

10-101

**“UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**“ELABORACION DE INSTRUMENTOS**  
**ADMINISTRATIVOS PARA LA ESCUELA**  
**SUPERIOR DE POLICÍAS”**

**TRABAJO DIRIGIDO.**

**POSTULANTES: UNIV. GEOVANNA ALEJANDRO FLORES**  
**C.I. 3715440 Pt.**  
**UNIV. KATYA HELEN CALLA MOSTAJO**  
**C.I. 4846809 Lp.**

**TUTOR ACADÉMICO: Lic. RENÉ SANGÚEZA.**

**TUTOR INSTITUCIONAL: Lic. ESTANISLAO RAMOS.**

**LA PAZ- BOLIVIA**  
**2005**

*DEDICAMOS ESTE  
TRABAJO A:*

*A Dios Por Regalarnos Un  
Nuevo Amanecer Todos Los  
Días.*

*A Nuestros Padres Por El  
Apoyo Incondicional Brindado.*

## *AGRADECEMOS A:*

*Al personal de la Escuela Superior de Policías por su ayuda incondicional y confianza, sin los cuales no hubiera sido posible la elaboración del trabajo.*

## *PRESENTACIÓN.*

A través Convenio de Cooperación Interinstitucional, entre la Policía Nacional y la Universidad Mayor De San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Administración de Empresas, que establece la titulación bajo la modalidad de Trabajo Dirigido se ha desarrollado el presente trabajo denominado: "Elaboración de los Instrumentos Administrativos para la Escuela Superior de Policías".

El presente trabajo tiene la finalidad de satisfacer de manera eficiente los requerimientos de la ESP, en lo referido a la optimización de las funciones y también en los procedimientos administrativos, todo ello en el marco del convenio UMSA- Policía Nacional.

El presente trabajo es en esencia la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas, con el fin de contribuir a los requerimientos de la Escuela Superior de Policías "ESP".

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo dirigido toma en cuenta aspectos fundamentales de la Ley N° 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamental "SAFCO" e incorpora los elementos del Sistema de Organización Administrativa "SOA" y Sistema de Administración de Personal "SAP", así como la aplicación de sus Normas Básicas.

La Ley N° 1178, conocida como Ley SAFCO, tiene como objetivo fundamental normar la fiscalización de todas y cada una de las instituciones dependientes del Estado Boliviano, es en ese contexto, que una de las instituciones fundamentales de educación superior de la Policía Nacional, como es la Escuela Superior de Policías "ESP", en el área de Post-grado, ha venido implementando los Sistemas de la Ley N° 1178 "SAFCO".

En su desarrollo, el presente trabajo presenta aspectos de estructura, conceptos, principios básicos en materia de Organización Administrativa y las tres etapas fundamentales para la elaboración de los manuales: *Análisis Organizacional, Diseño Organizacional y la etapa de Implantación.*

La etapa del Análisis Organizacional comprende un diagnóstico organizacional aplicado a la ESP, éste tiene el propósito de identificar los problemas y deficiencias operativas, así como determinar las causas que lo provocan.

El desarrollo del Diseño Organizacional consiste en definir y ajustar la estructura organizacional con base en los resultados del Análisis Organizacional. Este Diseño Organizacional está plasmado en la

elaboración del Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Manual de Puestos los cuales tienen como objetivo el constituirse en un elemento de consulta permanente por parte de los servidores públicos de la ESP.

En la tercera etapa de implantación del Diseño Organizacional se han desarrollado recomendaciones referidas a definir las estrategias para lograr el ajuste de la estructura, la difusión de los manuales y capacitación a los miembros de la ESP.

Los manuales pretenden constituirse en un aporte real y efectivo a la ESP, es por esta razón que han sido elaborados de manera científica con base a las observaciones y recomendaciones. La formulación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Manual de Puestos, permitirán a la ESP y a los funcionarios administrativos actuar con legalidad y eficiencia, asumiendo las funciones y atribuciones que le corresponden.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

### I. ANTECEDENTES.

|  | PÁGINA |
|--|--------|
| 1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....                   | 1      |
| 1.1.1. CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD POLICIAL "UNIPOL"..... | 2      |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN.....                                  | 3      |
| 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                     | 3      |
| 1.4. OBJETIVOS.....                                      | 4      |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....                             | 4      |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                        | 4      |
| 1.5. ALCANCE.....  | 4      |

