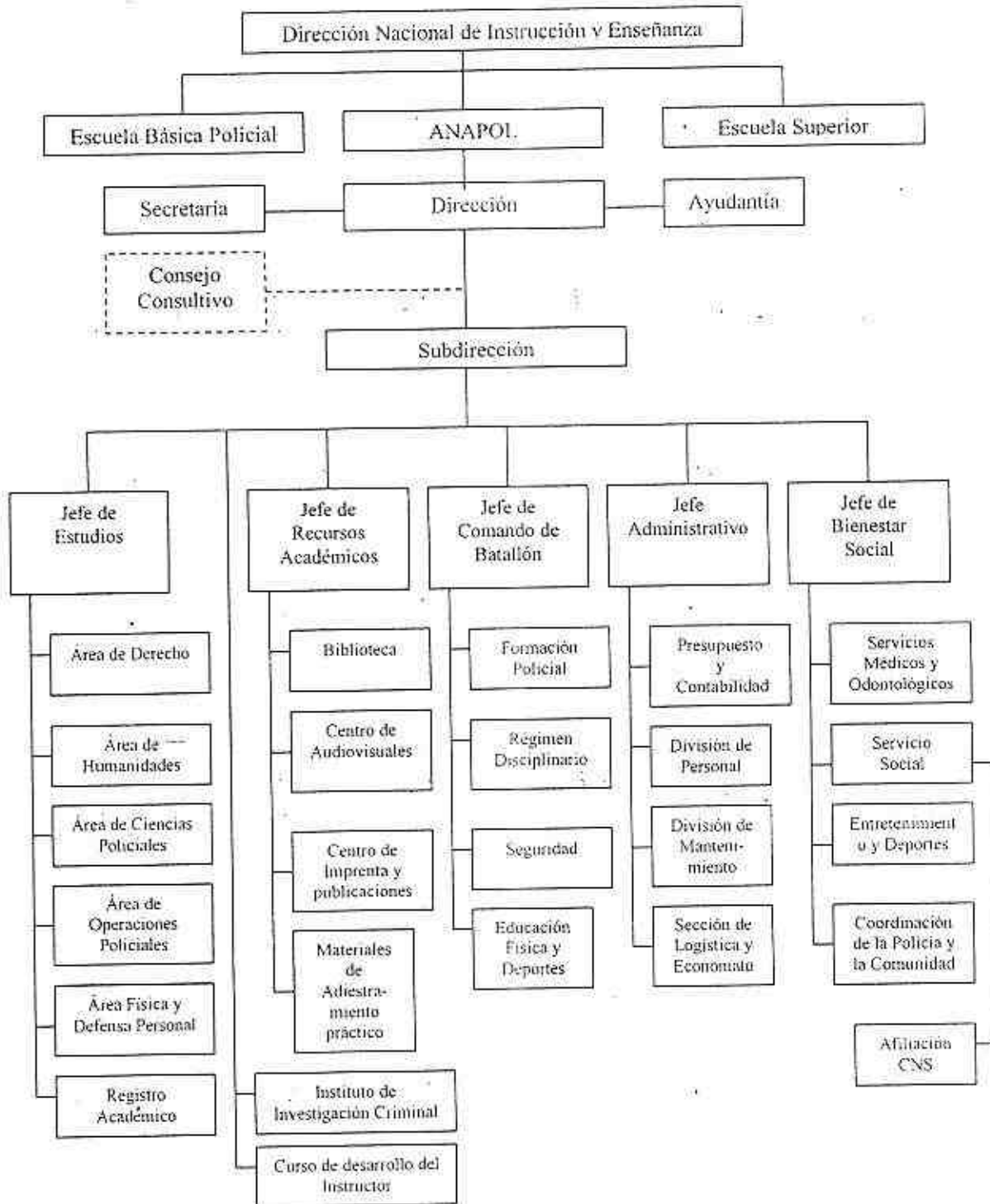
En ese marco se realizaron los análisis a los siguientes instrumentos administrativos:

- Análisis del organigrama de la ANAPOL.





**ORGANIGRAMA ACTUAL**



Fuente: Resolución del Comando General, de la Policía Nacional N° 052/2002 de fecha 13 de Febrero de 2002



Luego de una revisión circunstanciada del actual organigrama, se evidencia que para el diseño del mismo no se tomó en cuenta el marco de la misión ni los alcances de los objetivos institucionales, además de no estar actualizado, tal como se puede ver en los siguientes aspectos:

- *Inadecuada dependencia de los Departamentos de: Instituto de Investigación Criminal y el Curso de Desarrollo de Instructores.*

Los Departamentos de : Instituto de Investigación Criminal y el Curso de Desarrollo de Instructores de acuerdo con el organigrama de la ANAPOL dependen de Sub-Dirección, sin embargo las mismas si se encuentran físicamente en la Academia pero no dependen de la misma. El Instituto de Investigación Criminal depende directamente de la Policía Técnica Judicial pero por razones estratégicas se encuentra físicamente en la ANAPOL, con respecto al Curso de Desarrollo de Instructores depende directamente de la Embajada Americana. Idealmente el diseño de la estructura orgánica debe hacerse de acuerdo con la misión de la ANAPOL y los objetivos que se plantea cada año.

- *Inadecuado nivel de dependencia del Departamento Administrativo y el Departamento de Salud y Bienestar Social*

Según la estructura orgánica se puede observar que los departamentos de Administración y Bienestar Social dependen directamente de Sub- Dirección, sin embargo una vez realizado y analizado los cuestionarios se pudo evidenciar que dichos departamentos dependen directamente de la Dirección de la ANAPOL. Además que estos departamentos no contribuyen directamente a la formación de los oficiales por tanto sólo son Departamentos que coadyuvan a dicha misión.

Esta situación se presenta debido a que existe un inadecuado diseño de la estructura organizacional.



□ *Malta utilización de la denominación de Departamento*

El organigrama analizado presenta en cada Departamento el nombre del puesto como ser: Director, Sub Director, Jefe de Estudios, Jefe de Recursos Académicos, Jefe de Comando de Batallón, Jefe Administrativo y Jefe de Bienestar.

Esta situación se atribuye a que no se diseñó el organigrama de acuerdo con criterios fundamentales para su elaboración. Lo cual provoca confusión entre la denominación de Departamento y puesto.

□ *Inadecuada representación gráfica de los puestos de Ayudantía General y Secretaria*

En la estructura analizada se puede observar que los puestos de Ayudantía y Secretaria representan el nivel de asesoría, sin embargo estos solo son puestos de apoyo. Esta situación se presenta debido al mal diseño del organigrama y al desconocimiento de los criterios fundamentales para su diseño.

□ **Análisis del Manual de Funciones de la ANAPOL**

Después de haber analizado el Manual de Funciones de la ANAPOL se pudo evidenciar que el mismo no cumple con los criterios establecidos en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, como se puede evidenciar en los siguientes aspectos:

- *Diseño inadecuado del Manual de Funciones*

El Manual de Funciones analizado presenta un desfase con lo que señala el Sistema de Organización Administrativa, ya que la misma establece de manera clara que toda institución pública de contar con un Manual de Organización y Funciones, el Manual con el que cuenta la ANAPOL es sólo de funciones y no contiene el organigrama de la institución, además de no establecer de manera clara las funciones, objetivo, nivel jerárquico y relaciones de dependencia de cada Departamento.

- *Confusión entre el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Puestos*



La institución como tal cuenta con un Manual de Funciones en la cual se pudo evidenciar que existe una confusión entre el Manual de Organización y Funciones con el Manual de Puestos ya que en su Manual están descritas las funciones de los Departamentos y las tareas de algunos puestos de trabajo que existe en la ANAPOL.  
(Ver Anexo I)

Respecto al Manual de Procesos y el Manual de puestos la ANAPOL no cuenta con ninguno de ellos ya que las tareas y procedimientos que tiene la institución son proporcionadas de manera verbal por los superiores.

