

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL**

**POSTULANTE** : GERALD GERMAN CASTELO TAPIA

**TUTOR ACADEMICO** : Lic. MANUEL CALANCHA

**TUTOR INSTITUCIONAL** : Lic. ESTANISLAO RAMOS

**LA PAZ - BOLIVIA**

*Dedicado:*

*A Dios guía de mi vida  
A mis padres con todo cariño  
A mis hermanos ejemplo a seguir  
A mi razón de ser*

## *Agradecimientos*

*A la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera Administración de Empresas por la oportunidad que me dio para adquirir los conocimientos necesarios para la elaboración del Trabajo Dirigido.*

*A la Policía Nacional de Bolivia, Batallón de Seguridad Física Estatal por abrir las puertas de su institución para realizar el presente Trabajo Dirigido.*

*A mi Tutor Académico Lic. Manuel Caiaucha que con sus conocimientos hizo posible la culminación del presente trabajo.*

*A mi Tutor Institucional Lic. Estanislao Ramos por su colaboración incondicional durante la elaboración del trabajo.*



## INDICE

### CAPITULO I

#### MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACION	2
1.2.1 JUSTIFICACION LEGAL	2
1.2.2 JUSTIFICACION PRACTICA	3
1.2.3 JUSTIFICACION TEORICA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	4
1.4 METODOLOGIA	5
1.4.1 METODO DEDUCTIVO	5
1.4.2 TIPO DESCRIPTIVO	6
1.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	6
1.5.1 FUENTES PRIMARIAS	6
1.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	7
1.6 ALCANCE	8

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1.1 ADMINISTRACION	9
2.1.2 ORGANIZACIÓN	9
2.1.3 DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA	10
2.1.4 CADENA DE MANDO	10
2.1.5 AUTORIDAD	11
2.1.6 DELEGACION DE AUTORIDAD	11
2.1.7 UNIDAD DE MANDO	11
2.1.8 LA FORMALIZACION	12
2.1.9 ORGANIGRAMA	12



2.1.10 ADMINISTRACION PUBLICA	13
2.2.1 INSTITUCION PUBLICA	13
2.2.2 LA INSTITUCION COMO ORGANIZACIÓN	14
2.3.1 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	14
2.3.2 MANUALES	16
2.3.3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES	16
2.3.4 PROCESO	17
2.3.5 MANUAL DE PROCESOS	18
2.3.6 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	18
2.3.7 UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCESOS	19
2.3.8 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MANUAL DE PROCESOS	19
2.3.9 PROCEDIMIENTO	21
2.3.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	21
2.3.11 FLUJO GRAMAS	22
CAPITULO III	
MARCO LEGAL	24
3.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO	24
3.2 LEY N° 1178 SAFCO	25
3.3 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA SOA RESOLUCION SUPREMA No 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997	26
3.4 LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL	27
3.5 LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO	28
3.5.1 ETICA PUBLICA	28
3.6 LEY 2446 DE ORGANIZACION DEL PODER EJECUTIVO	29
CAPITULO IV	
MARCO INSTITUCIONAL	30
4.1 MISION CONSTITUCIONAL DE LA POLICIA NACIONAL	30



4.2	MISION INSTITUCIONAL	30
4.3	VISION DE LA POLICIA	30
4.4	MISION DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL	31
4.5	INSTITUCIONES QUE DEMANDAN SERVICIOS DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL	31
4.5.1	INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL	31
4.5.2	INSTITUCIONES DIPLOMATICAS	32
4.5.3	INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS	32
4.5.4	INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS Y NO BANCARIAS DEL SECTOR PUBLICO	33
4.5.5	INSTITUCIONES DE ASISTENCIA SOCIAL	33
CAPITULO V		
MARCO PRACTICO		
		34
5.1	ANALISIS DE LA VISION INSTITUCIONAL	34
5.2	ANALISIS DE LA MISION INSTITUCIONAL	34
5.3	METODOLOGIA DE TRABAJO	35
5.4	RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION	36
5.4.1	INFORMACION DOCUMENTAL	36
5.5	TRABAJO DE CAMPO	42
5.5.1	ENTREVISTAS	42
5.5.2	ENCUESTA	42
5.6	ANALISIS RETROSPECTIVO	50
5.6.1	ANALISIS ORGANIZACIONAL	50
5.6.2	ANÁLISIS DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	50
5.6.3	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	52
5.6.4	ANALISIS DE LAS AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	53
5.6.4.1	ANALISIS DE LOS NIVELES DE IMPORTANCIA RELATIVA	54
5.6.5	ANALISIS DE INFORMACION E INSTANCIAS DE COORDINACION	59



5.7	ANALISIS PROSPECTIVO	59
CAPITULO VI		
	PROPUESTA	61
6	CONSIDERACIONES GENERALES	61
6.1	MISION	61
6.2	ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL	61
6.3	NIVELES JERARQUICOS	64
6.4	MANUAL DE PROCESOS	67
6.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	71
6.6	LINEAMIENTOS PARA LA IMPLANTACION	74
6.7	RESPONSABLES DE LA IMPLANTACION	74
6.8	ETAPAS DEL PLAN DE IMPLANTACION	74
CAPITULO VII		
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
7.1	CONCLUSIONES	76
7.2	RECOMENDACIONES	77





## **INTRODUCCION**

El presente Trabajo Dirigido es el resultado del convenio de cooperación Interinstitucional suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés – Carrera de Administración de Empresas y la Policía Nacional de Bolivia – Batallón de Seguridad Física Estatal.

Las Instituciones Públicas deben aplicar los Sistemas comprendidos en la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 (SAFCO); las Normas Básicas del Sistemas de Organización Administrativa con la finalidad de mejorar la administración y el control de los recursos del Estado, asignados a las diferentes organizaciones públicas.

En este marco se elaboró un Manual de Procesos y Procedimientos

### *CAPITULO 1 MARCO REFERENCIAL*

En este capítulo se desarrolla las circunstancias en la que se realizó el trabajo, describiendo los antecedentes, la justificación, los objetivos general y específicos, los instrumentos de recolección de información y el alcance del trabajo y la metodología utilizada.

### *CAPITULO 2 MARCO TEORICO*

La sustentación teórica del presente trabajo esta reflejado en el marco teórico que hace referencia a todos los aspectos conceptuales y definiciones existentes en relación al tema.





### *CAPITULO 3 MARCO LEGAL*

El Batallón de Seguridad Física Estatal se encuentra sujeta a una serie de disposiciones legales que regulan sus actividades, razón fundamental para citar las normas que respaldan el presente trabajo dirigido.

### *CAPITULO 4 MARCO INSTITUCIONAL*

Presenta información concerniente a la Misión, Visión, Estructura Organizacional del Batallón de Seguridad Física Estatal de pendiente de la Policía Nacional de Bolivia.

### *CAPITULO 5 MARCO PRACTICO*

Parte fundamental del presente trabajo realizado en base a la investigación realizado en el Batallón de Seguridad Física Estatal, así mismo se desarrollo la metodología e instrumentos que se aplicaron para el relevamiento de información, que coadyuvaron a la elaboración de la propuesta.

### *CAPITULO 6 PROPUESTA*

"Manual de Procesos y Procedimientos del Batallón de Seguridad Física Estatal" que es un instrumento administrativo normativo que permitirá a esta institución a coadyuvar al desarrollo de la misma.

### *CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

En este capitulo se enuncian las conclusiones como resultado de todo el procesos de investigación elaborado para el presente trabajo, y posteriormente se enuncian



las recomendaciones pertinentes para fortalecer las propuestas planteadas, o mejorar los resultados esperados de las mismas.

Finalmente se detallan anexos relacionados al trabajo de investigación y la bibliografía consultada para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos del Batallón de Seguridad Física Estatal dependiente de la Policía Nacional de Bolivia.

# **MARCO CONCEPTUAL**



## CAPITULO I

### MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una nueva visión institucional orientada a la sociedad, a través de la formación de profesionales con vocación de servicio que aporten con sus conocimientos a la sociedad en su conjunto, ha implementado en la gestión de 1997 la modalidad de graduación por **Trabajo Dirigido**, en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la cual depende la carrera de **Administración de Empresas**.

El Trabajo Dirigido consiste en la aplicación práctica de los conocimientos técnicos y científicos adquiridos por los egresados de la carrera de Administración de Empresas.

En este sentido a fin de poder dar oportunidad a los nuevos egresados, la Policía Nacional y la Universidad Mayor de San Andrés suscriben un convenio de cooperación interinstitucional, para modernizar sus estructuras organizacionales, mediante la elaboración de instrumentos normativos administrativos, que permitan a las distintas reparticiones de la Policía Nacional implementar un manejo eficiente dentro la misma.

En su calidad de egresado de la carrera de Administración de Empresas, el postulante se ha acogido a esta modalidad para obtener la licenciatura en Administración de Empresas. Para ello, cuenta con el respectivo consentimiento del Comando General de la Policía Nacional y la Universidad Mayor de San Andrés para realizar su trabajo dirigido en el Batallón de Seguridad Física Estatal. El Batallón de Seguridad Física Estatal, fue creado mediante resolución 132/91 emitida por el Comando General de la Policía Nacional en fecha 20 de junio de



1991, firmada por el General Dr. Jaime Céspedes Barrientos Comandante General de la Policía Nacional de esa gestión.

El Batallón de Seguridad Física Estatal funciona a nivel Nacional con la finalidad expresa de brindar protección, vigilancia y seguridad a las entidades públicas y legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el país. En cada Departamento se encuentra bajo la dependencia del Comando Departamental de la Policía Nacional.

## **1.2 JUSTIFICACION**

### **1.2.1 JUSTIFICACION LEGAL**

El Batallón de Seguridad Física Estatal es una institución pública dependiente de la Policía Nacional y está sujeta a las normas de Control Fiscal establecidas en la Ley 1178 (Ley SAFCO) de fecha 20 de julio de 1990.

La Ley SAFCO indica en su Art. 3ro que: Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose entre tales: las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

Para cumplir con las disposiciones legales vigentes el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función a la Programación de Operaciones, evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento del siguiente precepto.

Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta Ley.



El Sistema de Organización Administrativa en su Título III, Capítulo I indica que el diseño organizacional se formalizara con los documentos aprobados mediante resolución interna del Manual de Organización y Funciones y Manual de Procesos; el Capítulo II indica que se procederá al diseño de los procesos en forma general o de procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la entidad tal diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos.

### **1.2.2 JUSTIFICACION PRACTICA**

Habiendo realizado una primera evaluación del Batallón de Seguridad Física Estatal se pudo establecer que a la fecha la institución no cuenta con los instrumentos normativos que exige la Ley 1178, con tal motivo el trabajo que se realizará se centrará en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos, ya que las organizaciones necesariamente deben contar con un manual de procesos y procedimientos, porque el mismo nos permite identificar a funcionarios que no participan en ningún procedimiento ni proceso, por lo que el trabajo que realiza es innecesario.

De la misma manera nos permite optimizar los procesos y procedimientos, incorporando o suprimiendo procesos de acuerdo a las necesidades que requiera el Batallón de Seguridad Física Estatal.

### **1.2.3 JUSTIFICACION TEORICA**

Los principios de la Ciencia de la Administración que se aplican en el desarrollo del presente trabajo tienen estrecha relación con las etapas o funciones de la Administración. Esto es: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Así, la elaboración de manuales de procesos y procedimientos requiere realizar investigaciones de procesos y procedimientos existentes en la institución para luego establecer cursos de acción y mediante la



planeación determinar tiempos, responsables e indicadores clave de las distintas actividades.

Una vez elaborados los manuales se deben difundir los mismos entre todos los actores institucionales mediante eventos de capacitación e integración con miras a una mejor dirección y control de las operaciones y tareas que debe cumplir cada funcionario dentro de la institución.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos, para el Batallón de Seguridad Física Estatal, dependiente de la Policía Nacional

#### **1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

1. Identificar los procesos y procedimientos en el Batallón de Seguridad Física Estatal y determinar si las actividades que se realizan corresponden a las citadas en el manual de organización y funciones: Análisis Retrospectivo.
2. Suprimir todas aquellas actividades que se establezca son innecesarias e incorporar actividades que sean necesarias de acuerdo a una evaluación de los distintos procesos y procedimientos administrativos: Análisis Prospectivo.
3. Elaborar una propuesta de implantación.





## 1.4 METODOLOGIA

Científicamente, la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí que la metodología presenta métodos y técnicas para realizar la investigación<sup>1</sup>.

### 1.4.1 METODO DEDUCTIVO

“Es aquel que explica un fenómeno partiendo de lo general a lo particular.; es decir, parte de hechos generales conocidos para explicar hechos y casos particulares desconocidos”<sup>2</sup>

En el presente Trabajo Dirigido, se parte de los principios de la Administración en General y especialmente de las etapas de Planificación y Organización, para aplicarlos al caso particular de elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de una institución en concreto.

Los principios relativos a la planificación que se han aplicado son:

- Principios que ayuda a la programación de las actividades recurrentes y no recurrentes, incorporando responsables y tiempos.
- Principios que ayudan a formular los procesos y procedimientos

(Según Agustín Reyes Ponce, en su libro “Administración por Objetivos y Resultados”, Planificación, comprende al programa, presupuesto, políticas y procedimientos).

Los principios relativos a la organización que se han aplicado son:

<sup>1</sup> Tamayo Tamayo Mario, El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 1989, Pág. 113

<sup>2</sup> Arandía, Lexin “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” Pág. 78





- Principios para interpretar formular la carta organizacional u organigrama
- Principios que explican los distintos niveles de importancia relativa
- Principios que explican la naturaleza de las distintas unidades organizacionales
- Principios que explican las funciones que cumplen las unidades organizacionales.