### II. METODOLOGIA.

|   |   |
|---|---|
| 2.1. MÉTODO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....           | 5 |
| 2.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN.....      | 5 |
| 2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....                 | 6 |
| 2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....                | 6 |
| 2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....                  | 6 |
| A) LA UNIDAD O SUJETO DE INVESTIGACIÓN.             |   |
| B) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA. |   |
| 2.3.3. INSTRUMENTOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN    |   |
| DE CAMPO.....                                       | 7 |
| A) OBSERVACIÓN DIREXCTA                             |   |
| B) ENTREVISTAS.                                     |   |
| C) ENCUESTAS.                                       |   |
| D) CENSO  |   |
| E) MUESTREO.  |   |

### III: MARCO TEÓRICO.

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.1. ADMINISTRACIÓN.....         | 13 |
| 3.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA..... | 13 |
| 3.3. ORGANIZACIÓN.....           | 14 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4. ORGANIZACIÓN FORMAL.....                 | 15 |
| 3.5. ORGANIZACIÓN INFORMAL.....               | 15 |
| 3.6. JERARQUÍA.....                           | 16 |
| 3.7. SISTEMA.....                             | 16 |
| 3.8. ORGANIGRAMA.....                         | 17 |
| 3.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....           | 18 |
| 3.10. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....            | 19 |
| 3.11. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....              | 19 |
| 3.12. DEPARTAMENTALIZACIÓN.....               | 20 |
| 3.13. COMUNICACIÓN.....                       | 20 |
| 3.14. MANUALES.....                           | 21 |
| 3.15. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES..... | 22 |
| 3.16. MANUAL DE PROCESOS.....                 | 22 |
| 3.17. MANUAL DE PUESTOS.....                  | 23 |
| 3.18. CONCEPTO DE CARGO Y PUESTO.....         | 24 |
| 3.19. DIAGRAMA DE FLUJO.....                  | 24 |

#### **IV. MARCO LEGAL.**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....   | 25 |
| 4.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....   | 26 |
| “LEY SAFCO N° 1178”   |    |
| 4.3. LAS NORMAS BÁSICAS DEL “SOA”.....  | 28 |
| 4.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SOA DEL<br>COMANDO GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....                       | 30 |
| 4.5. RESOLUCIÓN DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL<br>N°111/93 PARA LA ELABORACION DE MANUALES..... | 31 |
| 4.6. NORMAS BÁSICAS DEL SAP.....  | 32 |
| 4.7. DECRETO SUPREMO REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD<br>POR LA FUNCIÓN PÚBLICA N° 23318-A.....             | 33 |
| 4.8. LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL “LOPN”.....  | 33 |
| 4.9. DECRETO SUPREMO N° 26275,<br>REGLAMENTO GENERAL DE POSTGRADO.....                                      | 33 |
| 4.10. RESOLUCIÓN SUPREMA N° 216603. SEP.....  | 34 |
| 4.11. RESOLUCIÓN SUPREMA N° 22297 QUE AUTORIZA LA<br>CREACIÓN DE LA UNIPOL.....                             | 35 |





## V: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

|   |    |
|---|----|
| 5.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....       | 36 |
| 5.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL..... | 36 |
| 5.3. ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....                      | 37 |
| 5.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....     | 37 |
| 5.3.1.1. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN.....            | 38 |
| 5.3.2. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....            | 39 |
| 5.3.3. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS.....            | 39 |
| - CUESTIONARIO ACERCA DE ORGANIZACIÓN.....            | 41 |
| - CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PROCESOS.....           | 46 |
| - CUESTIONARIO ACERCA DEL SERVICIO.....               | 48 |
| 5.3.4. ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL.....           | 53 |
| 5.3.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....   | 56 |
| 5.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....                        | 56 |

## VI: PROPUESTA.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN.....</b>  | <b>58</b> |
| 6.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....   | 58        |
| 6.1.1. OBJETIVO GENERAL.....  | 58        |
| 6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 58        |
| 6.2. MARCO INSTITUCIONAL.....   | 59        |
| 6.2.1. MISIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS “ESP”.....                       | 59        |
| 6.2.2. OBJETIVO GENERAL DE LA ESP.....  | 59        |
| 6.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 59        |
| 6.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....   | 60        |
| 6.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS.....  | 60        |
| 6.3.2. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.....   | 61        |
| 6.3.3. DISEÑO DE PROCESOS.....  | 61        |
| 6.3.4. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y<br>UNIDADES ORGANIZACIONALES..... | 63        |
| A. DEPARTAMENTO.....  |           |
| B. ÁREA ORGANIZACIONAL.....   |           |