Es necesario advertir que el Organigrama actual no ha sido modificado desde el año 1999 de la misma manera el Plan Operativo Anual de la institución no ha sido modificado y no se plantean objetivos de gestión desde el año 1999, es decir los objetivos se repiten gestión tras gestión, por lo cual ambos no son aplicables con la realidad que afronta la ANAPOL. Respecto al Manual de Funciones ha sido diseñada el año 2003, sin embargo la misma no cumple con los requisitos establecidos en el Sistema de Organización Administrativa. Además estos instrumentos no han sido difundidos a todo el personal de la ANAPOL sino sólo a una pequeña parte de la misma.

## ANÁLISIS PROSPECTIVO

Una vez conocida la situación actual de la ANAPOL a través del análisis retrospectivo, se puede establecer que si la institución continua en esa perspectiva de no modificar su POA (Plan Operativo del año 1999), refleja dejadez por parte de los miembros de la ANAPOL. Se tiene la evidencia de que cada año hay renovación de personal ejecutivo y por consiguiente, estos, traen consigo diferentes propuestas para la institución, es a esas propuestas que se deben crear objetivos, los cuales deben estar diferenciados o enmarcados en la misión de la ANAPOL. Es por ello que es importante que la ANAPOL renueve cada gestión su POA de acuerdo con sus necesidades.





De la misma manera, el organigrama de la ANAPOL no ha sido reformulado desde el año 2002, por lo cual no es aplicable con la realidad que existe en la institución. Respecto al Manual de Funciones de la ANAPOL, no ha sido elaborado de manera clara, sencilla ni de acuerdo con lo establecido en la Norma Básica.

Respecto al Manual de Funciones que tiene la ANAPOL, se puede observar que presenta un desfase con lo establecido en la Norma Básica del SOA. Ya que el mismo no fue diseñado de acuerdo con lo establecido en el SOA. Al mismo tiempo que, dicho Manual no establece las funciones de cada Departamento de la ANAPOL sino más bien las tareas que cumplen en los diversos puestos de la institución.

Por tanto, si la ANAPOL continúa con esa tendencia y de no realizar cambios en sus instrumentos administrativos de acuerdo con la realidad y las necesidades que se presentan en la misma inducirá a un menor desarrollo de la institución y un retraso en la modernización que pretende establecer la Ley 1178.

Asimismo, si se prolonga con esa tendencia se sumarán las observaciones de la Contraloría General de la República. Además los instrumentos administrativos con los que cuenta la ANAPOL son inaplicables con la realidad y han perdido su vigencia, por tanto existe un mayor desfase con la realidad entonces, es necesario repensar en un cambio en la ANAPOL.

## CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Una vez analizada la información recabada a través del cuestionario, observación directa y documentación obtenida en la ANAPOL, se llega a las siguientes conclusiones:

- Debido a que no existen instrumentos administrativos, los Departamentos se desempeñan con la simple instrucción de las instancias superiores, por lo cual el cumplimiento de sus objetivos y metas son difíciles de medir, pues al no tener un instrumento que exponga claramente las funciones, objetivos y tareas que debe desarrollar cada Departamento, éstas dificultan el cumplimiento de sus funciones.



- La ANAPOL no cuenta con un Manual de Organización y Funciones que se encuentre formalmente estructurada y de acuerdo con sus necesidades y requerimientos de la misma Policía Nacional.
- La falta de un Manual de Procesos no permite establecer con claridad los diferentes procedimientos que se deben llevar a cabo en la ANAPOL, para que en la misma no exista duplicidad de operaciones.
- Asimismo, la falta de un Manual de Puestos no permite que los funcionarios cumplan de manera eficiente las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo.
- Cabe también concluir que muchas de las dificultades que atraviesa la ANAPOL se deben a la falta de los instrumentos administrativos, además de una falta de comunicación y coordinación entre los diferentes Departamentos de la ANAPOL.



---

## CAPÍTULO V **PROPUESTA**

### **5.1 PRESENTACIÓN**

Los presentes Instrumentos Administrativos: Organigrama, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos, son documentos elaborados en función al "Análisis Organizacional" establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa "S.O.A.", Normas Básicas de Sistema de Administración de Personal "S.A.P.", Ley Orgánica de la Policía Nacional y el Sistema Educativo Policial (SEP).

Estos documentos han sido producto del aporte participativo de los funcionarios y/o responsables de los Departamentos de la ANAPOL, que con sus aportes y correcciones han permitido conseguir un trabajo específico, para contar con información que les permita desempeñar con responsabilidad sus actos en sus respectivos departamentos y puestos.

### **5.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS**

#### **5.2.1 Misión de la Academia Nacional de Policías**

Según la documentación revisada de la ANAPOL la misión "es la formación integral de las Damas y Caballeros Cadetes..."<sup>34</sup>

Es necesaria una definición simple y clara de la misión, para así poder diseñar un organigrama que responda con las necesidades de la ANAPOL.

---

<sup>34</sup> Notas extractadas del "Sistema Educativo Policial" La Paz - Bolivia 1995 Pág. 39



## 5.2.2 Objetivos

### 5.2.2.1 Objetivo General

“Es contribuir a la conservación del orden, seguridad pública, la defensa de la sociedad...”<sup>35</sup>

El objetivo general de la ANAPOL permite que las Damas y Caballeros Cadetes conozcan y lleven a cabo la conservación del orden público, defensa de la sociedad y la garantía del cumplimiento de las leyes.

### 5.2.2.2 Objetivos del POA Gestión 2004

La ANAPOL pretende alcanzar los siguientes objetivos en la gestión 2004:

- “Actualizar el Sistema Educativo Policial (SEP) en sus niveles de formación.
- Consolidar la vigencia legal de la Facultad y/o Universidad de Ciencias Policiales ante el comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.
- Contar con aspirantes a caballeros y damas cadetes con vocación de servicio a la comunidad en la ANAPOL.
- Especializar al Caballero y Dama Cadete policial en servicios de la comunidad profesional.
- Formar al futuro oficial de policía conforme a las exigencias actuales”<sup>36</sup>.

Una vez analizados estos objetivos se establece que estos no son medibles, ni realizables en una gestión. Esta situación se atribuye a que el Departamento encargado de elaborar el Plan

<sup>35</sup> Notas extractadas del “Sistema Educativo Policial” La Paz - Bolivia 1995 Pág. 39

<sup>36</sup> “Plan Operativo Anual” gestión 2004





Operativo Anual para la gestión 2004 no tomaron en cuenta las características que debe tener un objetivo.

Normalmente un objetivo debe ser medible, realizable y además se debe poder establecer un tiempo determinado de ejecución. El efecto que causa es que al finalizar la gestión no se puede determinar si se ha podido alcanzar dichos objetivos.

Por tanto se ve la necesidad de que estos objetivos sean reformulados de la siguiente manera:

- Tener actualizado y aprobado el Sistema Educativo Policial (SEP) para sus niveles de formación.
- Formar a la Dama y Caballero Cadete según la malla curricular vigente.
- Dotar a la sociedad de 70 egresados con el grado de Subteniente, sin embargo este número puede incrementarse o reducirse de acuerdo con el aprovechamiento académico de los cadetes.

### 5.2.3 Productos y/o Servicios

Los productos finales de la ANAPOL son los Oficiales de la Policía Nacional, con el grado de Subteniente, para las empresas públicas, privadas y la sociedad.



**MODALIDAD: FORMACIÓN PROFESIONAL**



Duración de la Formación Académica	4 años académicos dividido en ocho semestres
Grado Policial Otorgado	Sub Teniente
Título Otorgado	Licenciado en Ciencias Policiales
Acreditado por	El S.E.P. y resolución 271/73 de fecha de 20 de diciembre de 1973
Academia Nacional de Policías	Ubicada en la zona de Bajo Següencoma de la ciudad de La Paz.

Fuente: Elaboración propia con base en el S.E.P.

### 5.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS

La ANAPOL, esta conformada por varios departamentos, que se hallan interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por la institución para cumplir con sus objetivos propuestos.

La estructura formalizada, permite una adecuada asignación de trabajo, coordinar las actividades y delegar autoridad, de manera que se establezca permite combinar los esfuerzos para alcanzar los propósitos compartidos.