#### **1.4.2 TIPO DESCRIPTIVO**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis<sup>3</sup>.

En la investigación realizada se utilizó el tipo descriptivo, debido a que efectuó un análisis particularizado de cada una de las variables de estudio, teniendo en cuenta que se requieren conocer los distintos procesos y procedimientos que se realizan en la administración del Batallón de Seguridad Física Estatal.

### **1.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

#### **1.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

##### **ENTREVISTA**

Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Fernández, Hernández, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003, Pág. 117

<sup>4</sup> Tamayo Tamayo Mario, El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 1989, Pág. 123



La entrevista permitió establecer una relación más directa con los servidores públicos de la institución objeto de estudio, con el fin de obtener información exacta, sobre las labores que desempeñan en su ámbito de trabajo, consistirá en reuniones con diferentes personas y cuestionarlas para obtener información.

## **CUESTIONARIO**

Constituye una forma correcta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos esenciales, además, aísla ciertos problemas que nos interesan, así también, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio<sup>5</sup>.

## **OBSERVACION DIRECTA**

Es aquella en la cuál el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación<sup>6</sup>.

Esta técnica permitió obtener información sobre la estructura orgánica y los procesos que se realizan en el Batallón de Seguridad Física Estatal, en el lugar físico donde se desarrolla el trabajo de la organización.

### **1.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

#### **REVISION DOCUMENTAL**

Documento es toda clase de conocimientos fijados de manera –material y susceptible de ser empleados para consulta, estudio o prueba.

<sup>5</sup> Tamayo Tamayo Mario, El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 1989, Pág. 124

<sup>6</sup> Ídem, Pág. 122



Esta técnica permitió la selección y análisis de principios teóricos relacionados con la elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos, así como aquellos escritos que contienen datos de interés relacionado con el Batallón de Seguridad Física Estatal.

## **1.6 ALCANCE**

El presente trabajo está referido a la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos en el Batallón de Seguridad Física Estatal de la Policía Nacional de la ciudad de La Paz.

# MARCO TEORICO





## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En este capítulo se describen los conceptos y principios administrativos que son útiles para respaldar, delimitar y comprender la investigación. Esta información es una guía para el desarrollo del estudio, evitando posibles desviaciones en la elaboración del trabajo. Asimismo estos conceptos están adecuados a la realidad organizacional del Batallón.

#### **PARTE I**

#### **PRINCIPIOS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION**

##### **2.1.1 ADMINISTRACION**

La administración es un conjunto ordenado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para que obtenga resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y óptima coordinación y aprovechamiento de los recursos.<sup>7</sup>

La aplicación de la administración garantiza el cumplimiento de los objetivos del Batallón de Seguridad Física Estatal mediante el empleo de los instrumentos administrativos.

##### **2.1.2 ORGANIZACION**

Es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, en este sentido organización se refiere al acto de organizar,

<sup>7</sup> Harold Koontz – Heinz Weirich; "Administración una Perspectiva Global" 12ª. edición Pag. 254



integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno<sup>8</sup>.

### 2.1.3 DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA

Es la acción mediante la cual el responsable de una organización delega facultades en un órgano determinado para que cumpla con una función. El órgano no cuenta con responsabilidad ni patrimonios propios, depende orgánicamente y jerárquicamente de la organización que lo faculta para actuar<sup>9</sup>.

La Desconcentración implica la delegación de facultades para cumplir una función específica. La Policía Nacional cumple por delegación del Gobierno Central funciones específicas que se describen en su reglamento delegando atribuciones al Comando Departamental de La Paz, Batallón de Seguridad Física Estatal para la ejecución de la función expresa de brindar protección, vigilancia y seguridad a las entidades públicas y legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el país.

### 2.1.4 CADENA DE MANDO

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cúspide de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien. Se refiere a que los empleados saben a quien acudir si tiene un problema y ante quien son responsables. No es factible analizar la cadena de mando sin abarcar dos conceptos complementarios, la autoridad y la unida de mando.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Idalberto Chiabonato; Administración, 5ta Edición Mc Graw Hill, México 2000; Pág. 351

<sup>9</sup> Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Editorial Mc Grall Hill, Medico, 1998, Pág. 328

<sup>10</sup> Roobins Stephen; Comportamiento Organizacional México 8va. edición 1999 Pág. 482



### **2.1.5 AUTORIDAD**

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

### **2.1.6 DELEGACION DE AUTORIDAD**

La autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. Obviamente, los superiores no pueden delegar una autoridad que no deseen.

El proceso de delegación implica:

1. La determinación de los resultados esperados de un puesto,
2. La asignación de tareas a ese puesto,
3. La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y
4. La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

En la práctica es imposible separar las diversas partes de este proceso, ya que sería injusto esperar que una persona cumpla con ciertas metas sin dotarle de autoridad para lograrlo tanto como lo sería delegar autoridad sin dar a conocer los resultados finales en función de los cuales se le habrá de utilizar.<sup>11</sup>

### **2.1.7 UNIDAD DE MANDO**

El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea de autoridad. Se indica que una persona debe tener solo un superior ante quien sea responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado

<sup>11</sup> Harold Koontz – Heinz Weirich; “Administración una Perspectiva Global” 12ª. edición Pag. 305



podría tener que atender demasiadas o prioridades conflictivas de varios superiores.<sup>12</sup>

### 2.1.8 LA FORMALIZACION

La formalización se refiere al grado en que están estandarizados los puestos, dentro de la organización, si un puesto está muy formalizado entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando y como debe hacerse.

Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, para tener como resultado una producción consistente y uniforme.<sup>13</sup>

En las organizaciones donde existe una gran formalización, como en la *Policía Nacional*, hay descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso del trabajo

### 2.1.9 ORGANIGRAMA

Toda estructura organizacional, por elemental que sea puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos, a lo largo de las principales líneas de autoridad.

El organigrama es el gráfico de la organización que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones existentes, niveles de autoridad y funciones principales.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Robbins Stephen; Comportamiento Organizacional México 8va. edición 1999 Pag. 248

<sup>13</sup> Robbins Stephen; Comportamiento Organizacional México 8va. edición 1999 Pág. 487

<sup>14</sup> Harold Koontz – Heinz Weirich; "Administración una Perspectiva Global" 12ª. edición Pág. 328





## 2.1.10 ADMINISTRACION PUBLICA

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.<sup>15</sup>

Para una gestión administrativa eficiente y transparente en el Batallón de Seguridad Física Estatal es necesario contar con instrumentos administrativos como el Manual de Procesos y Procedimientos que guíen las actividades en el marco de una estructura organizativa.

## PARTE II INSTITUCION Y ORGANIZACION PUBLICA

### 2.2.1 INSTITUCION PUBLICA

Las Instituciones Públicas, son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio independiente y autonomía de gestión técnica, económica y administrativa<sup>16</sup>.

La Policía Nacional es una Institución, organizada según los principios de administración, integración de funciones, jerarquía y atribuciones propias, cuyo desenvolvimiento se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Policía Nacional y sus reglamentos; tiene a su cargo la totalidad de la actividad policial, con la finalidad de cumplir las funciones específicas que le asignen las leyes y reglamentos.

<sup>15</sup> Amaro Guzmán Raymundo "Introducción a la Administración Pública" Editorial McGraw Hill. 2da edición México 1994 Pág. 7

<sup>16</sup> Secretaría Nacional de Hacienda, Normas Básicas del SOA, Pág. 7



## **2.2.2 LA INSTITUCION COMO ORGANIZACION**

Organización se refiere a organizaciones productivas, de servicios, públicas y privadas, grandes, medianas, pequeñas, con características y relaciones organizacionales propias, que diferencian unas de otras; según sus objetivos, sus miembros, su estructura, sus criterios de efectividad.

Con estas consideraciones se define "Una Organización en una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación, existen de manera continua en un ambiente y se involucran en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas y las actividades tiene resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad"<sup>17</sup>

Así, en el caso de la Policía Nacional y particularmente en el Batallón de Seguridad Física Estatal, se trata de una organización con características propias, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación que existen de manera continua y se involucran en actividades que se relacionan por lo general en un conjuntos de metas y actividades en beneficio de la sociedad.

### **PARTE III**

### **INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **2.3.1 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Los instrumentos Administrativos o Manuales Administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización; como ser: antecedentes, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos; así como las

---

<sup>17</sup> RICHAR H. HALL 1996 ORGANIGRAMAS, ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS, Sexta edición; Pág. 33

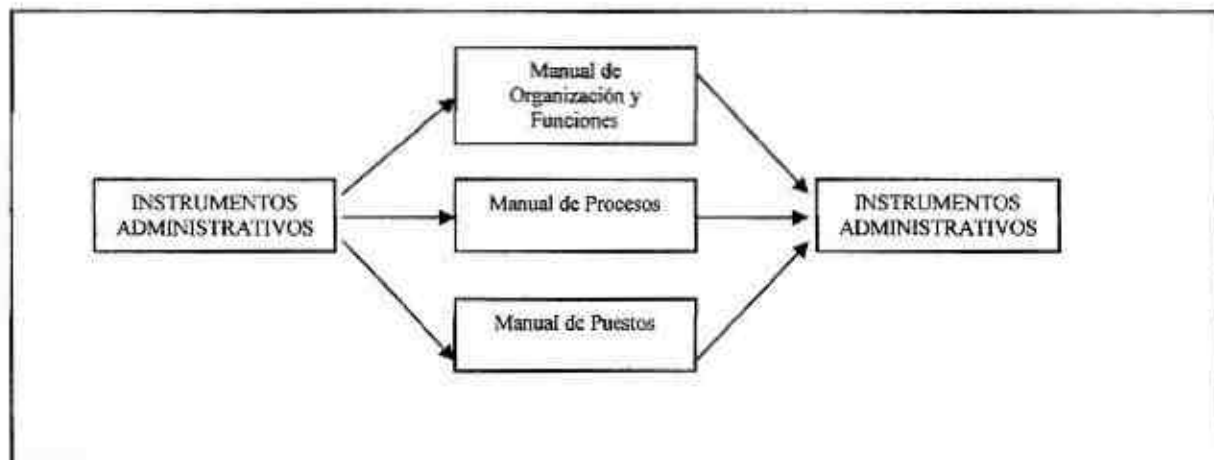


instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.<sup>18</sup>

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se le asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender, de manera adecuada, la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen el que hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, de manera ordenada, los elementos fundamentales para contar con comunicación, coordinación, dirección y evaluación facilitando el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas de todos los servidores públicos que trabajan en la institución.

### CUADRO N° 1 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Elaboración Propia

<sup>18</sup> Franklin Benjamín; Organización de Empresa; México DF 1ra Edición 1998 Pág. 148



### **2.3.2 MANUALES**

Los manuales son instrumentos que sirven para explicar las normas generales en un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles de la organización y generan el ordenamiento de las acciones a ser realizadas, además de:

- ❖ Facilitar el adiestramiento y orientación del personal
- ❖ Coadyuvar a normalizar controles de tramites y de procedimientos
- ❖ Uniformar las actividades, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **2.3.3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES**

Se clasifican por su función específica, por su contenido o por su área de aplicación.

#### **POR SU CONTENIDO, EN MANUALES DE:**

- Historia de la organización
- Políticas
- Procesos
- Contenido múltiple
- Servicio público



### **POR SU FUNCION ESPECIFICA, EN MANUALES DE:**

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal



### **POR SU AREA DE APLICACION, EN MANUALES DE:**

- Macro administrativos o Multisectorial
- Meso administrativos o Sectorial
- Micro administrativos o Institucional

#### **2.3.4 PROCESO**

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.<sup>19</sup>

No existe producto y/o servicio sin un proceso, de la misma manera, no existe procesos sin un producto o servicio

<sup>19</sup> James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1992; Pág. 26



### 2.3.5 MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos es un instrumento de guía y consulta que establece de una manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado tanto del nivel ejecutivo y del nivel operativo, que permite mostrar los procedimientos que existen en la organización<sup>20</sup>.

El manual esta integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia. En éste instrumento se redactan y muestran todas las etapas de los procedimientos y la representación gráfica de estos.

La inexistencia de este instrumento administrativo hace frecuente la realización de las actividades a través de formularios, notas, memorandums, entre otras, y a veces ninguna de estas.

El Manual de Procesos permitirá la incorporación de normas y controles internos en los procedimientos, desarrollando eficiente, lógica, ordenada y oportunamente las operaciones, además permitirá comprender el desarrollo de las actividades en los niveles jerárquicos y así disminuir omisiones, fallas y arbitrariedades.

### 2.3.6 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS<sup>21</sup>

Los objetivos de los manuales de procesos son:

- Identificar responsables de cada proceso, para que los servicios que se prestan tengan mayor fluidez.

<sup>20</sup> Miguel Duhal Krauss, Los Manuales de procedimientos en oficinas públicas, Editorial UNAM, México, Pág. 197

<sup>21</sup> Guía para la elaboración del Manual de Proceso, 2000. Unidad de Normas, Ministerio de Hacienda Pág. 1



- Reflejar de manera metódica, los procedimientos y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la entidad.

### **2.3.7 UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos tiene la utilidad de dar a conocer el funcionamiento administrativo interno del Batallón de Seguridad Física Estatal en lo que se refiere

a:

- Descripción de procesos y procedimientos que se ejecutan en una entidad.
- Determinación de tiempos de ejecución de los procesos y procedimientos.
- Identificación de las unidades que interviene en los procesos.
- Unidad responsable de cada proceso.

Se tiene que destacar que este instrumento también será útil para el control del personal respecto a las actividades que realizan en el Batallón de Seguridad Física Estatal.

### **2.3.8 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MANUAL DE PROCESOS**

Es importante mencionar que estos instrumentos administrativos en su uso práctico ofrecen ventajas y limitaciones.

#### **VENTAJAS**

- Proporcionar información sobre procesos generales y sectoriales de la organización.