|  |    |
|--|----|
| 6.3.5. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                               | 64 |
| 6.3.6. CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS.....                                  | 67 |
| <i>A. NIVEL EJECUTIVO</i>  |    |
| <i>B. NIVEL ADMINISTRATIVO</i>   |    |
| <i>C. NIVEL OPERATIVO</i>  |    |
| 6.3.7. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....   | 68 |
| <i>A. COMUNICACIÓN DESCENDENTE</i>   |    |
| <i>B. COMUNICACIÓN ASCENDENTE</i>  |    |
| 6.3.8. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....  | 69 |
| 6.3.9. CODIFICACIÓN DE LAS UNIDADES Y CONFORMACIÓN<br>DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 71 |
| 6.3.10. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....   | 72 |

## **VII: IMPLANTACIÓN.**

|  |    |
|--|----|
| 7.1. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE LOS<br>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS..... | 73 |
| 7.2. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....   | 74 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| <b>CONCLUSIONES</b> ..... | 76 |
|---------------------------|----|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>RECOMENDACIONES</b> ..... | 77 |
|------------------------------|----|

## **MANUALES DE LA ESP.**

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO N° 1:   |    |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA "ESP".....  | 9  |
| GRÁFICO N° 2:   |    |
| MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE<br>ESTUDIANTES ENTREVISTADOS.....       | 12 |
| GRÁFICO N° 3:   |    |
| ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESP.....                                  | 55 |
| GRÁFICO N° 4:   |    |
| ORGANIGRAMA DE LA ESP. (VIGENTE AÑO 2003).....                                  | 56 |
| GRÁFICO N° 5:   |    |
| ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESP.....                       | 57 |
| GRÁFICO N° 6:   |    |
| ANÁLISIS DE INSTANCIAS DE COORDINACIÓN Y MEDIOS<br>DE COMUNICACIÓN INTERNA..... | 70 |
| GRÁFICO N° 7:   |    |
| CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....                                     | 72 |
| GRÁFICO N° 8:   |    |
| ORGANIGRAMA DE LA ESP.....  | 73 |



---

## ÍNDICE DE ANEXOS.

- ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS PRELIMINAR.
- ANEXO 2: CUESTIONARIO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN.
- ANEXO 3: CUESTIONARIO ACERCA DEL ANÁLISIS DE PROCESOS.
- ANEXO 4: CUESTIONARIO ACERCA DEL SERVICIO DE LA ESP.

# ANTECEDENTES

## I. ANTECEDENTES

Para el análisis y descripción del presente trabajo dirigido, se ha visto necesario empezar con los antecedentes institucionales que dieran lugar a la necesidad del estudio de la Escuela Superior de Policías.

### 1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.

*Escuela Superior* para Jefes de la Policía Nacional fue creada el 5 de abril de 1973, durante la Presidencia del Gral. Hugo Banzer Suárez.

La Escuela Superior De Policías es el centro de más alto nivel de educación de post-grado de la Policía Nacional, que tiene como misión crear, aplicar, transmitir conocimientos para capacitar y perfeccionar a los Sres. Jefes, Oficiales y Clases de la Policía Nacional.

En aulas de la ESP, se impartían clases en el:

*Área de Especialización:* Las que aún tienen como objetivo capacitar y especializar a los estudiantes en las áreas de Policía Técnica Judicial (PTJ), Transito, Orden y seguridad y otras a crearse según los requerimientos.

Es importante señalar que estas clases no promueven a ascenso de grado.

*Área de Maestría:* Representa el perfeccionamiento académico policial. Los postulantes a maestría que hubiesen completado los dos primeros semestres obtienen un diplomado en Administración Policial, (DEAP); a la conclusión de los siguientes dos semestres se les otorga el título de Maestría en Administración y Estado Mayor.

A raíz de la Ley N° 1565 de Reforma Educativa promulgada el 7 de junio de 1994, por el presidente Gonzalo Sánchez de Lozada da lugar a la creación de la Facultad de Ciencias Policiales que aglutina tres unidades académicas con distintos niveles de profesionalización:

A NIVEL PREGRADO:

- 1.- Centro de Formación y Capacitación profesional (CEFOCAP); hoy ESBAPOL. (Nivel Técnico Superior)
- 2.- Academia Nacional de Policías "ANAPOL". (Nivel Licenciatura).

A NIVEL DE POSTGRADO:

- 3.- Escuela Superior de Policías "ESP".