La estructura de la Academia Nacional de Policías está conformada por:



---

### 5.3.1 Departamento

Es la división especializada de las funciones que tiene la Academia Nacional de Policías, la cual esta dividida por los niveles: ejecutivo, de apoyo administrativo y operativo.

### 5.3.2 Área Organizacional

Las Departamentos han sido agrupadas en áreas organizacionales por afinidad de las operaciones y actividades que realizan que forman parte de la estructura organizacional de la ANAPOL.

### 5.3.3 Adecuación de la Estructura Organizacional

La adecuación en la estructura actual de la ANAPOL obedece a los resultados del diagnostico y las disposiciones que rigen en materia de Organización y Funciones en el sector público, y particularmente en el marco de la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

A continuación se presentan los criterios o justificativos para hacer adecuaciones en la estructura organizacional vigente:

- Los Departamentos cuyas dependencias son menores a dos, o no tienen ninguna dependencia deben fusionarse o ser reubicadas a otros Departamentos por afinidad de funciones de la estructura.
- Los Departamentos que no funcionan deben ser eliminados.
- Los Departamentos que se requieran para que la ANAPOL consiga los objetivos planteados de forma eficiente, deben ser creados o reestablecidos.



**Cuadro Comparativo de la Estructura Orgánica Actual y Propuesta**

Actual	Propuesto	Dependencia
Dirección	Dirección de la Academia Nacional de Policías	Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza
Secretaría	Reubicado	Puesto dependiente de Dirección de la Academia Nacional de Policías
Ayudantía	Eliminado	
Subdirección	Eliminado	
Jefe de Estudios	Departamento de Ejecución Académica	Dirección de la Academia Nacional de Policías
Jefe de Recursos Académicos	Eliminado	
Jefe de Comando de Batallón	Departamento de Instrucción Policial	Dirección de la Academia Nacional de Policías
Jefe Administrativo	Departamento Administrativo	Dirección de la Academia Nacional de Policías
Jefe de Bienestar Social	Departamento de Salud y Bienestar Social	Dirección de la Academia Nacional de Policías

Fuente: Elaboración Propia

**5.3.4 Clasificación de Niveles jerárquicos**

Se ha determinado la siguiente clasificación para la conformación de la estructura organizacional de la ANAPOL y de esta manera cumplir con los objetivos de la Institución.



#### 5.3.4.1 Unidades Sustantivas

Estas Unidades son las que contribuyen de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la Institución, así mismo se encuentran en directa relación con la generación de los productos y servicios, dichas unidades se encuentran conformadas por:

- Dirección de la Academia Nacional de Policías
- Departamento de Ejecución Académica
- Departamento de Instrucción Policial

#### 5.3.4.2 Unidades Administrativas

Las Unidades Administrativas desarrollan funciones que se encuentran dirigidas a proporcionar los medios necesarios, sean estos recursos económicos o materiales para de esta manera cumplir con los objetivos de la ANAPOL, prestando servicios a las Unidades Sustantivas para su eficiente funcionamiento.

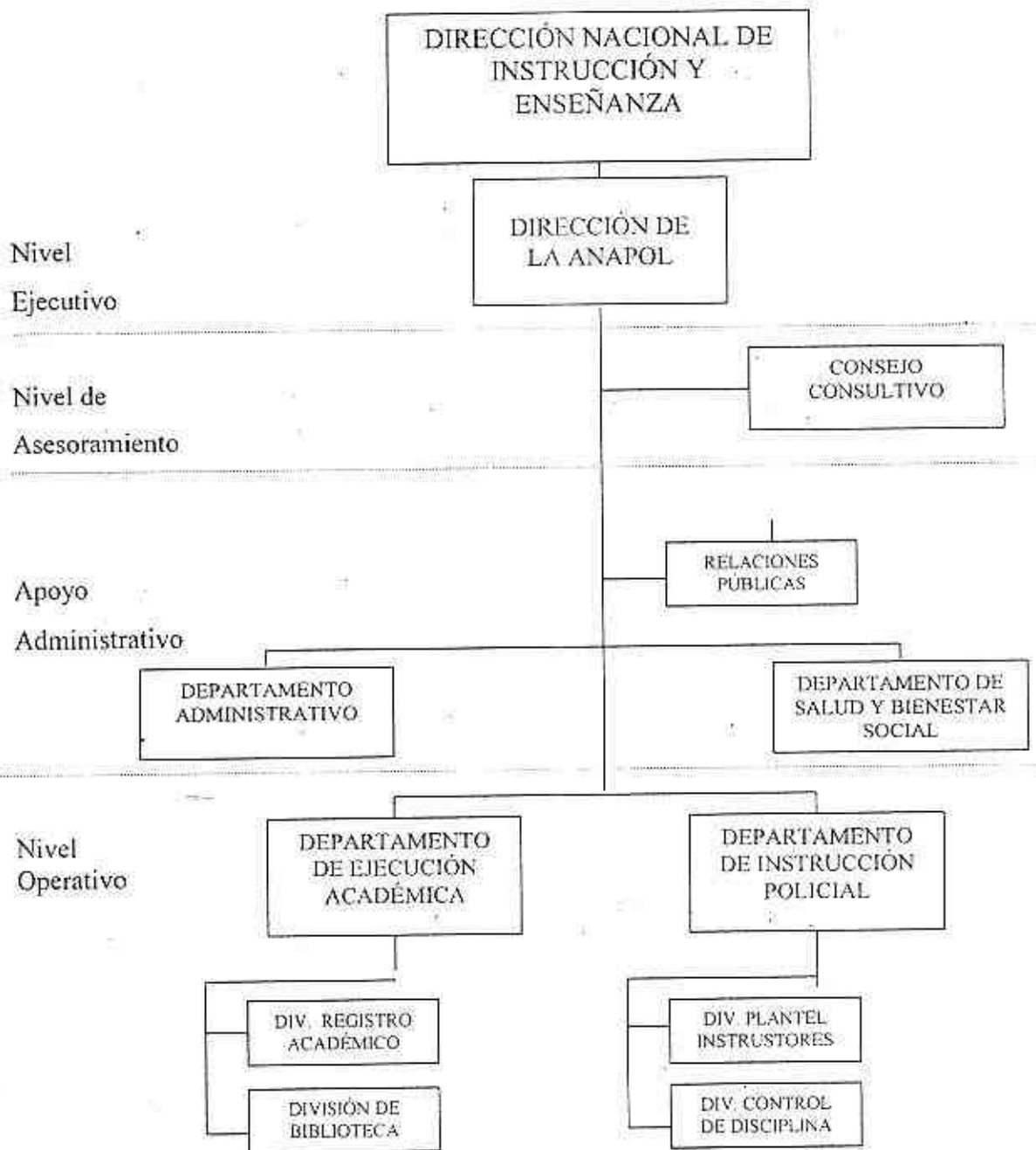
Las Unidades Administrativas dentro de la ANAPOL, la constituyen los siguientes Departamentos:

- Departamento Administrativo
- Departamento de Salud y Bienestar Social

#### 5.3.5 Unidades de Asesoramiento

Las Unidades de Asesoramiento son aquellas que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre otras Unidades, al interior de la ANAPOL. Esta Unidad la constituye el:

- Consejo Consultivo



Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios



## 5.6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PROPUESTO

### OBJETIVO

El *Manual de Organización y Funciones*, tiene el propósito de: “formalizar los objetivos, niveles jerárquicos, el ámbito de competencia, las relaciones de coordinación y comunicación de los Departamentos Organizacionales que componen la Academia Nacional de Policías, ordenando y definiendo de manera clara las funciones existentes en cada Departamento”.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del Manual de Organización y funciones son los siguientes:

- Dotar a la Academia Nacional de Policías un documento técnico-normativo determinando una nueva estructura organizativa interna.
- Contar con un instrumento normativo que permita la ejecución de las actividades institucionales en forma adecuada, que sirva de medio de control concurrente y posterior.
- Fijar los niveles, rangos, las líneas jerárquicas, funcionales y de coordinación necesarias para cada Departamento.
- Definir los objetivos generales de la organización, como así los objetivos básicos de los Departamentos de la Academia Nacional de Policías.
- Asignar de manera específica las funciones, responsabilidades, supervisión y dependencias de cada Departamento.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual es aplicable al personal del nivel ejecutivo, nivel de apoyo administrativo y nivel operativo que conforma la estructura organizacional de la Academia Nacional de Policías.