- Coadyuvan a institucionalizar y hacen efectivos los procesos
- Proporcionan información básica para la planificación e implantación de medidas de modernización administrativa
- Permiten la generación de parámetros de control y rendimiento
- Posibilitan la estandarización de actividades y la terminología del trabajo básico administrativo
- Evitan malas interpretaciones
- Facilitan continuidad en las practicas y normas a través del tiempo
- Aumentan la eficacia en la realización de actividades

### **LIMITACIONES**

- Son instrumentos que no dan solución a todos los problemas que ocurre en la organización
- Pierden importancia y valor si no son actualizados permanentemente
- Son poco flexibles
- Sólo toman aspectos formales de la organización, excluyendo los informales que también tienen importancia
- Es una barrera para las iniciativas del personal





Por lo expuesto, para una aplicación adecuada de los manuales administrativos, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- La elaboración del manual, debe tener un propósito específico, el de satisfacer una necesidad de la organización.
- La diagramación debe elaborarse apropiadamente, con redacción clara y sencilla.
- El uso de los manuales debe ser racional y práctico, permitiendo flexibilidad cuando las circunstancias lo requieren.
- Deben ser actualizados constantemente.
- Todo el personal de la organización, debe tener conocimiento sobre el uso de los manuales.

### **2.3.9 PROCEDIMIENTO**

Procedimiento es el ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio<sup>22</sup>.

### **2.3.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

"El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o más entidades"<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> 2006 BusinessCol.com.

<sup>23</sup> Quiroga Leoz Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", México, Trillas 1996, Pág. 225



Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempo de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad<sup>24</sup>.

### **2.3.11 FLUJO GRAMAS**

Los flujo gramas o diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), a los puestos que intervienen (procedimiento detallado) y cada operación a paso descrito. Además, puede indicar el equipo que se utiliza en cada caso.<sup>25</sup>

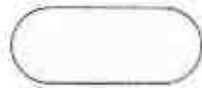





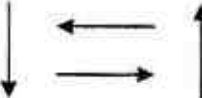
En el siguiente cuadro se detallan los distintos símbolos de la Norma ANSI (American National Standard Institute/Instituto Nacional Americano de Estándares) para elaborar diagramas de flujo y su significado utilizado en los flujos del Manual de Procedimientos:

<sup>24</sup> Enrique Benjamín Franklin, "Organización de Empresas"; McGraw Hill, 1º Edición. México DF 1998, Pág. 148

<sup>25</sup> Valencia, Rodríguez Joaquín, "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos", Pág. 113



**CUADRO N° 2 SIMBOLOGIA ANSI**

<p><b>TERMINADOR O INICIADOR</b> Utilizado para empezar o terminar un proceso, no especifica acción alguna, solo señala alguno de los extremos en el diagrama de flujo.</p>	
<p><b>PROCESO</b> Indica la realización de una actividad o tarea esta puede ser manual o automatizada de procesamiento o de control indistintamente pero siempre indica acción efectiva del proceso.</p>	
<p><b>DECISION</b> Situación condicional ocurre cuando el proceso requiere elegir dos alternativas para las cuales existe curso de acción diferentes, cuando es presentado siempre requiere de un argumento que defina las alternativas.</p>	
<p><b>DATOS</b> Indica el manejo o la introducción de datos en el proceso.</p>	
<p><b>ALMACENAMIENTO INTERNO</b> Permite la acumulación de datos o información en una etapa del proceso descrito generalmente ira acompañado de una etapa de decisión que determina o no el proceso de acumulación.</p>	
<p><b>DOCUMENTO</b> Indica la impresión de un documento único.</p>	
<p><b>DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>	

Fuente: Administración, Hernández y Rodríguez, Sergio, Págs. 228, 230

# MARCO LEGAL





## CAPITULO III

### MARCO LEGAL

Como Institución Pública la Policía Nacional de Bolivia se rige bajo las leyes y normas establecidas en el País, por lo que se hace imprescindible definir las bases legales que norman la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos para el Batallón de Seguridad Física Estatal.

A continuación se detalla las leyes, decretos, normas y reglamentos vigentes en los cuales se encuentra enmarcado el desarrollo del presente trabajo.

#### 3.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

Dentro de los Regímenes Especiales que se encuentran determinados en la Constitución Política del Estado establece que "La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio Nacional. Ejerce la función policial de manera integral y bajo mando único en conformidad con su ley orgánica y las leyes de la república.

Como Institución no delibera ni participa en acción política partidaria, pero individualmente sus miembros gozan y ejercen sus derechos ciudadanos de acuerdo a Ley.

"Las fuerzas de la Policía Nacional dependen del Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Gobierno".<sup>26</sup>

---

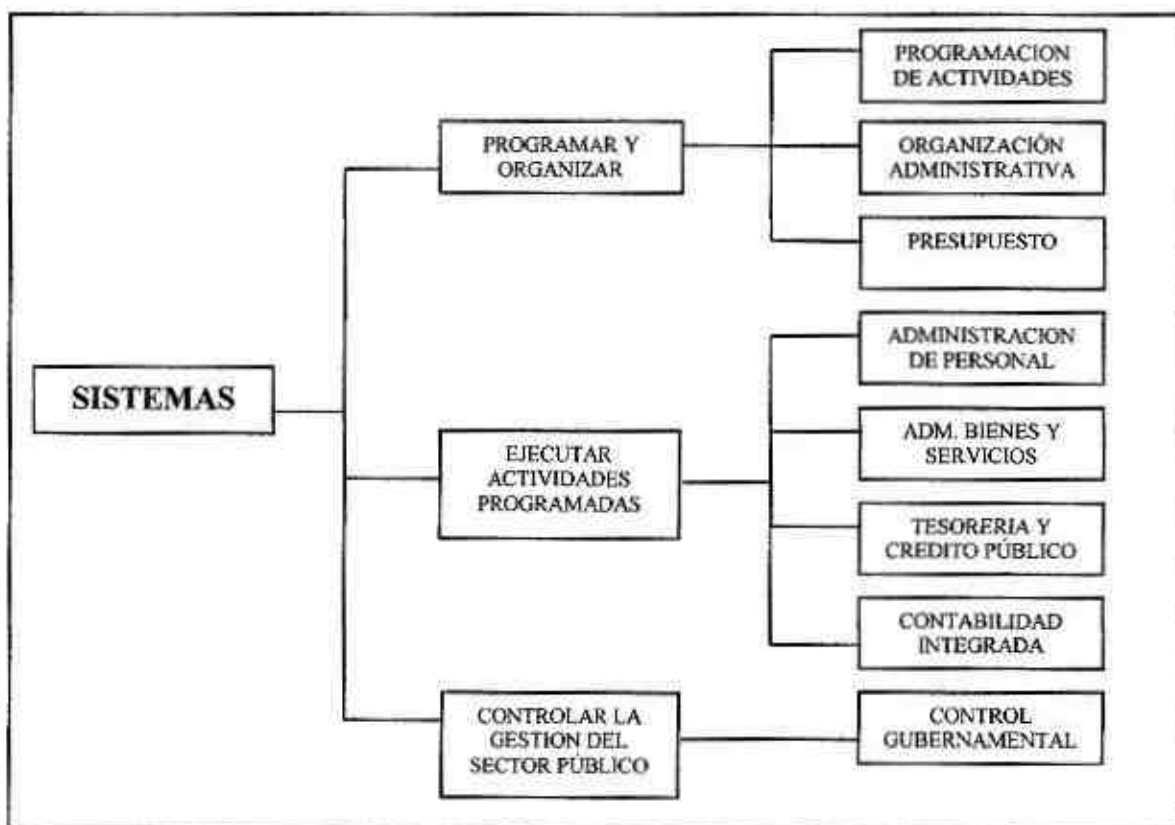
<sup>26</sup> Constitución Política del Estado; Art. 215-216



### 3.2 LEY N° 1178 SAFCO

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

CUADRO N° 3  
LEY SAFCO



Fuente: Elaboración Propia, con base en la Ley 1178

El artículo 3° de la Ley N° 1178 establece que los sistemas de Administración y de Control se aplicaran en todas las entidades del sector público, sin excepción comprendiendo entre otras a la Policía Nacional.



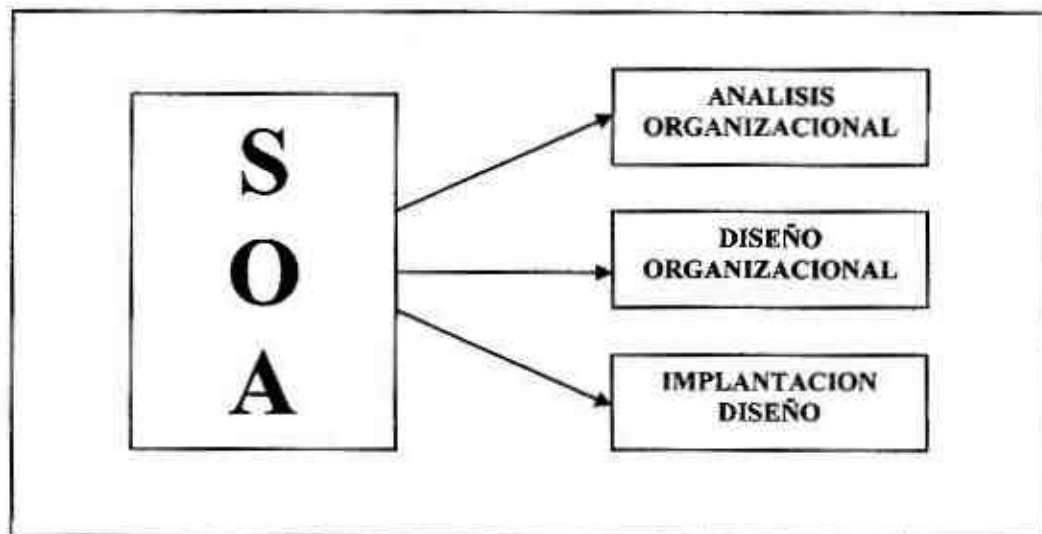
### 3.3 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA SOA RESOLUCION SUPREMA No 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997

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

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

El reglamento específico, en sujeción al Sistema de Organización Administrativa, tiene como componentes los siguientes procesos:

**CUADRO N° 4**  
**PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA**



*Fuente: Elaboración Propia, con base en las Normas Básicas de SOA*



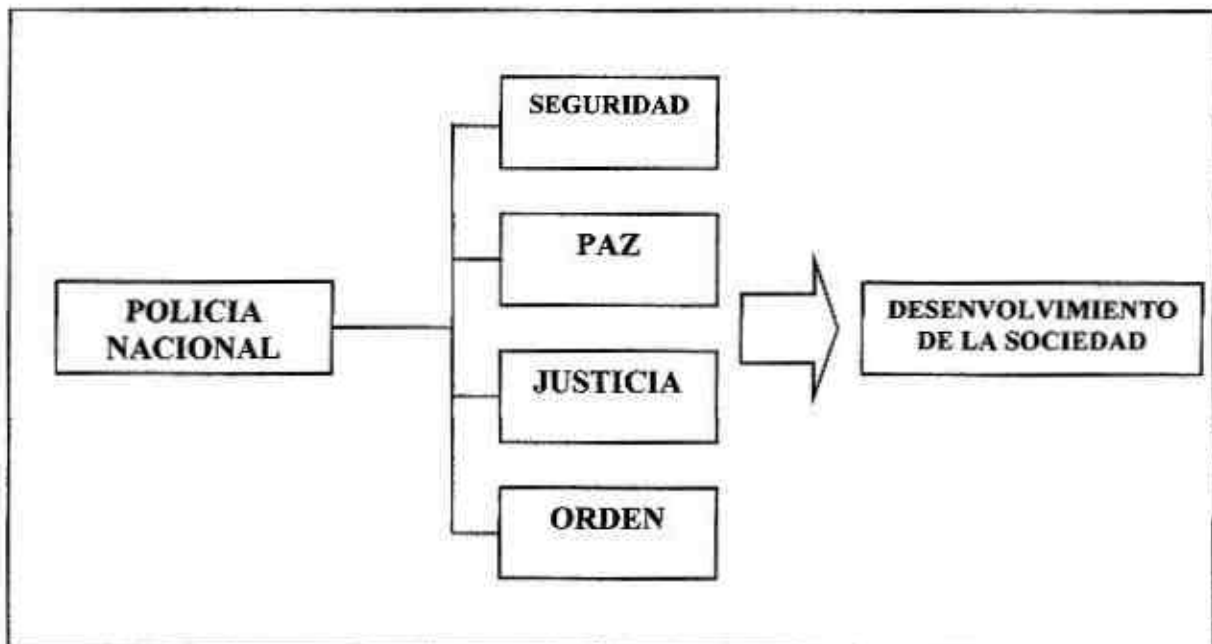
El Sistema de Organización Administrativa, es aplicado en el Batallón de Seguridad Física Estatal, para evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de unidades y mejorar el funcionamiento de la entidad.

### 3.4 LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL

La Policía Nacional es una institución fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente de carácter preventivas de investigaciones y de auxilio, fundada en los valores de seguridad, paz, justicia y preservación del ordenamiento jurídico que en forma regular y continua, asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad.

Es una institución cuyo desenvolvimiento se rige por la Constitución Política del Estado, la presente ley y sus reglamentos.

**CUADRO N° 5**  
**LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL**



*Fuente: Elaboración Propia, con base en la Ley Orgánica de 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 habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad.

### **3.5 LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO**

El objeto de la Ley 2027, es la de: regular la relación del estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública.

El ámbito de aplicación del presente estatuto, abarca a todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.