## □ INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El instructivo que se presenta a continuación, indica los diferentes componentes que forman parte del formato que se utilizó en la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

- ***Código***

Especificar el código del Departamento, que la Academia Nacional de Policías ha establecido.

- ***Página***

Detallar el número de páginas que fueron utilizadas para describir las atribuciones de cada Departamento de la Academia Nacional de Policías.

- ***Nombre del Departamento***

Identificar el nombre del Departamento responsable de ejecutar las funciones asignadas.

- ***Ubicación en el Organigrama***

Establecer donde se encuentra ubicado el Departamento en el organigrama de la Academia Nacional de Policías.

- ***Objetivo del Departamento***

Establecer la finalidad o propósito del departamento que contribuya al logro de la misión.

- ***Nombre del Departamento Inmediato Superior***

Especificar el Departamento superior de la que depende dicho Departamento.

- ***Nombre de los Departamentos Dependientes***

Identificar el nombre de los puestos y Departamentos dependientes.

- ***Relacionamiento Interno***

Especificar los departamentos con los que mantiene relación y coordinación.

- ***Relacionamiento Externo***

Detallar el nombre de las entidades, instituciones de su entorno con las que coordina actividades.





---

- ***Funciones y Responsabilidades***

Identificar las funciones y responsabilidades que el Departamento debe desarrollar para contribuir con la misión de la Academia Nacional de Policías.

- ***Fecha de Actualización***

Identificar el lugar, día, mes y año de la modificación.

- ***Número de Revisión***

Establecer el número de revisión que ha sido sujeto el Manual.

- ***Responsable de la elaboración del Manual de Organización y Funciones***

Identificar el Departamento responsable de la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Academia Nacional de Policías.


- ***Revisión del Manual de Organización y Funciones***

Determinar cual es el Departamento responsable de la revisión del Manual de Organización y Funciones de la Academia Nacional de Policías.

- ***Autorización del Manual de Organización y Funciones***

Establecer cual es el Departamento responsable que otorgue la autorización.



	<b>ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	PÁGINA N°
	NOMBRE DE LA UNIDAD:	CÓDIGO

**I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL**

**II. OBJETIVO**

**III. CARACTERÍSTICAS**

1. Depende de:
2. Ejerce autoridad sobre:
3. Tiene Relaciones Internas con:
4. Tiene Relaciones Externas con:

**IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

➤

<b>DATOS REFERENCIALES</b>		
Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión:
Departamento responsable de su elaboración:	Departamento responsable de su revisión:	Departamento responsable de su autorización:

Fuente: Elaboración Propia



---

## 5.7 MANUAL DE PROCESOS

### OBJETIVO

El *Manual de Procesos*, tiene por objetivo: “establecer formalmente los procedimientos, mediante la secuencia lógica de actividades (tareas específicas), que deben seguirse para la realización de las funciones de uno o varios Departamentos”.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son los siguientes:

- Asegurar la continuidad y secuencia en el cumplimiento de los procesos.
- Brindar una guía para la aplicación de cada proceso.
- 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.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual es aplicable a todos los servidores públicos que contribuyen a la misión de la Academia Nacional de Policías.

### RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que deben ser tomados como principales, son aquellos que representan actividades sustantivas, estas actividades permiten alcanzar la misión, los productos y objetivos que se plantea la Academia Nacional de Policías.



Las actividades de apoyo facilitan el funcionamiento de la Academia Nacional de Policías pero no están en relación directa a la obtención de la misión, la razón de ser de la Institución, por esta razón, debe presentarse la existencia de un porcentaje superior de procedimientos que posean actividades sustantivas y de un porcentaje menor las actividades de apoyo.

A continuación se detallarán y clasificarán los procedimientos.

a. **Actividades Sustantivas.-** Conformando los siguientes procedimientos:

- **Elaboración del Presupuesto y el P.O.A.**, al realizar el presupuesto se obtendrá los recursos necesarios para conseguir los objetivos que se plantean en el P.O.A., los cuales están enfocados en alcanzar la misión.
- **Elaboración de un cronograma de actividades, convocatoria de estudiantes nuevos**, al realizar la convocatoria se inicia con las actividades de la Academia Nacional de Policías al incorporar nuevos estudiantes, para obtener el producto (policías profesionales) al terminar la gestión.
- **Adquisición de prospectos**, norma principal para ser parte de los postulantes.
- **Adquisición de ficha médicas**, dentro las cuales se obtendrá las aprobaciones tanto medicas como de conocimiento.
- **Inscripción**, una vez que aprobaron los exámenes médicos y de conocimiento, los estudiantes pueden inscribirse.
- **Solicitud de Armamento**, uno de los aspectos importantes para la formación de un agente de policía.
- **Convocatoria de Exámenes**, debe destacarse que los exámenes son semestrales para conseguir formar policías profesionales.



b. **Actividades de Apoyo**, fortalecen la parte administrativa, los recursos académicos.

- Compras menores de bienes
- Devolución de documentos
- Manejo de Correspondencia
- Préstamo de equipos
- Circulación de Material Bibliográfico



## □ INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL FORMULARIO DEL MANUAL DE PROCESOS

El instructivo que se presenta a continuación, revela los diferentes componentes que forman parte del formato que se utilizó en la elaboración del Manual de Procesos.

### - *Código*

Especificar el código del Departamento, que la Academia Nacional de Policías ha establecido.

### - *Nombre del Procedimiento*

Señalar el nombre genérico del procedimiento.

### - *Objetivo del Procedimiento*

Establecer la finalidad o propósito del procedimiento.

### - *Alcance*

Determinar donde se inicia el procedimiento y donde concluye.

### - *Etapas del Procedimiento*

Enumerar las etapas de un procedimiento

### - *Normas de Control*

Identificar la normativa a la que obedece.



- *Insumos*

Establecer los bienes y servicios que se requieren para cumplir con cada una de las operaciones, en términos de cantidad.

- *Puestos que intervienen*

Señalar los nombres de los puestos que intervienen en el procedimiento.

- *Puesto responsable*

Señalar el nombre del puesto responsable de la ejecución, seguimiento y control de cada tarea.

- *Tiempo de la Ejecución*

Especificar el tiempo que demanda la ejecución de cada procedimiento.

- *Descripción de Tareas*

Identificar cada una de las tareas que forman parte del procedimiento.

- *Fecha de Actualización*

Identificar el lugar, día, mes y año de la modificación.

- *Número de Revisión*

Establecer el número de revisión que ha sido sujeto el Manual.

- *Responsable de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos*

Identificar el Departamento responsable de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimiento de la Academia Nacional de Policías.

- *Revisión del Manual de Procesos*

Determinar cual es el Departamento responsable de la revisión del Manual de Procesos y Procedimientos de la Academia Nacional de Policías.





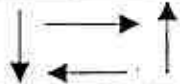




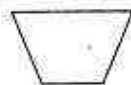
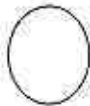
- *Autorización del Manual de Procesos y Procedimientos*

Establecer cual es el Departamento responsable que otorgue la autorización.





SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminador e inicio
	Multidocumentos
	Decisión o Alternativa
	Proceso u operación
	Traslado, flechas de corrección
	Documento
	Conector fuera de página
	Archivo definitivo
	Archivo transitorio
	Operación manual
	Conector

Fuente: Normas ANSI,





**ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS  
MANUAL DE PROCESOS**

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO		
CÓDIGO	PROCESO	
OBJETIVO		
ALCANCE		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
NORMAS DE CONTROL		
INSUMOS		
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		
REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS		
TIEMPO DE LA EJECUCIÓN		
SALIDAS QUE GENERA		
DATOS REFERENCIALES		
Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión
Departamento responsable de su elaboración	Departamento responsable de su revisión	Departamento responsable de su autorización





## 5.8 MANUAL DE PUESTOS

### OBJETIVO

El *Manual de Puestos*, tiene por objetivo: “establecer el alcance y limitación de las funciones atribuidas a cada puesto de trabajo que conforma la estructura orgánica de la Dirección”.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente Manual son los siguientes:

- Identificación de cada puesto, mencionando su nombre, el lugar que ocupa dentro de la estructura organizativa de la Academia nacional de Policías.
- Identificar la formación y experiencia necesaria para ocupar el puesto.
- Proporcionar un instrumento técnico para orientar las acciones del personal con el propósito de lograr calidad en las actividades administrativas y operacionales.
- Aumentar la eficiencia en la realización de actividades.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual es aplicable a todos los servidores públicos de la Academia Nacional de Policías.

### □ INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL FORMULARIO DEL MANUAL DE PUESTOS

El instructivo que se presenta a continuación, revela los diferentes componentes que forman parte del formato que se utilizó en la elaboración del Manual de Puestos.

- *Nombre del Departamento*

Identificar el nombre del Departamento al que pertenece el puesto.

- *Nombre del Puesto*

Especificar el nombre del Puesto..



---

- *Nombre del Puesto Superior*

Especificar el Puesto superior de la que depende dicho Puesto

- *Nombre de los Puestos que Supervisa*

Identificar el nombre de los Puestos supervisados.

- *Objetivo del Puesto*

Establecer la finalidad o propósito del Puesto que contribuya al logro de los objetivos.

- *Funciones y Responsabilidades*

Establecer las tareas y responsabilidades que el Puesto debe desarrollar para contribuir con el logro de los objetivos del Departamento

- *Formación*

Establecer el nivel de educación que es necesario para desarrollar las tareas del Puesto.

- *Experiencia*

Establecer la experiencia mínima que requiere el Puesto para el cumplimiento de sus tareas.

- *Aptitudes Intelectuales*

Identificar las aptitudes intelectuales que se requieren en el Puesto.

- *Aptitudes Físicas*

Determinar las aptitudes físicas que demanda el Puesto para el cumplimiento de sus tareas.

- *Fecha de Actualización*

Identificar el lugar, día, mes y año de la modificación.

- *Número de Revisión*

Establecer el número de revisión que ha sido sujeto el Manual.

- *Responsable de la elaboración del Manual de Puestos*

Identificar el Departamento responsable de la elaboración del Manual de Puestos de la Academia Nacional de Policías.

- *Revisión del Manual de Puestos*

Determinar cual es el Departamento responsable de la revisión del Manual de Puestos de la Academia Nacional de Policías.

- *Autorización del Manual de Puestos*

Establecer cual es el Departamento responsable que otorgue la autorización.



	<h2 style="margin: 0;">ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</h2> <h3 style="margin: 0;">MANUAL DE PUESTOS</h3>
---	---

<b>Unidad o Departamento:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	
<b>Depende de:</b>	
<b>Supervisa a:</b>	□

<b>Objetivo del Puesto</b>
□

<b>I. Descripción de funciones y responsabilidades</b>
□

<b>II. Perfil del puesto</b>
------------------------------

Formación	Imprescindible	Recomendable

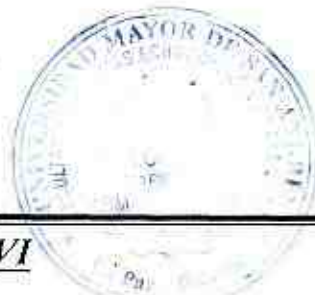
Experiencia	Imprescindible	Recomendable

Idiomas	Imprescindible	Recomendable



Aptitudes Intelectuales	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Iniciativa			
b) Creatividad			
c) Toma de decisiones			
d) Lectura Prolongada			
e) Uso de técnicas matemáticas			
f) Verbales			
g) Análisis			
h) Síntesis			
i) Memoria			
j) Concentración			
k) Comunicación interpersonal			
l) Trabajo en equipo			
m) Manejo de personal			
n) Liderazgo			
o) Atención al público			

Aptitudes físicas	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Agudeza visual			
b) Agudeza auditiva			
c) Habilidad manual			
d) Capacidad táctil			
e) Fuerza muscular			
f) Destreza corporal			
g) Capacidad de transportar pesos considerables			
Lugar y fecha de elaboración:	Número de revisión		
Departamento responsable de su elaboración	Departamento responsable de su revisión	Departamento responsable de su autorización	



---

## CAPÍTULO VI

### *IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL*

#### **6.1 BASES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Con el fin de cristalizar la modernización administrativa definida en el SOA. De la Ley 1178 para las instituciones públicas, a continuación se presenta las siguientes bases para la implantación de los manuales administrativos que se adecuen con las necesidades y características de los departamentos de la Academia Nacional de Policías.

Las bases de implantación se refieren a definir el camino y método específico para lograr el ajuste de la estructura organizacional, de los servidores públicos otorgados por la institución y de la difusión y capacitación, mediante la combinación de varias alternativas.

#### **6.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN**

La implantación de los instrumentos administrativos, se debe llevar a cabo logrando un trabajo participativo de todos los involucrados, donde cada uno de los funcionarios se comprometa al desarrollo y aplicación de los manuales en el desempeño de sus labores.

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

- *Aprobación de los Instrumentos Administrativos*

Los manuales deberán ser aprobados por las autoridades pertinentes de la Academia Nacional de Policías y validados mediante Resolución del Comando General de la Policía.



---

- *Responsables de la Implantación*

El Departamento responsable de la implantación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos y Manual de Puestos será el Departamento Administrativo.

- *Difusión de los Instrumentos Administrativos*

Mediante circulares informativas se dará a conocer la vigencia de los Manuales a los Jefes de Departamento y personal operativo, explicando su naturaleza, propósito y beneficios que se obtendrán con su implantación.

Todos los Departamentos de la Academia Nacional de Policías recibirán un ejemplar de los Manuales Administrativos involucrados con el mismo.

- *Orientación y Adiestramiento*

Se deberán programar cursos de capacitación y orientación para todo el personal, preparar reuniones con todo el personal de la Academia Nacional de Policías y el personal responsable del seguimiento y control para la exposición de los Manuales.

- *Implementación*

Es la puesta en marcha de los Instrumentos Administrativos, su seguimiento y control, de acuerdo con la estrategia aprobada. Tiene la finalidad de lograr la simplificación y homogenización.

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





---

- *Seguimiento*

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de los manuales administrativos se deben establecer controles periódicos para efectuar ajustes en las actividades que se desarrollan y evaluar su adaptación de acuerdo con las necesidades de la Academia Nacional de Policías.



---

## CONCLUSIONES

La teoría de Organización Administrativa ha demostrado que los Manuales Administrativos determinan las funciones y tiene que ver con el cumplimiento o desarrollo de las y funciones definidas en la Estructura Orgánica. Asimismo, el análisis de la situación actual de la ANAPOL nos ha permitido identificar la no existencia de varios instrumentos administrativos específicos de la institución, las mismas que han dilucidado con mayor claridad la necesidad de contar con Manuales Administrativos, orientados a funcionarios internos y externos, quienes contribuyen a la razón de ser de la institución y su conjunto.

Una vez realizado el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos, Manual de Puestos de la ANAPOL; en función a una investigación exploratoria inicial, revisando las bases conceptuales, bases legales y aplicación de una metodología de investigación, la presente propuesta se la considera preponderante para guiar y orientar a la misión y objetivos de la ANAPOL hacia el logro de metas claras que están relacionadas con la razón de ser de la institución.



## RECOMENDACIONES

La aplicación de la propuesta planteada a la Academia Nacional de Policías contempla la implementación de la Ley N° 1178, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y del Sistema de Administración de Personal y Control Gubernamental por tanto es recomendable:

- Todo el personal Ejecutivo asignado a la ANAPOL por el Comando General tenga una permanencia mínima de una gestión.
- Todos los Jefes y Oficiales de la ANAPOL deberán recibir capacitación permanente sobre la Ley N° 1178 y sus normas básicas para su cumplimiento.
- El departamento Administrativo deberá ser el responsable de la difusión e implantación de los Instrumentos Administrativos.
- Ubicar adecuadamente a los servidores públicos en los puestos acorde al perfil del mismo.