En el mismo artículo el párrafo IV indica que la Policía Nacional, estará solamente sujeta al Capítulo III del Título II y al Título V del Estatuto del Funcionario Público.<sup>27</sup>

#### **3.5.1 ETICA PUBLICA**

La Ley 2027 tiene como principio fundamental la Ética Pública que deberá estar inspirada en principios y valores éticos de integridad, imparcialidad, probidad, transparencia, responsabilidad y eficiencia funcionaria que garanticen un adecuado servicio a la colectividad. Asimismo indica que toda entidad pública deberá adoptar obligatoriamente un código de ética la misma podrá ser elaborada por la misma entidad u otro entidad afín, de acuerdo al Sistema de Organización Administrativa.

<sup>27</sup> Ley 2027 de 27 de octubre 1999 Art. 2 y 3



Los servidores públicos quedan inexcusablemente sometidos al respectivo código de ética institucional a partir del inicio de su actividad funcionaria. De la misma manera los servidores públicos están prohibidos de aceptar de cualquier persona pública o privada obsequios, regalos, beneficios u otro tipo de dádivas, orientadas a favorecer directa o indirectamente las gestiones a su cargo o hacer valer influencias ante otros servidores públicos. Los servidores públicos no están impedidos a recibir obsequios, regalos o reconocimientos protocolares de gobierno u organismos internacionales.<sup>28</sup>

### **3.6 LEY 2446 DE ORGANIZACION DEL PODER EJECUTIVO**

Esta Ley tiene por objeto establecer el número y atribuciones de los Ministerios de Estado y otras normas relacionadas con la organización del poder ejecutivo.

La Policía Nacional de acuerdo a la Constitución Política del Estado depende del Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Gobierno.

Dentro de las atribuciones específicas del Ministerio de Gobierno mencionamos las de dirigir a la Policía Nacional, a través de su Comandante General y en marco de su Ley Orgánica.<sup>29</sup>

De acuerdo a la Estructura del Ministerio de Gobierno la Policía Nacional por delegación del Ministro el Viceministro de Régimen Interior debe coordinar con la Policía Nacional a través del Comandante General, en el marco de su Ley Orgánica y de su dependencia Constitucional.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Ley 2027 de 27 de octubre 1999, Cap. III

<sup>29</sup> Ley "LOPE" 2446 de 19 de marzo de 2003, Art. 4

<sup>30</sup> Ídem Art. 15 Inc. b)

# MARCO INSTITUCIONAL





## CAPITULO IV

### MARCO INSTITUCIONAL

El Batallón de Seguridad Física Estatal, fue creado mediante Resolución 132/91 emitida por el Comando General de la Policía Nacional en fecha 20 de junio de 1991, firmada por el General Dr. Jaime Céspedes Barrientos Comandante General de la Policía Nacional de esa gestión.

#### 4.1 MISION CONSTITUCIONAL DE LA POLICIA NACIONAL

La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional.<sup>31</sup>

#### 4.2 MISION INSTITUCIONAL

La Policía Nacional tiene por 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 habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad.<sup>32</sup>

#### 4.3 VISION DE LA POLICIA

Constituir una institución líder en el servicio a la comunidad con excelencia y calidad, sólida, competente y comprometida, con la seguridad interna del país, sustentada en los principios y valores ético – doctrinales, que ejercerá el principio de autoridad integrada con la sociedad en un sistema nacional de convivencia

<sup>31</sup> Constitución Política del Estado Art. 215 Parágrafo I

<sup>32</sup> Ley Orgánica de la Policía Nacional de octubre de 1985; Art. 6



social con la implantación de medios y tecnología moderna adecuada y suficiente.<sup>33</sup>

#### **4.4 MISION DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL**

El Batallón de Seguridad Física Estatal se creó a nivel Nacional con la finalidad expresa de brindar protección, vigilancia y seguridad a las entidades públicas y legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el país, ex dignatarios de estado, personalidades importantes, instituciones estratégicas, y otros que el país y la sociedad requieran.<sup>34</sup>

#### **4.5 INSTITUCIONES QUE DEMANDAN SERVICIOS DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL**

Las instituciones que demandan del servicio del Batallón de Seguridad Física Estatal son las entidades públicas, legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el País, ex dignatarios de estado, personalidades importantes, instituciones estratégicas, que alcanzan aproximadamente a doscientos cincuenta y tres, entre las más importantes tenemos:

##### **4.5.1 INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL**

Entre estas mencionamos a las instituciones:

- ✓ Presidencia de la República
- ✓ Vicepresidencia de la República
- ✓ Honorable congreso Nacional
  - Cámara de Senadores
  - Cámara de Diputados

<sup>33</sup> Plan Estratégico del Batallón de Seguridad Física Estatal.

<sup>34</sup> Plan Estratégico del Batallón de Seguridad Física Estatal.



- ✓ Ministerios y Viceministerios
- ✓ Prefecturas de Departamento
- ✓ Contraloría General de la República
- ✓ Instituciones del Poder Judicial
  - Corte Suprema de Justicia
  - Consejo de La Judicatura
  - Tribunal Constitucional
- ✓ Corte Nacional Electoral
  - Dirección Nacional de Registro Civil
- ✓ Cortes Electorales Departamentales
  - Direcciones Departamentales de Registro Civil
- ✓ Defensoría del Pueblo
- ✓ Despacho de la Primera Dama
- ✓ Superintendencias del Gobierno
- ✓ Servicio Portuario de Bolivia
- ✓ Dirección Nacional de Impuestos Internos
- ✓ Aduana Nacional

#### **4.5.2 INSTITUCIONES DIPLOMATICAS**

Son todas las representaciones diplomáticas acreditadas ante el gobierno nacional. Esto es:

- ✓ Embajadas
- ✓ Consulados
- ✓ Representaciones de Organismos Internacionales

#### **4.5.3 INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS**

Son todas las instituciones que gozan de autonomía de gestión aunque están ligadas al gobierno central a través de los ministerios. Así, tenemos:



- ✓ Institutos de la Caja Nacional de Seguro de Salud
- ✓ Hospitales Públicos
- ✓ Aeropuertos
- ✓ Empresas Públicas
  - YPFB
  - COMIBOL
  - LINABOL (Líneas Navieras de Bolivia)
  - ECOBOL

#### **4.5.4 INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS Y NO BANCARIAS DEL SECTOR PUBLICO**

Son todas las instituciones financieras bancarias de emisión y de fomento que pertenecen al Estado:

- ✓ Banco Central de Bolivia
- ✓ Dirección Única de Fondos DUF
- ✓ Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FNDR
- ✓ Fondo Nacional de Inversión Productiva, FPS
- ✓ Fondo Nacional de Desarrollo del Sector Financiero, FONDESIF
- ✓ Fondo Nacional de Desarrollo Indígena

#### **4.5.5 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA SOCIAL**

Son Institutos de Beneficencia o asistencia social dependientes del Gobierno Central a través del Despacho de la Primera Dama y/o de los Ministerios de Educación, Salud y Gobierno:

- ✓ Hogares de Niños
- ✓ Asilos de Ancianos
- ✓ Centros de Rehabilitación de Discapacitados

# **MARCO PRACTICO**





## CAPITULO V

### MARCO PRACTICO

#### PARTE I

##### 5.1 ANALISIS DE LA VISION INSTITUCIONAL

EL Batallón de Seguridad Física Estatal tiene como visión: "Constituir una institución líder en el servicio a la comunidad con excelencia y calidad, sólida, competente y comprometida, con la seguridad interna del país, sustentada en los principios y valores ético – doctrinales, que ejercerá el principio de autoridad integrada con la sociedad en un sistema nacional de convivencia social con la implantación de medios y tecnología moderna adecuada y suficiente".<sup>35</sup>

En esta perspectiva la institución, buscando un servicio de excelencia, calidad, solidez y competencia se ha propuesto, entre otros, mejorar sus procesos y procedimientos internos que pueden reflejarse en mejor servicio a sus clientes internos como externos.

Los procesos y procedimientos existentes no guardan relación directa con el crecimiento institucional y la dinámica actual, dados los nuevos requerimientos y la problemática de seguridad física en las instituciones públicas y legaciones diplomáticas, determinando que no se pueda contribuir efectivamente conforme a la Visión Institucional.

##### 5.2 ANALISIS DE LA MISION INSTITUCIONAL

La Misión del Batallón de Seguridad Física Estatal es "brindar protección, vigilancia y seguridad a las entidades públicas y legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el país, ex dignatarios de estado, personalidades

<sup>35</sup> Plan Estratégico del Batallón de Seguridad Física Estatal



importantes, instituciones estratégicas, y otros que el país y la sociedad requieran".<sup>36</sup>

Para el cumplimiento de su misión con calidad y oportunidad, la institución está interesada en mejorar los procesos y procedimientos administrativos con la finalidad de asegurar un servicio institucional eficiente y eficaz, de manera que se logre el reconocimiento de las instituciones a las cuales debe brindar servicios de seguridad física con el patrocinio del Estado.

El apoyo logístico al personal operativo depende de la existencia de procesos y procedimientos administrativos que aseguren en tiempo, cantidad y calidad el aprovisionamiento de recursos para el cumplimiento de sus funciones en instituciones públicas y legaciones diplomáticas, donde el Gobierno debe cuidar la imagen de sus instituciones públicas como lo es la Policía Nacional.

### 5.3 METODOLOGIA DE TRABAJO

Para la realización del trabajo se empleó el estudio descriptivo, basado en el análisis de procesos y procedimientos que actualmente cumplen y se llevan a cabo en el Batallón de Seguridad Física Estatal.

La metodología comprende los siguientes pasos:

- Relevamiento de la información
- Análisis Retrospectivo
- Análisis Prospectivo
- Resultados del Análisis



<sup>36</sup> Plan Estratégico del Batallón de Seguridad Física Estatal



## **5.4 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION**

### **5.4.1 INFORMACION DOCUMENTAL**

Durante esta etapa se identificaron, analizaron y clasificaron las disposiciones legales existentes en la institución, como también la definición de los objetivos de las unidades organizacionales, la identificación de funciones, procesos y procedimientos que se desarrollan en la misma.

La información que se obtuvo de los documentos legales concernientes a la institución sirvió de base para el análisis, que constituye una fuente de datos clara, precisa y fidedigna.

Los documentos con los cuales se administra el funcionamiento del Batallón de Seguridad Física Estatal se los clasificó de la siguiente manera:

#### **Documentos permanentes**

Todos los documentos relacionados con los aspectos generales y la base legal del Batallón de Seguridad Física Estatal son: la Ley Orgánica de la Policía Nacional, el Plan Estratégico Institucional PEI y el Plan Operativo Anual POA.

#### **Ley Orgánica de la Policía Nacional**

Del análisis de la Ley Orgánica de la Policía Nacional en relación a la situación en que se encuentra el Batallón de Seguridad Física Estatal, se puede concluir lo siguiente:

La institución tiene como visión, la propia visión de la Policía Nacional que textualmente indica: "Constituir una institución líder en el servicio a la comunidad con excelencia y calidad, sólida, competente y comprometida con la seguridad



interna del país... con la implantación de tecnología moderna adecuada y suficiente”.

Sin embargo, si bien la institución hace esfuerzos por cumplir adecuadamente con la Visión de la Policía Nacional, no cuenta con tecnología moderna, adecuada y suficiente para brindar un mejor servicio a la comunidad.

### **Plan Estratégico Institucional**

Con relación al Plan Estratégico Institucional, PEI, se puede advertir que el mismo, si bien toma en cuenta la Visión y Misión institucional y brinda lineamientos estratégicos para un periodo de 4 años a partir del 2004, no guarda estrecha relación con los lineamientos tácticos incluidos en los planes operativos anuales.

Además, se observa que el PEI sólo incluye un Análisis FODA institucional y no arriba a la formulación de objetivos estratégicos que permitirían ligar la planificación institucional de largo plazo con la planificación operativa de corto plazo.

### **Plan Operativo Anual**

Muchos objetivos estratégicos y/o tácticos que se mencionan en el POA no aparecen en el Plan Estratégico Institucional y, por tanto, hace falta la implantación de procedimientos, en los procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo, que hagan referencia a la estrecha relación que debe existir entre la planificación estratégica de mediano y largo plazo y la planificación operativa de corto plazo.

Así, se puede mencionar a manera de ejemplo los siguientes aspectos:

El Plan Operativo Anual POA, incluye los siguientes objetivos estratégicos institucionales que no aparecen el PEI. Así, por ejemplo:



- "Recuperar la credibilidad de la Población"
- "Disponer de infraestructura propia y adecuada a las necesidades de un Batallón de Policía", que le permita realizar las actividades de entrenamiento y capacitación a todo su personal.
- "Mejorar la calidad de los servicios que presta la institución" para lo cual se plantea la capacitación permanente del personal operativo.
- Finalmente, el presupuesto anual de la institución no guarda relación con el plan anual de actividades, determinando una ejecución presupuestaria baja al punto que en la última gestión, la autoridad máxima del Batallón solicitó el recorte presupuestario, pese al malestar manifiesto en el personal subalterno pues, no se ejecuta según lo presupuestado partidas referidas, por ejemplo, a material de escritorio y alimentos que sufren un recorte sistemático, mes tras mes de parte del Comando General.

Los documentos relacionados con los aspectos organizacionales del Batallón de Seguridad Física Estatal son: la Carta funcional del Batallón de Seguridad Física Estatal y el Manual de Organización, Funciones y Descripción de Cargos:

### **Carta funcional del Batallón de Seguridad Física Estatal**

Este documento, con el cual comienza a funcionar la institución en el año 1992, establece la estructura orgánica y funciones del Batallón e incluye un inventario de los distintos activos fijos.

De su análisis, se puede concluir lo siguiente:



1. Los funcionarios no tienen conocimiento de la existencia de dicho documento y principalmente de los lineamientos que de una u otra manera afectan a cada una de sus funciones.
2. En el documento se mencionan unidades operativas o secciones que en la actualidad no funcionan o no existen, determinando su desactualización.
3. También el documento establece las funciones que deben cumplir los distintos funcionarios pero que actualmente no se cumplen, sea porque no existen las unidades operativas correspondientes o porque no se han difundido estos lineamientos entre el personal de las unidades operativas existentes.