# BIBLIOGRAFÍA



## I. BIBLIOGRAFÍA

- “INTRODUCCION A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”  
CHIAVENATO, Idalberto  
Editorial McGraw Hill, México,
- “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”  
FRANKLIN, Benjamín  
Enrique; Editorial McGraw Hill,  
México, 1998.
- “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”  
HERNANDEZ S., Roberto;  
FERNANDEZ C., Carlos; Editorial  
McGraw Hill, Colombia, 1997.
- “ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN”  
HODGE, Billy Jonson Herbert  
Editorial El Ateneo
- “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS “  
JOHASEN, Bertoglio Oscar
- “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”  
KOONTZ, Harold, Editorial Mac  
Graw Hill, México, 2001
- “LA DIRECCION POR SISTEMAS”  
DEL POZO NAVARRO, Fernando  
Editorial LIMUSA, Mexico, 1985
- “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”  
ZORRILLA, Santiago;  
Editorial McGraw Hill, México,  
1997.



---

## II. DISPOSICIONES LEGALES

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO
- LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- REGLAMENTOS ESPECÍFICOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- REGLAMENTOS ESPECÍFICOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL.
- ESTATUTO ORGANICO DE LA ACADEMIA NACIONAL DE POLICIAS
- REGLAMENTO DE PLAN DE CARRERA DE LA POLICÍA NACIONAL



# ANEXOS



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 1**



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N°	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
1	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	■					
2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	■	■				
3	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE MANERA COORDINADA CON CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANAPOL.		■	■	■		
4	ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE MANERA COORDINADA CON CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANAPOL.			■	■	■	
5	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS DE MANERA COORDINADA CON CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANAPOL.			■	■	■	
6	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FINAL.					■	■



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 2**



ANEXO 2

CUESTIONARIO  
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual del área administrativa en la ANAPOL, en tal sentido solicitamos a usted prestar su colaboración, proporcionando información veraz. Tiene carácter confidencial y persigue fines estrictamente académicos.

Dirigido a: Directores y Jefes de Departamento

1. ¿Conoce el objetivo principal de la ANAPOL?

Si  No

Si su respuesta es Si, en su criterio indique cuales, si es No explique ¿por qué?

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

2. ¿Conoce los objetivos específicos de la ANAPOL?

Si  No

Justifique su respuesta

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

3. ¿Usted cree que los objetivos de la ANAPOL se cumplen?

Si  No

En caso negativo, explique las razones

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

4. ¿Conoce el Organigrama de la ANAPOL?

Si  No

Si la respuesta es Negativa, explique ¿por qué?

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



5. ¿Conoce cual es la (s) unidad (es) responsable (s) de la difusión del organigrama?

Si  No

Si su respuesta es si, mencione lo (s) departamento (s) encargados

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

6. El organigrama actual se encuentra:

Aprobado Si  No   
Difundido Si  No   
Vigente Si  No

7. ¿Con cuáles de estos Instrumentos Administrativos cuenta la ANAPOL y cuáles están aprobados, difundidos o vigentes? (marque una o varias opciones)

<i>Instrumentos Administrativos</i>	Aprobado	Difundido	Vigente
Manual de Organización y Funciones			
Manual de Procesos			
Descriptor de Puestos			

8. ¿Conoce de alguna entidad que haya observado la inexistencia de estos instrumentos administrativos?

Si  No

Explique.....  
.....  
.....

*GRACIAS POR SU COLABORACION*



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 3**



**ANEXO 3**

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS**

**OBJETIVO:** Obtener información acerca de los objetivos, funciones, dependencia jerárquica y otros para elaborar el Manual de Organización y Funciones para la ANAPOL.

Dirigido a: Directores y Jefes de Departamento

Indique el nombre del Departamento a su cargo

Nombre del cargo inmediato superior.

Indique las Departamentos que se encuentran bajo su dependencia

1. ¿Conoce el Objetivo de su Departamento?

Si

No

En caso de responder Si, por favor enunciar

2. Detalle los Objetivos formulados de esta gestión para su Departamento, así como las fuentes de verificación y el grado estimado de cumplimiento o ejecución.

Objetivos de la Gestión	Fuentes de verificación (Documentos, informes)	Grado de Ejecución %

3. ¿El Departamento a su cargo se encuentra ubicada en el organigrama vigente de la Academia Nacional de Policías?

Si

No



4. Señale con precisión y claridad las funciones principales del Departamento a su cargo

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

5. ¿Qué Funciones de su Departamento, que están formalmente establecidas no se cumplen? y ¿por qué?

- .....
- .....
- .....

6. ¿De cuántas autoridades usted recibe órdenes? (mencionar los cargos)

- .....
- .....
- .....

7. De las funciones que realiza ¿cuál cree que no corresponde a su Unidad? (mencionar)

- .....
- .....
- .....

8. Mencionar las unidades internas con las que coordina sus actividades permanentemente

- .....
- .....
- .....

9. Mencionar las Instituciones Externas con las que coordina sus actividades permanentemente

- .....
- .....
- .....

10. En su opinión, ¿qué divisiones de su Unidad deberían excluirse y por qué?

- .....
- .....
- .....

11. ¿Qué divisiones de su unidad usted considera que deberían adicionarse y por qué?

- .....
- .....
- .....

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 4**





ANEXO 4

ENTREVISTA ESTRUCTURADA  
MANUAL DE PROCESOS  
ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS

**OBJETIVO:** Obtener información inherente a los procedimientos de la ANAPOL.

Dirigido a: Todo el personal

1. La Unidad o función a su cargo, ¿dispone de procedimientos escritos y aprobados oficialmente en el que se especifique paso a paso las funciones que se deben realizar?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, ¿se cumple fielmente los procedimientos?. Establezca el grado de cumplimiento.

10% - 30%  31% - 60%  61% - 100%

¿Cuáles las razones por las que no se cumplen?

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

2. ¿Los procedimientos en los cuales usted participa están proyectados de tal manera que contribuyen al logro de la misión de la Institución?

Si  No

¿Por qué? .....

.....  
.....

3. ¿Los procedimientos se llevan a cabo dentro del marco de la estructura de la ANAPOL?

Si  No

¿Por qué? .....

.....  
.....



4. Señale que trámites o actividades que se llevan a cabo en su Unidad requieren ser establecidos por escrito como procedimientos y que instrumentos o formularios son necesarios para su cumplimiento.

Trámites o Actividades	Instrumentos o Formularios

5. ¿En qué procedimientos de la Unidad se presentan los mayores problemas o fallas?

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

6. ¿Desea agregar alguna sugerencia?

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

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 5**



	<b>ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</b>	
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁGINA</b> N° 1 de 2
	<b>NOMBRE DEL ÁREA: DIRECCIÓN DE LA ANAPOL</b>	<b>CÓDIGO</b> 1000

**I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL**

*DIRECCIÓN DE LA ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS*

**II. OBJETIVO**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la Academia Nacional de Policías para el cumplimiento y ajuste oportuno de los planes, políticas y programas establecidos.

**III. CARACTERÍSTICAS**

**1. Depende de:**

1. Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza

**2. Ejerce autoridad sobre:**

2. Sub-Dirección

3. Departamento Administrativo

4. Departamento de Salud y Bienestar Social

**3. Tiene Relaciones Internas con:**

5. Departamento de Ejecución Académica

6. Departamento de Recursos Académicos

7. Departamento de Instrucción Policial

**4. Tiene Relaciones Externas con:**

8. Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza

9. Comando General de la Policía



	<b>ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</b>	
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	
	<b>NOMBRE DEL ÁREA: DIRECCIÓN DE LA ANAPOL</b>	PAGINA N° 2 de 2 CÓDIGO 1000

#### **IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Representar oficialmente a la ANAPOL ante instancias superiores, suscribir convenios, contratos con entidades públicas, privadas, extranjeras y otras actividades legales para el bien de la ANAPOL.
- Presidir y dirigir el Consejo Consultivo.
- Ejecutar las políticas educativas del Sistema Educativo Policial emanadas de la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza.
- Delegar su representación al Sub-Director:
- Rendir informe a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza acerca de Cadetes egresados de la ANAPOL.
- Rendir informe a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza acerca de postulantes aprobados en la gestión que hayan cumplido con todos los requisitos del Reglamento de Admisión.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades académicas y administrativas de la ANAPOL.
- Proponer a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza la adopción de políticas dirigidas a mejorar los métodos de enseñanza conforme a técnicas pedagógicas.
- Evaluar el desempeño profesional de los Jefes, Oficiales, clases y personal administrativo de la ANAPOL.
- Supervisar y controlar la organización y ejecución de los exámenes de admisión de postulantes a la ANAPOL de acuerdo con reglamento.
- Firmar documentos aprobados por el Consejo Consultivo y los concernientes de acuerdo con sus funciones.
- Rendir informe anual de sus labores.