### **Manual de Organización, Funciones y Descripción de Cargos**

Respecto al manual de organización y funciones y descripción de cargos, elaborado mediante Trabajo Dirigido por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA, aprobado mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional, para su implantación en el Batallón se establece lo siguiente:

1. El Manual no es de conocimiento del personal administrativo ni operativo.
2. No ha existido un proceso de difusión y capacitación para su utilización.
3. La descripción escrita actual de la organización, funciones y cargos prácticamente no existe.



Esto determina que las distintas actividades que se desarrollan en la institución obedecen más al voluntarismo e iniciativas aisladas de autoridades y funcionarios que a un trabajo orgánico como debe corresponder a una institución formal.

### **Documentos Corrientes**

Son documentos que contienen información generada en el Batallón de Seguridad Física Estatal, en esta parte se han identificado los siguientes documentos.

#### **Correspondencia recibida y despachada**

Pese a la disponibilidad existente de computadoras, a la fecha, el registro de la correspondencia recibida se la realiza manualmente, en un libro de registro. Esto, frecuentemente es causa de demora cuando se tiene la necesidad de establecer el destino que ha seguido la correspondencia recibida en fechas remotas.

En cambio, la correspondencia despachada no es objeto de registro alguno y, por tanto, no es posible establecer a ciencia cierta el destino que ha seguido cualquier correspondencia despachada por la institución.

Esta situación se les ha hecho notar oportunamente a las autoridades de la institución.

#### **Files de personal**

Si bien todo el personal cuenta con un file abierto, los mismos adolecen en un 60% de la falta de actualización de datos y el archivo de todos los documentos inherentes al historial de cada funcionario o efectivo policial.

La colocación, en el file, de la documentación del personal, no obedece a un orden preestablecido y siguiendo normas actuales de archivo de documentos.



También, este aspecto puede y debe ser sistematizado mediante la utilización de la infraestructura informática con que cuenta la institución.

### **Informes**

Respecto a los informes de actividades y novedades que presentan semanalmente todos y cada uno de los policías asignados a las distintas instituciones estatales y diplomáticas, siguen un formato preestablecido pero que puede ser mejorado mediante la implantación de un formulario preelaborado que puede ser llenado por el personal de servicio.

Dichos informes, recibidos en Secretaría General del Batallón, son despachados a la Sección de Planeamiento y Operaciones donde son revisados para establecer casos que merecen especial atención según el grado de importancia que se le asigna desde el punto de vista policial y de seguridad física estatal.

Finalmente, los informes permiten tomar decisiones según los requerimientos de los problemas detectados en cada entidad estatal o diplomática donde el Batallón presta sus servicios.

### **Reexpresiones de Plan de Operaciones, Memorandums, Directivas, Instructivas y Circulares**

Son documentos de comunicación vertical descendente que emana del Comando General y Comando Departamental para su observancia y/o cumplimiento por parte de todo el personal de la institución.

En muchos casos estos documentos incluyen procesos y procedimientos que deben ser realizados en forma temporal o contingente por el personal del Batallón. Los mismos, pueden afectar o contradecir, en muchos casos, lo establecido en el Manual de Procesos y Procedimientos de la institución.





## 5.5 TRABAJO DE CAMPO

### 5.5.1 ENTREVISTAS

Las entrevistas no se realizaron con cuestionario estructurado, se las realizaron de acuerdo a los niveles existentes en el Batallón de Seguridad Física Estatal: Nivel de Dirección y Control compuesto por el Comandante, Sub Comandante y Secretaría General, el Nivel de Asesoramiento y Apoyo integrado por el Secretario de Personal, Secretario de Inteligencia Secretario de Planeamiento y Operaciones y el Jefe de Administración de Bienes y Servicios, se obtuvo información de primera mano, clara y precisa.

#### Resultados de las entrevistas

- Continuo movimiento de rotación del personal, a nivel de Jefes, que no permite tener una continuidad efectividad en el trabajo a realizar; esta falta de efectividad se debe a que los cambios efectuados provocan que los nuevos funcionarios asignados deban aprender el funcionamiento de su Sección, lo cual ocasiona demora en el trabajo o que dicha tarea sea realizada por un subalterno.
- El personal no posee conocimientos técnicos propios de las actividades que realiza, lo que dificulta el trabajo, esto se debe a que no existen documentos administrativos que regulen las funciones, requisitos esenciales y responsabilidades que permitan el desarrollo correcto de las actividades.
- Existen unidades organizacionales que en la práctica no realizan funciones propias según el nombre de la unidad y en algunos cargos existen acefalías, lo cual se debe a los cambios efectuados en las unidades.



- Todas las decisiones que toma el Batallón de Seguridad Física Estatal deben ser aprobadas por el Comando Departamental, esta situación en ocasiones provoca atrasos en el desarrollo de los procesos.

### 5.5.2 ENCUESTA

Esta técnica permitió obtener la información deseada en forma homogénea mediante la aplicación de tres cuestionarios:

En primera instancia se aplicó un cuestionario para indagar acerca del grado de conocimiento de la estructura orgánica, guías de trabajo relacionadas con las funciones que desempeñan, así como averiguar la existencia y/o conocimiento del Manual de Procesos y Procedimientos entre los distintos funcionarios del Batallón; los resultados fueron los siguientes:

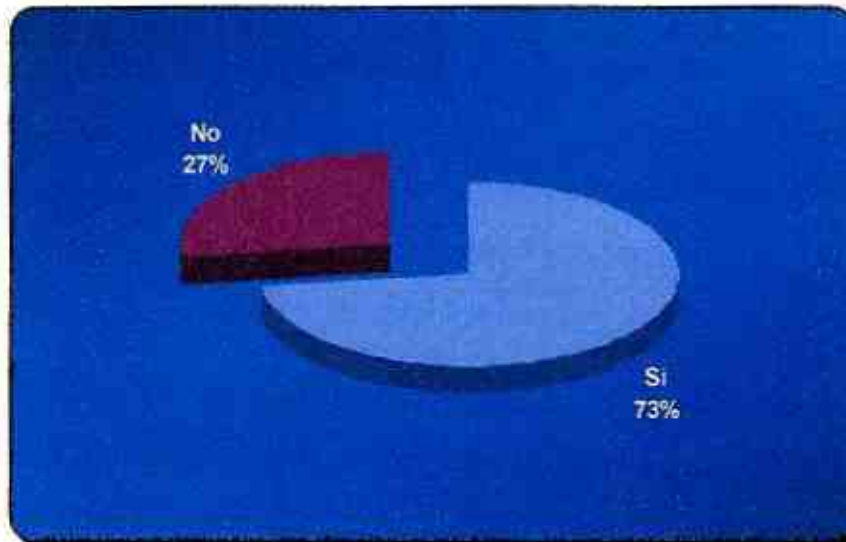




## RELEVAMIENTO DE DATOS SOBRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### GRAFICO N° 1

¿Conoce el organigrama actual del Batallón?



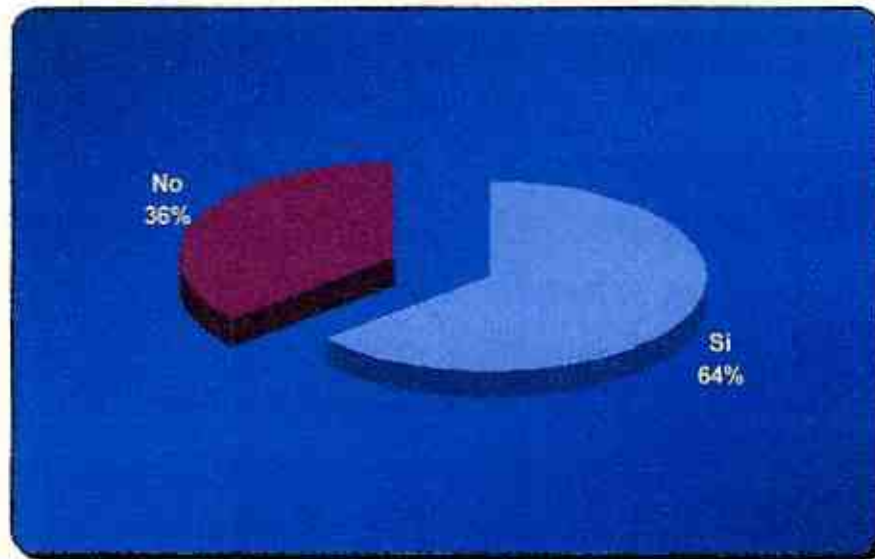
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede ver que el 73% de los funcionarios conocen el organigrama con el cual el Batallón esta en funcionamiento, podemos decir que saben quienes son sus inmediatos superiores o a quienes se deben, también que funcionarios dependen directamente de su cargo. El restante 27% no tiene conocimiento del organigrama, lo que ocasiona una desorientación de los canales de comunicación que se convierte en un factor importante para la coordinación de las actividades que se tiene que desarrollar en el Batallón de Seguridad Física Estatal, por ende desconocen su posición en la estructura, lo que podría generar confusión en cuanto a la cadena de mando. .



## GRAFICO N° 2

**¿Conoce una guía para realizar su trabajo?**



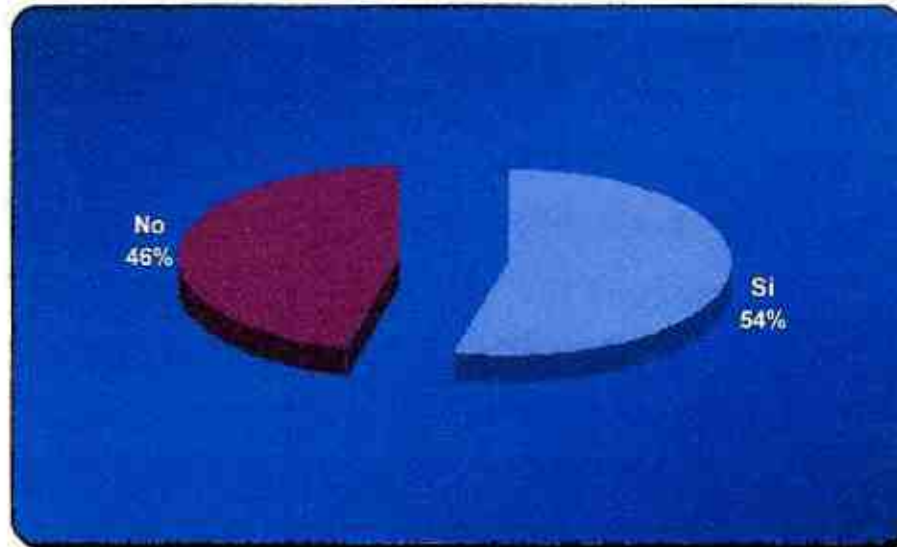
*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo al resultado de la encuesta se puede establecer que el 64% de los encuestados trabajan con una guía, el 36% restante supuestamente realiza un trabajo mecánico y con criterio propio, lo que exige que el Batallón tiene la obligación de capacitar e informar a su personal sobre el trabajo que se realiza, deberá ser respaldado con instrumentos normativos que exige la Ley N° 1178 mediante la Resolución del Sistema de Organización Administrativa.



### GRAFICO N° 3

**¿Tiene conocimiento de la existencia de algunos manuales en la Unidad?**

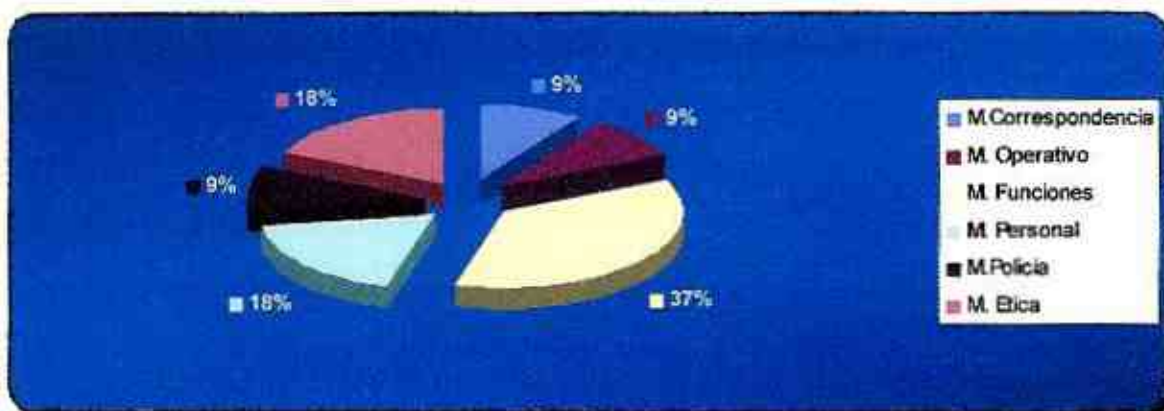


*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo al resultado de la encuesta se puede establecer que el 46% de los encuestados tienen conocimiento de la existencia de manuales en la institución, pero ninguno menciona la existencia de manuales donde se establecen los pasos que deben seguir en cada función o labor que desempeñan en la Unidad, el 54% restante no tiene conocimiento de ningún tipo de manuales y el trabajo que realizan es a criterio propio.



### GRAFICO N° 4 ¿Qué manuales conoce?



Fuente: Elaboración Propia

La respuesta a esta interrogante en la mayoría fue afirmativa ya que conocían distintos manuales de los que algunos tenían relación con su función que desempeñan, podemos mencionar el: Manual de Correspondencia, de Procedimiento Operativo Vigente, de Funciones, de Personal, del Policía, Ética Policial, Manual de Funciones de los Organismos y Unidades Operativas del Comando Departamental; pudiendo notar la inexistencia del Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos por lo tanto se puede establecer que los funcionarios administrativos no cuentan con instrumentos que coadyuven su desenvolvimiento en los procesos que desarrollan.