<b>DATOS REFERENCIALES</b>		
Lugar y fecha de elaboración: La Paz, Marzo de 2003		Número de revisión:
Departamento responsable de su elaboración:	Departamento responsable de su revisión:	Departamento responsable de su autorización:

Fuente: Elaboración Propia



	ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PÁGINA Nº
	NOMBRE DEL ÁREA: DEPARTAMENTO DE INSTRUCCIÓN POLICIAL	1 de 2 CÓDIGO 1200

**I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL**

*DEPARTAMENTO DE INSTRUCCIÓN POLICIAL*

**II. OBJETIVO**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de Instrucción Militar-Policial.

**III. CARACTERÍSTICAS**

1. **Depende de:**
  10. Sub-Dirección
2. **Ejerce autoridad sobre:**
  11. Ninguno
3. **Tiene Relaciones Internas con:**
  12. Dirección
  13. Departamento Administrativo
  14. Departamento de Salud y Bienestar Social
  15. Departamento de Ejecución Académica
  16. Departamento de Recursos Académicos
4. **Tiene Relaciones Externas con:**
  17. Ninguno





	<b>ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</b>	
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>NOMBRE DEL ÁREA: DEPARTAMENTO DE INSTRUCCIÓN POLICIAL</b>	<b>Nº</b> 2 de 2 <b>CÓDIGO</b> 1200

#### **IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de Instrucción Militar-Policial, presentaciones, desfiles y otras disposiciones emanadas de la superioridad.
- Desarrollar el plan de instrucción, elaborando programas de instrucción Militar y Policial en detalle, para determinar su ejecución gradual, progresiva.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del plantel de instructores.
- Participar en la selección de postulantes a la Academia.
- Calificar el rendimiento de los cadetes varones y mujeres, en instrucción Militar-Policial, conducta, remitiendo los resultados al departamento de Ejecución Académica para su registro correspondiente.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento disciplinario interno del Instituto.
- Informar diariamente a la superioridad sobre las novedades que se presentasen con relación a los Oficiales Instructores y/o Cadetes.
- Sugerir las medidas más aconsejables para la mejor ejecución del Plan de Instrucción Militar.
- Reunirse una vez por semana con el cuerpo de Instructores para coordinar el desarrollo de sus actividades.
- Supervisar y controlar el cumplimiento del Reglamento Interno y Disciplinario por parte de los jefes, oficiales, brigadieres y cadetes de los diferentes cursos.
- Controlar el buen estado y uso del material, equipo, vestuario y demás efectos entregados a los oficiales y cadetes.



- Elevar a conocimiento del Subdirector el informe anual sobre las actividades realizadas durante el año académico.
- Preparar en coordinación con el puesto de Deportes y Recreación las demostraciones gimnásticas y actividades deportivas, con la aprobación del Director o Subdirector.
- Supervisar y controlar el uso del uniforme en regla tanto a los oficiales como a los cadetes.
- Presidir el tribunal disciplinario de la ANAPOL.
- Organizar y preparar el Batallón de Cadetes previa orden del Director y/o Subdirector para su asistencia a desfiles, paradas y otros actos de carácter castrense.

**DATOS REFERENCIALES**

Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión:
Departamento responsable de su elaboración:	Departamento responsable de su revisión:	Departamento responsable de su autorización:





**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 6**



**ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS  
MANUAL DE PROCESOS**

DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN ACADÉMICA		
<b>CÓDIGO</b> 1200	<b>PROCESO</b> P.05 Inscripción de Postulantes	
<b>OBJETIVO</b> Realizar la inscripción de postulantes a la Academia Nacional de Policías.		
<b>ALCANCE</b> El procedimiento se inicia con la publicación de la convocatoria a nivel nacional y concluye con el archivo de documentos de los postulantes.		
<b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicación de Convocatoria</li> <li>2. Venta de Prospectos</li> <li>3. Revisión y verificación de documentos</li> <li>4. Autorización de fotografía</li> <li>5. Toma de fotografía</li> <li>6. Entrega de fotografía</li> <li>7. Elaboración de ficha de control</li> <li>8. Asignación de código</li> <li>9. Registro de documentos</li> <li>10. Archivo de documentos</li> </ol>		
<b>NORMAS DE CONTROL</b> Resolución Interna		
<b>INSUMOS</b> Convocatoria		
<b>DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Ejecución Académica</li> <li>- Departamento Administrativo</li> </ul>		
<b>RESPONSABLE</b> División de Registro Académico		
<b>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria</li> <li>- Prospecto</li> <li>- Factura</li> </ul>		
<b>TIEMPO DE LA EJECUCIÓN</b> 1 día y 24 minutos.		
<b>SALIDAS QUE GENERA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de ficha de control</li> <li>- Asignación de código</li> </ul>		
<b>DATOS REFERENCIALES</b>		
Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión
Departamento responsable de su elaboración	Departamento responsable de su revisión	Departamento responsable de su autorización



**ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS  
MANUAL DE PROCESOS**

DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN ACADÉMICA					
CÓDIGO ADEA-1110	PROCEDIMIENTO P.05 Inscripción de postulantes				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DE	RESPON-SABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	TIEM PO	OBSERV.
Se encarga de elaborar y publicar la convocatoria a nivel nacional.		Jefe de Ejecución Académica	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; ELP[Elaboración y publicación]     ELP --&gt; CONV[Convocatoria]             </pre>	5 días	
Se encarga de vender los prospectos y proporcionar los requisitos de inscripción. Entrega la factura por venta de prospecto.		Jefe del Departamento Administrativo	<pre> graph TD     VP[Venta de prospectos] --&gt; F[Factura]             </pre>	2 meses	
Realiza la revisión y verificación de los documentos de los postulantes. POR SI: Cumple con todos los requisitos solicitados continua con el procedimiento. POR NO: Devolución de documentos si no cumple con los requisitos, finalizando el procedimiento.		Encargado de Kardex	<pre> graph TD     RV[Revisión y verificación documentos] --&gt; DOC[Documentos]     DOC --&gt; CR{¿Cumple los requisitos?}     CR -- NO --&gt; DD[Devolución de documentos]     DD --&gt; FIN([FIN])     CR -- SI --&gt; AUT[Autorización]             </pre>	1 mes	
Entrega una ficha autorizando la toma de fotografía.			<pre> graph TD     AUT[Autorización]             </pre>	15 días	
Realiza la toma de fotografía al postulante		Fotógrafo	<pre> graph TD     TF1[Toma de fotografía]             </pre>	5 min.	
Entrega de fotografía para el pegado.		Postulante	<pre> graph TD     TF2[Toma de fotografía]             </pre>	10 min.	



ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS  
MANUAL DE PROCESOS

DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN ACADÉMICA

CÓDIGO ADEA-1110		PROCEDIMIENTO P.05 Inscripción de postulantes		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPON-SABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	TIEM PO	OBSERV.
Elabora la ficha para el control de exámenes. Pega la fotografía.	Encargado de Kardex	<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; A[Elaboración de ficha de control]     A --&gt; B[Ficha]             </pre>	10 min.	
Asigna un código al postulante para su respectivo control en los exámenes.		<pre> graph TD     A[Asignación de código] --&gt; B[ ]             </pre>	5 min.	
Realiza el registro en el sistema.		<pre> graph TD     A[Registro] --&gt; B[ ]             </pre>	10 min.	
Archiva todos los documentos presentados por el postulante. Finalizó el procedimiento.		<pre> graph TD     A[Archivo] --&gt; B([FIN])             </pre>	5 min.	



**ACADEMÍA NACIONAL DE POLÍCIAS**

**ANEXO 7**



	<h2 style="margin: 0;">ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS</h2> <h3 style="margin: 0;">MANUAL DE PUESTOS</h3>
--	---

<b>Unidad o departamento:</b>	Dirección
<b>Nombre del puesto:</b>	Director
<b>Depende de:</b>	Director Nacional de Instrucción y Enseñanza
<b>Supervisa a:</b>	<input type="checkbox"/> Departamento de Ejecución Académica <input type="checkbox"/> Departamento de Instrucción Policial <input type="checkbox"/> Departamento Administrativo <input type="checkbox"/> Departamento de Salud y Bienestar Social <input type="checkbox"/> Relacionador Público <input type="checkbox"/> Secretaria

#### Objetivo del Puesto

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la Academia Nacional de Policías para el cumplimiento y ajuste oportuno de los planes, políticas y programas establecidos.

#### I. Descripción de funciones y responsabilidades

- Representar oficialmente a la ANAPOL ante instancias superiores, suscribir convenios, contratos con entidades públicas, privadas, extranjeras y otras actividades legales para el bien de la ANAPOL.
- Presidir y dirigir el Consejo Consultivo.
- Ejecutar las políticas educativas del Sistema Educativo Policial emanadas de la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza.
- Delegar su representación al Jefe de Departamento con mayor grado policial.
- Rendir informe a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza la nómina de Cadetes egresados de la ANAPOL.
- Rendir informe a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza la nómina de postulantes aprobados en la gestión que hayan cumplido con todos los requisitos del Reglamento de Admisión.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades académicas y administrativas de la ANAPOL.
- Proponer a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza la adopción de



políticas dirigidas a mejorar los métodos de enseñanza conforme a técnicas pedagógicas.

- Evaluar el desempeño profesional de los Jefes Oficiales, policías y personal administrativo de la ANAPOL.
- Supervisar y controlar la organización y ejecución de los exámenes de admisión de postulantes a la ANAPOL de acuerdo a reglamento.
- Firmar documentos aprobados por el Consejo Consultivo y los concernientes de acuerdo a sus funciones.
- Rendir informe anual de sus labores.

## II. Perfil del puesto

Formación	Imprescindible	Recomendable
Policía con grado de Coronel	<input type="checkbox"/>	
Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	
Especializada		<input type="checkbox"/>
Masterado		<input type="checkbox"/>
Doctorado		<input type="checkbox"/>

Experiencia	Imprescindible	Recomendable
4 año en funciones similares	<input type="checkbox"/>	

Idiomas	Imprescindible	Recomendable
Inglés		<input type="checkbox"/>

Aptitudes Intelectuales	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Iniciativa	<input type="checkbox"/>		
b) Creatividad	<input type="checkbox"/>		
c) Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>		
d) Lectura Prolongada		<input type="checkbox"/>	
e) Uso de técnicas matemáticas		<input type="checkbox"/>	
f) Verbales		<input type="checkbox"/>	
g) Análisis	<input type="checkbox"/>		
h) Síntesis	<input type="checkbox"/>		
i) Memoria		<input type="checkbox"/>	
j) Concentración	<input type="checkbox"/>		
k) Comunicación interpersonal	<input type="checkbox"/>		
l) Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/>	
m) Manejo de personal		<input type="checkbox"/>	
n) Liderazgo	<input type="checkbox"/>		
o) Atención al público		<input type="checkbox"/>	



Aptitudes físicas	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Agudeza visual		<input type="checkbox"/>	
b) Agudeza auditiva		<input type="checkbox"/>	
c) Habilidad manual			<input type="checkbox"/>
d) Capacidad táctil			<input type="checkbox"/>
e) Fuerza muscular			<input type="checkbox"/>
f) Destreza corporal			<input type="checkbox"/>
g) Capacidad de transportar pesos considerables			<input type="checkbox"/>

Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión
Departamento responsable de su elaboración	Departamento responsable de su revisión	Departamento responsable de su autorización





**ACADEMIA NACIONAL DE POLICÍAS  
MANUAL DE PUESTOS**

<b>Unidad o departamento:</b>	Departamento de Instrucción Policial
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de Instrucción Policial
<b>Depende de:</b>	Director de la Academia Nacional de Policías
<b>Supervisa a:</b>	<input type="checkbox"/> División de Control de Disciplina <input type="checkbox"/> División de Plantel de Instructores <input type="checkbox"/> Secretaría

**Objetivo del Puesto**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de Instrucción Militar-Policial.

**I. Descripción de funciones y responsabilidades**

- Desarrollar el plan de instrucción, elaborando programas de instrucción Militar y Policial en detalle, para determinar su ejecución gradual, progresiva.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del plantel de instructores.
- Participar en la selección de postulantes a la Academia.
- Calificar el rendimiento de los cadetes varones y mujeres, en instrucción Militar-Policial, conducta, remitiendo los resultados al departamento de Ejecución Académica para su registro correspondiente.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento disciplinario interno del Instituto.
- Informar diariamente a la superioridad sobre las novedades que se presentasen con relación a los Oficiales Instructores y/o Cadetes.
- Sugerir las medidas más aconsejables para la mejor ejecución del Plan de Instrucción Militar.
- Supervisar y controlar el cumplimiento del Reglamento Interno y Disciplinario por parte de los jefes, oficiales, brigadieres y cadetes de los diferentes cursos.
- Controlar el buen estado y uso del material, equipo, vestuario y demás efectos entregados a los oficiales y cadetes.



- Elevar a conocimiento del Director, el informe anual sobre las actividades realizadas durante el año académico.
- Supervisar y controlar el uso del uniforme en regla tanto a los oficiales como a los cadetes.
- Presidir el tribunal disciplinario de la ANAPOL.
- Organizar y preparar el Batallón de Cadetes previa orden del Director para su asistencia a desfiles, paradas y otros actos de carácter castrense.

## II. Perfil del puesto

Formación	Imprescindible	Recomendable
Policía con grado de Teniente Coronel	<input type="checkbox"/>	
Título en Ciencias de la Educación	<input type="checkbox"/>	
Especializada		<input type="checkbox"/>

Experiencia	Imprescindible	Recomendable
1 año en funciones similares	<input type="checkbox"/>	

Idiomas	Imprescindible	Recomendable
Inglés		<input type="checkbox"/>

Aptitudes Intelectuales	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Iniciativa	<input type="checkbox"/>		
b) Creatividad	<input type="checkbox"/>		
c) Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>		
d) Lectura Prolongada		<input type="checkbox"/>	
e) Uso de técnicas matemáticas			<input type="checkbox"/>
f) Verbales		<input type="checkbox"/>	
g) Análisis		<input type="checkbox"/>	
h) Síntesis		<input type="checkbox"/>	
i) Memoria		<input type="checkbox"/>	
j) Concentración		<input type="checkbox"/>	
k) Comunicación interpersonal	<input type="checkbox"/>		
l) Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>		
m) Manejo de personal	<input type="checkbox"/>		
n) Liderazgo	<input type="checkbox"/>		
o) Atención al público		<input type="checkbox"/>	



Aptitudes físicas	Muy importante	Importante	Nada importante
a) Agudeza visual	<input type="checkbox"/>		
b) Agudeza auditiva	<input type="checkbox"/>		
c) Habilidad manual			<input type="checkbox"/>
d) Capacidad táctil		<input type="checkbox"/>	
e) Fuerza muscular			<input type="checkbox"/>
f) Destreza corporal			<input type="checkbox"/>
g) Capacidad de transportar pesos considerables			<input type="checkbox"/>

Lugar y fecha de elaboración:		Número de revisión
Departamento responsable de su elaboración	Departamento responsable de su revisión	Departamento responsable de su autorización