El segundo cuestionario contiene preguntas relacionadas a los procesos existentes en los distintos niveles jerárquicos. Donde cada personal administrativo llenó el formulario de relevamiento de información sobre los procesos que se ejecutan en su sección (Ver cuestionario en Anexo 1)

## CUADRO N° 6

### CUESTIONARIO 2

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
Nombre del proceso que realiza	De los 11 funcionarios encuestados, sólo 5 han mencionado conocer el nombre del proceso que realizan.
Objetivo del proceso	Del total de los encuestados, 6 saben el por que del proceso, el restante indica no saber porque se realiza el proceso
Cual es la unidad responsable de cumplimiento del proceso	Se puede observar que el total de funcionarios conocen ante quien son responsables
Cuales son las unidades que participan en el cumplimiento del proceso	Todo el personal encuestado identificaron a todas las unidades que participan del cumplimiento del proceso
Cuales son los insumos para que se realice el proceso	El total de los funcionarios nos dieron un listado de insumos que son necesarios para el logro del proceso
Mencione los formularios, memorandums, instructivas, resoluciones u otros documentos predefinidos empleados en la ejecución de este proceso.	Mencionaron todos los documentos predefinidos que se usan en el cumplimiento del proceso.



Cuales son lo resultados del proceso.	Los registros, formularios que son usados para el cumplimiento del proceso.
Que tipo de problemas dificultan, retardan o impiden la ejecución eficiente del proceso.	El principal problemas que mencionan es la demora de la revisión de todos los documentos por parte del Comandante.

*Elaboración Propia*

El tercer cuestionario aplicado fue el formulario de relevamiento de información sobre los procedimientos, a todas las secciones administrativas del Batallón, está compuesto por preguntas relativas a los procedimientos correspondientes a cada proceso que se ejecuta en dicha sección. (Ver cuestionario en Anexo 2)

## CUADRO N° 7

### CUESTIONARIO 3

PREGUNTAS	RESULTADOS
Nombre del proceso y/o procedimiento que realiza	Todos los funcionarios indicaron el nombre de los distintos procedimientos que realizan
Describe en forma ordenada y cronológica las tareas del procedimiento	Cada funcionario describió el procedimiento en forma clara y detallada
Que funcionario es responsable de la ejecución de la tarea	Los funcionarios encuestados conocían quien era responsable del cumplimiento del procedimiento
Señale el tiempo total que demora en ejecutar este procedimiento	Todos los funcionarios mencionaron el tiempo que les toma en realizar cada tarea al final se sumó los tiempos para saber el total del tiempo usado.





Existe operaciones o procedimientos que no los realiza actualmente y que usted lo podría realizar	La respuesta a esta pregunta fue negativa de todos los encuestados lo cual indica que no hay duplicidad de funciones
Mencione la unidad (es) que supervisan el proceso y la razón que justifica esta revisión.	Los funcionarios mencionaron las unidades que controlan el ejecución del procedimiento

*Elaboración Propia*

## PARTE 2

### 5.6 ANALISIS RETROSPECTIVO

El presente Análisis determina si la estructura orgánica del Batallón de Seguridad Física Estatal ha constituido un medio eficaz y eficiente para el logro de la misión de la Institución.

De acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa N° 217055, los elementos que se analizarán están relacionados con el servicio a los usuarios, procesos que se llevan a cabo en la entidad, áreas y unidades organizacionales, canales de comunicación, coordinación y el grado de flexibilidad de la estructura organizacional.

#### 5.6.1 ANALISIS DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS

En la etapa de análisis de usuarios se identifica a los usuarios internos y externos además de sus necesidades donde los elementos a ser analizados son si el Batallón de Seguridad Física Estatal mediante sus servicios logró satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, según criterios institucionales de acuerdo a la Ley Orgánica de la Policía Nacional, Planes Estratégicos, Objetivos y necesidades de la Policía Nacional.



Con relación a los usuarios internos, es decir todo el personal de las distintas unidades que componen el Batallón de Seguridad Física Estatal: Personal Administrativo y Personal Policial que deben ser atendidos en sus distintas demandas unas por otras, se pudo establecer, en entrevistas directas con distintos funcionarios y policías, los siguientes criterios

#### Aspectos Positivos:

- Existe una excelente comunicación entre las distintas personas
- La atención de una sección a otra tiene características de calidad y calidez por la camaradería propia de una institución policial.
- Existe colaboracionismo mutuo entre las distintas unidades y las personas que las componen.

#### Aspectos Negativos:

- Por ser una institución de tipo militar, muchas tareas deben ser realizadas de acuerdo a formatos y moldes establecidos: las oportunidades para la creatividad e iniciativas individuales son muy escasas.
- La competencia existente entre los distintos funcionarios y camaradas por acumular puntos en cuanto a desempeño y comportamiento, crea espacios para algunas deslealtades que muchas veces lesionan el clima de buen trato y compañerismo.

Respecto a los usuarios externos como ser: instancias superiores de la Policía Nacional, instituciones del gobierno central, instituciones diplomáticas, instituciones descentralizadas, instituciones financieras bancarias y no bancarias del sector público e instituciones de asistencia social, realizadas las entrevistas a



las autoridades de las instituciones más importantes, se llegó a establecer las siguientes percepciones:

Aspectos positivos:

- Los policías demuestran puntualidad, lealtad y responsabilidad en las funciones que cumplen velando por la seguridad física de las instituciones
- Los policías y oficiales demuestran capacidad para realizar un trabajo orgánico de seguridad física de acuerdo a la importancia y necesidades de cada institución.
- Finalmente, el personal asignado, normalmente se adapta rápidamente al ambiente y cultura organizacional de las instituciones.

Aspectos negativos:

- Frecuentes e intempestivos cambios de destino del personal policial que trunca estilos de trabajo establecidos, y genera incertidumbre acerca de la calidad e idoneidad del nuevo personal asignado.
- Es muy frecuente que el personal policial asignado, goza de una remuneración inferior al más bajo nivel salarial del personal propio de la institución.

## 5.6.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos que se desarrollan actualmente en el Batallón de Seguridad Física Estatal no se encuentran diseñados ni formalizados en ningún documento o Manual de Procesos, por lo que los funcionarios aplican libremente los



procedimientos a las necesidades concretas de la operación, presentándose frecuentes deficiencias, como por ejemplo:

- La falta de adecuado control en los procesos de recepción y despacho de la correspondencia
- El excesivo voluntarismo antes que un trabajo orgánico en la atención de contingencias, que es agravado por la ausencia de la Sección de Inteligencia.
- La permanente dependencia de instructivos, circulares y memorándums que condicionan a la institución a un trabajo asistémico y sujeto a iniciativas aisladas de los funcionarios y personal policial asignado a cada caso.
- Asimismo, no se definen ni se desarrollan procesos en la Oficina de Ayudantía, Relacionador Público, Sección de Inteligencia y otras dependencias, que son necesarias para lograr la eficiencia., ocasionando sobre posición de funciones y responsabilidades que disminuyen la calidad en la gestión institucional
- Los controles se aplican sobre procesos administrativos a través de informes, ordenes, reportes, memorándums que se llevan a cabo en la institución. Los mismos que, siendo importantes en la cultura organizacional, deberían incorporarse en el manual de procesos y procedimientos.

### **5.6.3 ANALISIS DE LAS AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES**

De acuerdo al relevamiento de información realizado en el Batallón de Seguridad Física Estatal, se realizó un análisis de los niveles de importancia relativa:



### 5.6.3.1 ANALISIS DE LOS NIVELES DE IMPORTANCIA RELATIVA

El análisis del organigrama existente en la institución muestra deficiencias conceptuales que las remarcamos en el siguiente cuadro:

## CUADRO N° 8

### ANALISIS DE LOS NIVELES DE IMPORTANCIA RELATIVA

<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>DENOMINACION VIGENTE</b>	<b>DENOMINACION CORRECTA</b>
Comando Departamental	Nivel de Dirección y Control	Nivel de Decisión
Comando y Sub Comando del Batallón	Nivel de Dirección y Control	Nivel Ejecutivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Públicas</li> <li>• Ayudantía</li> <li>• Secretaría General</li> </ul>	Nivel de Dirección y Control	Nivel Staff o de asesoramiento.
Sección de Administración y Personal	Nivel de Asesoramiento y Apoyo	Nivel Operativo
Sección de Inteligencia	Nivel de Asesoramiento y Apoyo	Nivel Operativo
Sección de Planeamiento y Operaciones	Nivel de Asesoramiento y Apoyo	Nivel Operativo
Sección Administrativa de Bienes y Servicios	Nivel de Asesoramiento y Apoyo	Nivel Operativo

*Elaboración Propia*



### 5.6.3.2 ANALISIS DE LOS DEPARTAMENTOS

Las Áreas y Unidades Organizacionales del Batallón de Seguridad Física Estatal, están establecidas según la carta funcional. Comprenden al Comandante de la Unidad, Sub Comandante, Relaciones Públicas, Ayudantía, Secretaria General en el nivel de Dirección y Control, la Sección de Personal, Sección de Inteligencia, Sección de Planeamiento y Operaciones y Sección Administrativa en el Nivel de Asesoramiento y Apoyo, por lo tanto se establece una estructura rígida.

El análisis de los procesos y procedimientos que se ejecutan en estas Áreas y Unidades organizacionales, así cómo la manera en que coadyuvan al cumplimiento de la Misión, planes y objetivos institucionales se resume en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 9

#### ANALISIS DE LAS SECCIONES DEL BATALLON

DEPARTAMENTO / SECCIÓN	PROCESO QUE REALIZA	APORTE A LA VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL
Comando del Batallón	Funciones ejecutivas de la institución conforme a la carta funcional	Impone una cultura institucional que necesariamente debe estar acorde con la Visión y Misión Institucional.
Sub Comando del Batallón	Actualmente no existe pues el nominado cumple una labor operativa.	De existir, coadyuvaría fundamentalmente a la Misión institucional
Relaciones Públicas	No se desarrolla ningún proceso ni procedimiento debido a acefalía.	Apoyaría al Comando en el cumplimiento de la Visión y Misión
Ayudantía	No se desarrolla ningún	Apoyaría al Comando en el



	proceso ni procedimiento debido a acefalía.	cumplimiento de la Misión Institucional
Secretaría General	Manejo y control de correspondencia y archivo y de la agenda del Comandante.	Coadyuva, desde un nivel staff al cumplimiento de la Visión y Misión por parte del Comandante.
Sección de Personal	Distribución de personal, archivo de documentación y control de antigüedad y vacaciones del personal.	Cumple con los lineamientos de la carta funcional y, por tanto, contribuye efectivamente al cumplimiento de la Misión.
Sección de Inteligencia	No se desarrolla ningún proceso ni procedimiento debido a acefalía.	Sin embargo es de vital importancia para el logro de la Visión y Misión institucionales.
Sección de Planeamiento y Operaciones	Elabora y monitorea el PEI y el POA, coordinando con el Comando General.	Su contribución al logro de la Visión y Misión institucional es parcial pues, no se cumplen a cabalidad ni el PEI ni los POAS,.
Sección Administrativa	Maneja el inventario de activos fijos y oficia de Cajero Habilitado para cancelar el Bono de Seguridad Ciudadana.	Su contribución al cumplimiento de la Misión Institucional es muy importante aunque de manera muy parcial e intermitente.

*Elaboración Propia*

- La Unidad de Ayudantía y de Relaciones Públicas se encuentran acéfalas por la falta de oficiales, lo que ocasiona deficiencias de apoyo y asesoramiento al Comando para el cumplimiento de su misión.
- La Sección de Inteligencia no funciona por falta de oficiales, aunque dada la naturaleza de la institución, es una sección muy importante que debería ser reactivada y fortalecida. Esta deficiencia se debe a la falta de apoyo



financiero e institucional de parte del Comando General de la Policía Nacional.

- Los funcionarios no conocen la estructura orgánica, porque no fue difundida de manera continua.

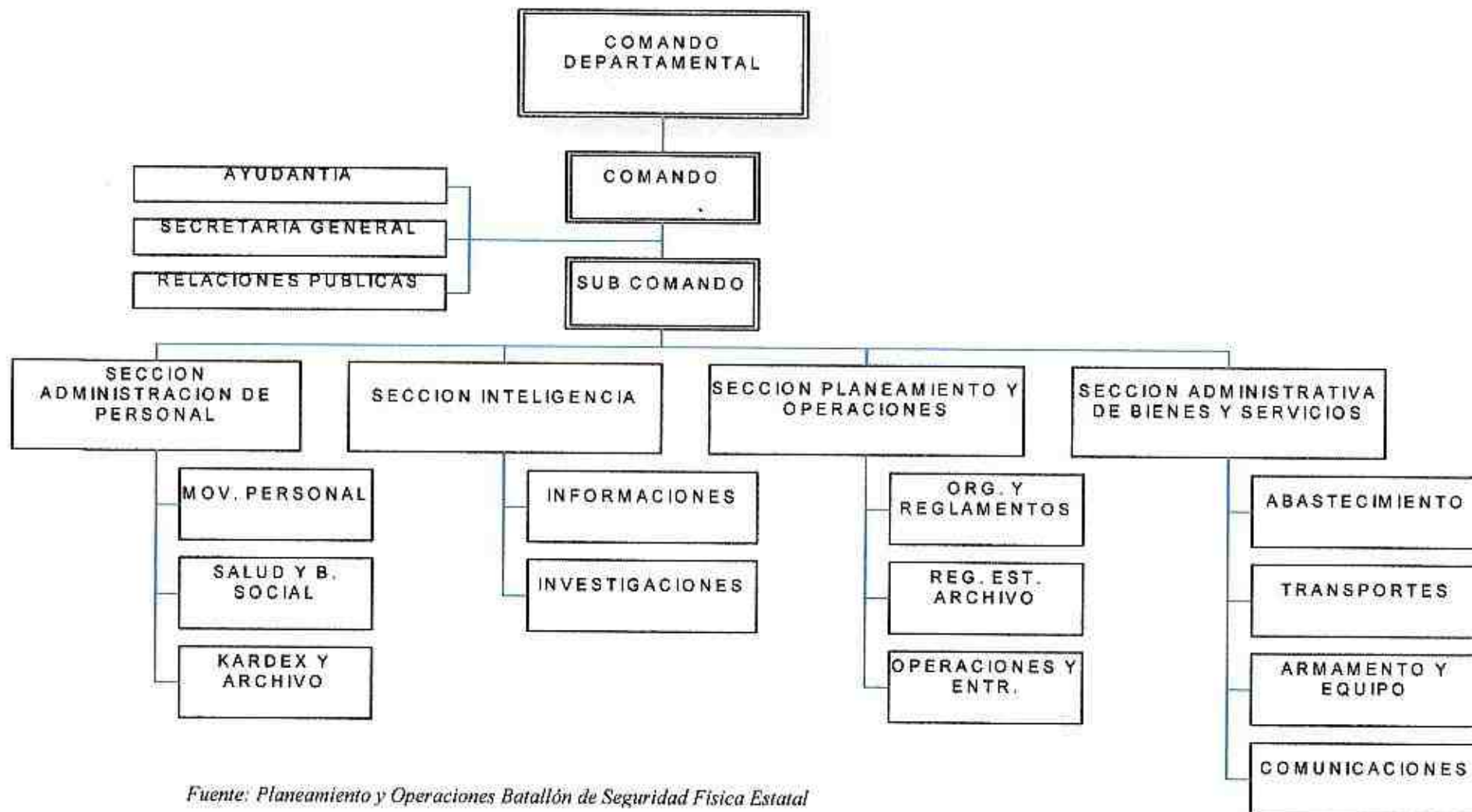
A continuación se muestra el organigrama vigente del Batallón de Seguridad Física Estatal.







## ORGANIGRAMA ACTUAL DEL BATALLÓN DE SEGURIDAD FISICA ESTATA



Fuente: Planeamiento y Operaciones Batallón de Seguridad Física Estatal



#### **5.6.4 ANALISIS DE INFORMACION E INSTANCIAS DE COORDINACION**

La información se transmite, a través de Memorandums, oficios, llamadas telefónicas, órdenes de trabajo, instructivos, órdenes de servicios policiales, directrices, Memorandums de servicio, informes y reportes, que son utilizados respetando el conducto regular mediante órdenes de la autoridad superior. Sin embargo, esta verticalidad en el manejo de la información no permite una adecuada coordinación de las operaciones, especialmente administrativas. Además, la excesiva centralización para la toma de decisiones por el Comandante, ocasiona que no exista fluidez de la información.

### **PARTE 3**

#### **5.7 ANALISIS PROSPECTIVO**

El análisis prospectivo determina la necesidad de ajustar la estructura orgánica, en relación a los objetivos planteados de acuerdo con los lineamientos que guían fundamentalmente la satisfacción de las necesidades del servicio.

Los procesos deben ser diseñados y formalizados en el Manual de Procesos que es un instrumento de guía y consulta que establece de una manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa

Los procedimientos deben ser diseñados y formalizados en el Manual de Procedimientos, donde se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de las instituciones de esta manera estos sean descritos de modo secuencial, lógico y racional, ya que constituirán un medio de consulta y orientación para los funcionarios del Batallón.



En el organigrama actual existen unidades que no están cubiertas por falta de personal y otras que deberán ser suprimidas, adecuadas, fusionadas y reubicadas en los niveles de la estructura orgánica y que de esta manera se convierta en un medio que permita alcanzar los objetivos propuestos.

# **PROPUESTA**



## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6 CONSIDERACIONES GENERALES

De conformidad a la solicitud del Batallón de Seguridad Física Estatal y el Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Policía Nacional y la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, se ha realizado un análisis retrospectivo de los procesos y procedimientos que rigen la actividad cotidiana de la institución en lo referente a su administración.

##### 6.1 MISION

Realizar las funciones para la cual fue creada brindar protección, vigilancia y seguridad a las entidades públicas y legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el país, ex dignatarios de estado, personalidades importantes, instituciones estratégicas y otras que el país y la sociedad requieran.

##### 6.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL

Los servicios que presta el Batallón están dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios internos como los usuarios externos Instituciones dependientes del Estado y legaciones diplomáticas.

Así, en primera instancia se ha realizado un análisis completo del organigrama Institucional en correspondencia con los manuales de organización y funciones para luego verificar objetivamente si los mismos guardan relación con lo que efectivamente ocurren en los distintos niveles de la administración.

El organigrama que se propone para el Batallón de Seguridad Física Estatal estará integrado por diversos niveles sometidos unos a otros, de manera que exista



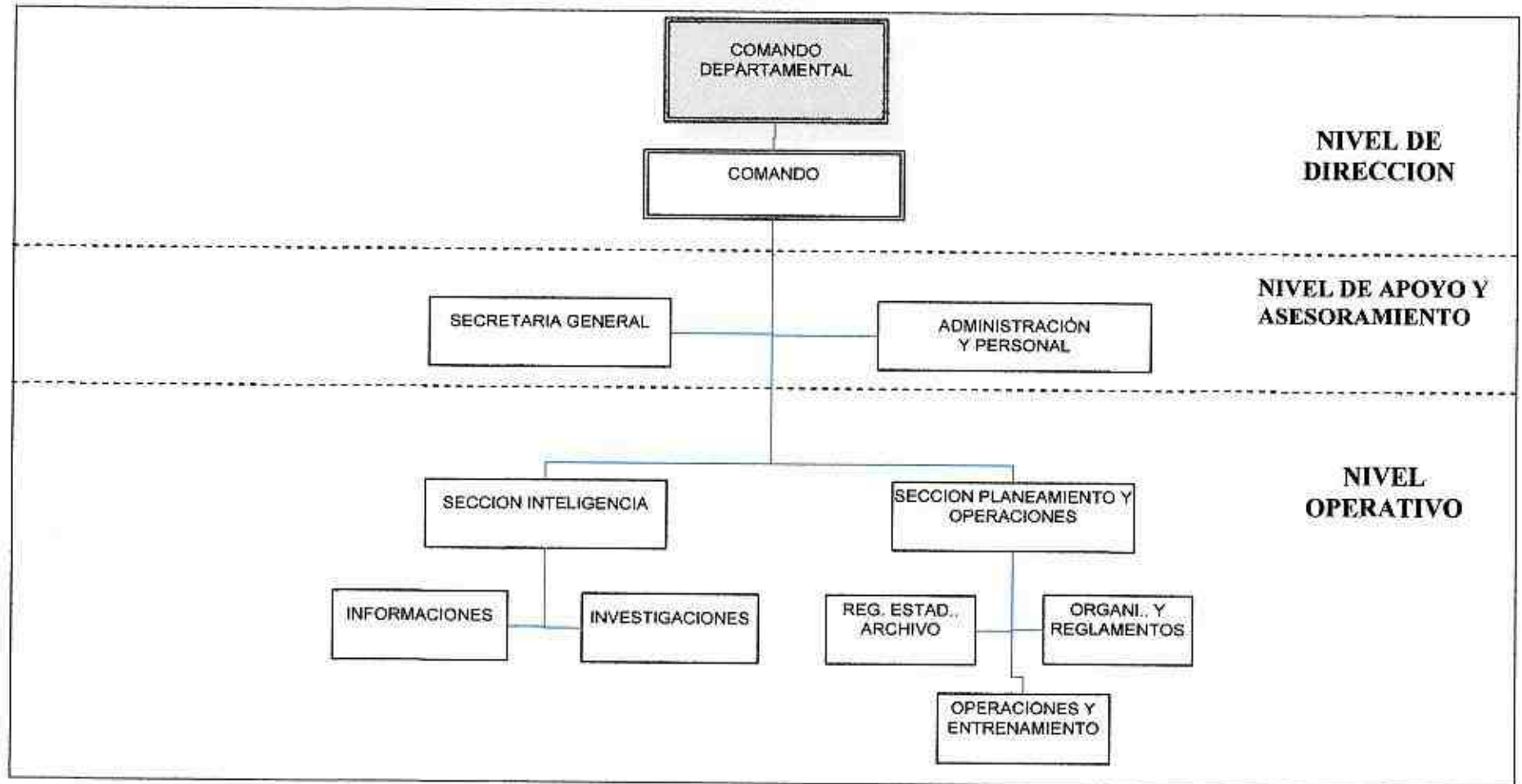
subordinación completa, comenzando en la base llegando a la cúspide organizacional, evitará la duplicidad de funciones para desempeñar eficientemente las actividades del Batallón.

A continuación se muestra el organigrama propuesto:





## ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL



Fuente: Elaboración Propia



El Comando de la Unidad ejercerá funciones de planificación, organización, dirección y control, orientadas a la adopción de políticas, medidas y procedimientos relacionados a resolver, disminuir los casos que atentan la Seguridad de Entidades Públicas, Legaciones Diplomáticas y Ex Dignatarios de Estado.

Las secciones que intervienen directamente en la prestación del servicio son, la Sección de Inteligencia que se ocupa de la recopilación y procesamiento de la información necesaria para determinar las zonas de mayor riesgo para el patrullaje. La sección de Planeamiento y Operaciones es la encargada de efectuar las reexpresiones de los planes emanados por la superioridad de acuerdo con el personal disponible realizando la distribución de este.

Las secciones que apoyaran a las precedentes comprenden a la Secretaria General encargada de la recepción, seguimiento y despacho de la información, colaborara directamente al Comando de la Unidad. La Sección de Administración y Personal será encargada de contribuir mediante la dotación y control de personal, equipos y materiales necesarios para realizar las actividades.

### **6.3 NIVELES JERARQUICOS**

De acuerdo con las normas básicas y el reglamento específico del SOA, y grados de autoridad y responsabilidad se establecen los siguientes niveles Jerárquicos.

#### **➤ Nivel Directivo**

Esta representada por el Comando del Batallón de Seguridad Física Estatal, en este nivel se establece los objetivos, políticas y las estrategias.





➤ Nivel de Apoyo Administrativo

Este nivel se ocupa de colaborar a todas las Secciones del Batallón otorgando los medios necesarios para su funcionamiento, pertenecen a este nivel Secretaria General y la Sección Administrativa y Personal.

➤ Nivel Técnico Operativo

En este nivel se ejecutan las operaciones del Batallón y se encuentran en este nivel las Secciones de Inteligencia y Planeamiento y Operaciones.

A continuación presentamos la comparación entre el organigrama actual y el organigrama propuesto.

### CUADRO N° 11

#### COMPARACION ENTRE EL ORGANIGRAMA ACTUAL Y EL ORGANIGRAMA PROPUESTO

<b>ORGANIGRAMA ACTUAL</b>	<b>ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comando</li> <li>➤ Secretario</li> <li>➤ Ayudante</li> <li>➤ Sub Comandante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comando del Batallón</li> <li>➤ Secretaría General</li> <li>➤ Eliminado</li> <li>➤ Eliminado</li> <li>➤ Sección Administ. y Personal</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sección de Personal</li><li>➤ Sección de Inteligencia</li><li>➤ Sección de Planeamiento y Operaciones</li><li>➤ Sección Administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Reubicado</li><li>➤ Sección de Inteligencia</li><li>➤ Sección de Planeamiento y Operaciones</li><li>➤ Reubicado</li></ul>
--	---

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo se ha realizado un análisis prospectivo en permanente consulta con los distintos actores de la institución, quienes hacen conocer las deficiencias que encuentran y lo que piensan sería recomendable para mejorar el desempeño de los distintos funcionarios que tienen a su cargo responsabilidades específicas de acuerdo al manual de organización y funciones.

Finalmente, los resultados del marco práctico constituyen la base sobre la cual se ha procedido a rediseñar los distintos procesos y procedimientos para incorporarlos, luego de un análisis y validación con los actores, en los Manuales de Proceso y Procedimientos Administrativos que describimos a continuación.



## 6.4 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos consiste en la explicación detallada de los siguientes aspectos de cada proceso:

	<b>POLICIA NACIONAL</b> <b>BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> (1)		
<b>NIVEL DE ASESORAMIENTO Y APOYO:</b> (2)		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b> (3)		
<b>NUMERO Y NOMBRE DE LAS OPERACIONES QUE COMPONEN EL PROCESO</b>		
1. 2. (4) 3. 4.		
<b>INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO</b> (5)		
<b>UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO</b> (6)		
<b>UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO</b> (7)		
<b>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS</b> (8)		
<b>SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO</b> (9)		

### 1) NOMBRE DEL PROCESO

Es la descripción, según el manual de organización y funciones, MOF, de cada proceso que se lleva a cabo en una determinada repartición de la Unidad. Esta descripción es objetiva y expresa en pocas palabras lo que se debe realizar y obtener en o del proceso.



## **2) NIVEL DE DIRECCION, NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO Y NIVEL OPERATIVO**

El Nivel de Dirección describe el nivel donde se encuentra el proceso y/o quién lo debe ejecutar. Es decir, Comandante del Batallón de Seguridad Física Estatal.

El Nivel de Apoyo Administrativo describe donde se encuentra el proceso y/o quien debe ejecutar es decir: Secretaria General y la Sección de Administración y Personal.

El Nivel Operativo describe donde se encuentra el proceso y/o quien debe ejecutarla es decir: Sección de Planeamiento y Operaciones, Sección de Inteligencia.

## **3) OBJETIVO DEL PROCESO**

Expresa el qué y el por qué se debe hacer el proceso. Esta descripción debe ser lo más sucinta y clara de manera que cualquier funcionario, en cualquier tiempo, pueda interpretar adecuadamente el concepto y actuar en consecuencia conforme a las expectativas institucionales.

## **4) OPERACIONES QUE COMPONEN EL PROCESO**

Describe en forma general el cómo se debe realizar el proceso, mostrando los distintos pasos en forma secuencial.

Esto permite que los funcionarios puedan cumplir con su trabajo de manera eficiente y acorde con los requerimientos de la institución.



## **5) INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO**

Señala con qué insumos se debe realizar el proceso. Hace un listado de los materiales y suministros requeridos para el cumplimiento de las distintas actividades o pasos del proceso.

Esto permite, a los programadores, incorporar en el Plan Operativo Anual y en el Presupuesto los recursos que serán necesarios en cada gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **6) UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO**

Responde a la interrogante de quiénes son responsables del proceso en sus distintos pasos. Es decir, los cargos relacionados directamente e indirectamente con el proceso. Esta descripción, permite a los distintos niveles de dirección poder monitorear las actividades de cada funcionario y por tanto, contar con insumos para la evaluación de su desempeño.

## **7) UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO**

Responde a la interrogante de quién, en concreto, debe asumir la responsabilidad del cumplimiento del proceso, de la coordinación con las otras unidades intervinientes y de los resultados que se deben obtener y entregar a los clientes internos y/o externos.

El detalle de los procedimientos correspondientes a cada proceso se describen en el manual de procedimientos que es complementario al presente.



## 8) REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS REQUERIDOS

Son los materiales o insumos necesarios para elaborar las salidas que genera el proceso. De manera que se pueda apreciar, de sólo ver la existencia de dichos registros, formularios o impresos, si el proceso fue cumplido o no.

## 9) SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO

Son los resultados obtenidos de la realización de los distintos pasos que se deben seguir en el proceso. Estos resultados quedan expresados en los registros, formularios o impresos descritos en el anterior punto.





## 6.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos consiste en la descripción detallada de los siguientes aspectos de cada procedimiento:

		POLICIA NACIONAL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>						
NIVEL DE DIRECCION Y CONTROL: <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span>						
Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES	FLUJO	
<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</span>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">6</span>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">7</span>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">8</span>	
<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>						
<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>						
TOTAL						

### 1) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Es la descripción, según el manual de procesos, de cada procedimiento que se lleva a cabo en una determinada repartición del Batallón. Esta descripción es objetiva y expresa en pocas palabras lo que se debe realizar.

### 2) NIVEL DE DIRECCION, NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO Y NIVEL OPERATIVO

El Nivel de Dirección describe el nivel donde se encuentra el procedimiento y/o quién lo debe ejecutar. Es decir, Comandante del Batallón de Seguridad Física Estatal.



El Nivel de Apoyo Administrativo describe donde se encuentra el procedimiento y/o quien debe ejecutar es decir: Secretaria General y la Sección de Administración y Personal.

El Nivel Operativo describe donde se encuentra el procedimiento y/o quien debe ejecutarla es decir: Sección de Planeamiento y Operaciones, Sección de Inteligencia.

### **3) NUMERO**

Detalla el orden secuencial de cada tarea dentro el procedimiento. En el manual se tiene un formulario para cada procedimiento con el número secuencial y la explicación de cada tarea.

### **4) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

Explica en forma cronológica, secuencial el cómo se debe realizar el procedimiento, mostrando los distintos pasos en forma clara, explicativa y con detalle, de manera que oriente adecuadamente al funcionario sobre el trabajo a realizar.

Esto permite que los funcionarios puedan cumplir con su trabajo de manera eficiente y acorde con los requerimientos de la institución.

### **5) RESPONSABLE**

Señala el funcionario que debe asumir la responsabilidad del cumplimiento del procedimiento, de la coordinación con las otras unidades que están inmersas en la ejecución del procedimiento.





## **6) TIEMPO**

Refiere el tiempo mínimo y máximo que tiene cada funcionario para realizar cada una de las tareas específicas que están detalladas en el manual.

## **7) OBSERVACIONES**

Aclaración de algunos términos que pudieran causar confusión a los funcionarios respecto a cualquier aspecto relacionado con la explicación del procedimiento.

## **8) FLUJOS**

Se describe en forma grafica los pasos secuenciales que debe seguirse para cumplir satisfactoriamente el procedimiento.



## 6.6 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLANTACION

Con base en la Norma del Sistema de Organización Administrativa SOA de la Ley SAFCO y el Reglamento Especifico del SOA de la Policía Nacional, el Comando General de la Policía Nacional, a través de la Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones es responsable de aprobar y supervisar la aplicación del plan de implantación, del Manual de Procesos y Procedimientos del Batallón de Seguridad Física Estatal.

## 6.7 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACION

El Comando General de la Policía Nacional es el responsable de llevar a cabo la implantación mediante la Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones.

## 6.8 ETAPAS DEL PLAN DE IMPLANTACION

### a) Aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos

El Comando General de la Policía Nacional a través de la Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones son los responsables de aprobar y supervisar la aplicación del plan de implantación.

### b) Difusión del Manual de Procesos y Procedimientos

Se difundirá el Manual de Procesos y Procedimientos a través de una reunión entre el total de los funcionarios administrativos (11) que integran el Batallón, donde se dará a conocer el Manual en su plenitud y la forma como está estructurada. Además se explicará la naturaleza, propósito y beneficios que se obtendrán con su aplicación.



c) Capacitación y adiestramiento

Se hará a través de un curso de capacitación, con el fin de orientar al personal involucrado acerca del uso del Manual de Procesos y Procedimientos.

d) Distribución y control

El Comando del Batallón se encargará de distribuir el Manual de Procesos y Procedimientos a cada uno de los funcionarios administrativos para que tengan a disposición el documento para cualquier consulta.

e) Implantación y/o aplicación

Se debe comunicar a todo el personal administrativo del Batallón la fecha en que se iniciara el periodo de implantación y su aplicación obligatoria a partir de la misma para facilitar el logro de objetivos institucionales.

f) Seguimiento en la Implantación y su Mantenimiento

La unidad de Personal y Administrativa es el responsable de hacer el seguimiento correspondiente a que todos los funcionarios administrativos del Batallón estén usando el manual.

g) Control

Para que se conserve una aplicación adecuada de las normas del Manual de Procesos y Procedimientos debe establecerse controles diarios a fin de realizar ajustes en caso de ser necesario además de ver el grado de adaptación del funcionario respecto al uso del Manual de Procesos y Procedimientos.

**CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

---



## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

Se ha elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos para el Batallón de Seguridad Física Estatal, dependiente de la Policía Nacional, el mismo que fue concertado con los distintos actores de los diferentes niveles jerárquicos de la institución durante la realización del Trabajo Dirigido como al momento de informar acerca de las conclusiones y la exposición del documento final. Para ello:

1. Como análisis retrospectivo, se ha identificado los procesos y procedimientos que se desarrollan en el Batallón de Seguridad Física Estatal estableciendo si las actividades que se realizan permiten alcanzar los objetivos institucionales.
2. Seguidamente, como análisis prospectivo, en concertación con los responsables de cada proceso y/o procedimiento se ha procedido a formular y/o adecuar los procesos y procedimientos existentes, formalizándolos en un manual de procesos y procedimientos en concordancia con el Sistema de Organización Administrativa. Dentro de este análisis se ha formulado un nuevo organigrama que responda a las necesidades de una administración eficiente.
3. Finalmente, se han formulado lineamientos para la implantación del nuevo manual de procesos y procedimientos en la institución. Asimismo, su ajuste y actualización periódica.



## **7.2 RECOMENDACIONES**

Para la Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos del Batallón de Seguridad Física Estatal, en correspondencia con el Comando General de la Policía Nacional, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Tramitar la Revisión, discusión y aprobación por el nivel de decisión del Comando General de la Policía Nacional, mediante Resolución correspondiente, del manual y la consiguiente autorización para su implantación.
2. Proceder a la edición del manual incluyendo la resolución de aprobación del Comando General, en una cantidad suficiente de ejemplares para su distribución entre todos los funcionarios del Batallón, así como la realización de eventos de difusión y capacitación, para los distintos niveles jerárquicos de la institución y entrega de un ejemplar del manual a cada funcionario.
3. Finalmente, hacer cumplir los distintos procesos y procedimientos con el acompañamiento del proceso de implantación, de la Dirección de Planeamiento y Operaciones del Comando General de la Policía Nacional.

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## RELEVAMIENTO DE DATOS MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Conoce el organigrama actual del Batallón?

Si

No

2. Conoce una guía para realizar su trabajo?

Si

No



3. Tiene conocimiento de la existencia de algunos manuales en la Unidad

.....

.....

.....

4. Que manuales conoce?

.....

.....

.....

MUCHAS GRACIAS!!!!!!!!!!!!!!



## ANEXO 2

### FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION SOBRE LOS PROCESOS

Nombre de la Sección: .....

Nombre del Puesto: .....

1. Nombre del proceso que realiza

.....  
.....

2. Objetivo del proceso

.....  
.....

3. Cual es la unidad responsable de cumplimiento del proceso.

.....  
.....

4. Cuales son las unidades que participan en el cumplimiento del proceso.

.....  
.....

5. Cuales son los insumos para que se realice el proceso.

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

6. Mencione los formularios, memorandums, instructivas, resoluciones u otros documentos predefinidos empleados en la ejecución de este proceso.

.....  
.....

7. Cuales son lo resultados del proceso.

.....  
.....

8. Que tipo de problemas dificultan, retardan o impiden la ejecución eficiente del proceso.

.....  
.....

# ANEXO 3

## FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Nombre de la Sección: .....

Nombre del Puesto: .....

1. Nombre del proceso y/o procedimiento que realiza

.....  
.....

2. Describa en forma ordenada y cronológica las tareas del procedimiento

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

3. Que funcionario es responsable de la ejecución de la tarea

.....  
.....

4. Señale el tiempo total que demora en ejecutar este proceso

.....  
.....

5. Existe operaciones o procedimientos que no los realiza actualmente y que usted lo podría realizar.

.....  
.....

6. Mencione la unidad (es) que supervisan el proceso y la razón que justifica esta revisión.

.....  
.....



POLICIA NACIONAL  
BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL  
**MANUAL DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS**



NOMBRE DEL PROCESO: **SUPERVISION DE CORRESPONDENCIA**

NIVEL DE DIRECCION Y CONTROL: **COMANDANTE DEL BATALLON DE  
SEGURIDAD FISICA ESTATAL**

OBJETIVO DEL PROCESO:

Revisar, tomar conocimiento e impartir las instrucciones necesarias sobre el destino y tratamiento apropiado de toda la correspondencia que llega al Batallón de Seguridad Física Estatal.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

1. Revisar la correspondencia recibida a través de Secretaria General.
2. Llenar el proveído con la instrucción que corresponda y firmar.
3. Remitir a Secretaria General para su distribución.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

Documentos preparados por Secretaria.

UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

Comando del Batallón de Seguridad Física Estatal  
Secretaria General

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:

Comando del BSFE

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

Documentos que son revisados, Hojas de tramite

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

Proveídos con instrucciones correspondientes en cada documento



**POLICIA NACIONAL**  
**BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL**  
**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**



NOMBRE DEL PROCESO: **SUPERVISION DE CORRESPONDENCIA**

NIVEL DE DIRECCION Y CONTROL: **COMANDANTE DEL BATALLON DE SEGURIDAD FISICA ESTATAL**

No	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES	FLUJO
1	Revisar la correspondencia recibida por Secretaría General.	Comandante del Batallón	15 min.		<pre>graph TD; INICIO([INICIO]) --&gt; R1[Revisar correspondencia]; R1 --&gt; R2[Llenar proveido]; R2 --&gt; R3[Remitir a Secretaria]; R3 --&gt; FIN([FIN]);</pre>
2	Llenar el proveído en la hoja de ruta con la instrucción que corresponda y firmar.	Comandante del Batallón	30 min.		
3	Remitir a Secretaría General para su distribución.	Comandante del Batallón	5 min.		
<b>T O T A L</b>			<b>50 min.</b>		

## BIBLIOGRAFIA

- ARANDIA SARA VIA, Lexin "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA" 2da. Edición, Editorial Catacora, La Paz, Bolivia, c1993.
- KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz; "Administración una Perspectiva Global", 12ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, México, c1990
- STEPHEN, Roobins; "Comportamiento Organizacional", 8va. Edición; Editorial Mc Graw Hill, México, México, c1999
- BENJAMÍN, Franklin; "Organización de Empresa" ,1ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, México DF , c1998.
- HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", 6ta. Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, México, c1996.
- GUZMAN, Raymundo Amaro; "Introducción a la administración", 2da Edición; Editorial Mc Graw Hill, México, México, c1994.

## **LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS VIGENTES**

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley No 1615 "Constitución Política del Estado", La Paz, Bolivia, c1990.

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley 1178 SAFCO "Ley de Administración y Control Gubernamental"; de 20 de Junio de 1990, La Paz, Bolivia

Ley Orgánica de la Policía Nacional. Comando Nacional de Policía, La Paz, Bolivia c1995.

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley 2446 LOPE "Ley de Organización del Poder Ejecutivo"; de 19 de Marzo de 2003, La Paz, Bolivia

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Ley 2720 "Ley del Funcionario Publico"; 1ra Edición, Editorial U.P.S., La Paz, Bolivia 2005

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Resolución Suprema 217055, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, de 23 de Mayo de 1997, La Paz, Bolivia

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS, Ministerio de Hacienda, La Paz, Bolivia 2000

PLAN ESTRATÉGICO DEL BATALLÓN DE SEGURIDAD FÍSICA ESTATAL, La Paz, Bolivia 2004