### **1.1.1. CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD POLICIAL "UNIPOL".**

- ❖ Por Resolución Suprema emitida por la Presidencia de la República, N° 22297 del 18 de febrero del 2004, se autoriza la creación de la Universidad Policial "UNIPOL", que esta facultada para expedir diplomas académicos, títulos en provisión nacional con aprobación del Ministerio de Educación en el nivel de licenciatura previo el cumplimiento de la respectiva modalidad de graduación.<sup>1</sup>
- ❖ La Universidad Policial está constituida por las unidades académicas de formación en pre grado constituyéndose sus estudiantes como las personas que ingresan a la Escuela Básica Policial y Academia Nacional de Policías, y en el área de post grado, los estudiantes son aquellos Jefes, Oficiales, Suboficiales, Sargentos y Cabos, que realicen cursos de post grado; además pueden ingresar estudiantes civiles que hayan obtenido previamente nivel de licenciatura.

<sup>1</sup> ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIPOL, CAPÍTULO 1; PÁG. 1.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN.

La Policía Nacional, como institución pública debe desarrollar sus actividades dentro del marco de la Ley de Administración y control Gubernamental "SAFCO" y sus correspondientes Normas Básicas, siendo la ESP parte integrante de dicha investigación; tiene como obligación aplicar las normas anteriormente señaladas, como lo dispone el Art. 3 de la Ley N° 1178.

Siendo que el tema de nuestra investigación es "Elaboración de Instrumentos Administrativos para la Escuela Superior de Policías", nos basaremos únicamente en el Sistema de Organización Administrativa y en sus Normas Básicas así como el en Sistema de administración de personal y sus correspondiente Normas Básicas.

Por el Convenio Interinstitucional entre el Comando General de la Policía Nacional y el Ministerio de Educación, se crea la Universidad Policial UNIPOL, dando cumplimiento a este convenio; se ha visto la necesidad de elaborar los instrumentos administrativos de la Escuela Superior de Policías "ESP", como parte de la UNIPOL; para que responda adecuadamente a la organización y funciones establecidas en la universidad.

## 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A través del análisis realizado en la Escuela Superior de Policías se identificó que:

- El Manual de Organización y Funciones está desactualizado y no responde a la realidad de la ESP,





---

por consiguiente tampoco a las necesidades de la UNIPOL.

- La ESP no cuenta con el Manual de Procesos.
- La ESP no cuenta con el Manual de Puestos.

## **1.4. OBJETIVOS.**

Los objetivos del presente trabajo dirigido son:

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo principal del presente trabajo dirigido es "Elaborar los Instrumentos Administrativos para la Escuela Superior de Policías."

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Los objetivos específicos del presente trabajo dirigido son:

- Realizar el análisis de la ESP y ver que falencias tienen respecto al Manual de organización y Funciones.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones.
- Elaborar el Manual de Procesos.
- Elaborar el Manual de Puestos.

## **1.5. ALCANCE.**

El presente trabajo dirigido trata de la elaboración de los instrumentos administrativos para la Escuela Superior de Policías.

# METODOLOGÍA

## II. METODOLOGÍA.

Para la elaboración del presente trabajo dirigido se ha utilizado la siguiente metodología e instrumentos de investigación:

### **2.1. MÉTODO GENERAL DE INVESTIGACIÓN:**

Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado el método deductivo:

*"Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones."<sup>2</sup>*

### **2.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN:**

**DESCRIPTIVO:** Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos.<sup>3</sup>

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

<sup>2</sup> Arandía Saravía Lexín, "Método y Técnicas de Investigación y Aprendizaje". UMSA 1993. Bolivia. Pág. 78.

<sup>3</sup> Hernández Sampieri Roberto, "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". MCGRAWHILL. México Pág. 57

---

Se utilizó para describir la investigación de las áreas administrativa, académica, y servicio a los usuarios, además describir la situación y la documentación de la ESP.

**EXPLICATIVO:** Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales; como su nombre indica su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este.

Este método se utilizó para esclarecer y explicar los problemas de la ESP, sus posibles causas y las recomendaciones.

## **2.3. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

Consiste en la obtención de la información a través de la investigación documental y la investigación de campo.

### **• 2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.**

La investigación documental que consiste en realizar consultas bibliográficas, averiguar conceptos teóricos y datos históricos; a través de lecturas en libros, documentos, reglamentos, manuales, estatutos y documentos propios de la institución que deben tener una directa relación con el tema de estudio, su problema y su objetivo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Arandia Saravia Lexin, "Método y Técnicas de Investigación y Aprendizaje".UMSA 1993.Bolivia. Pág.101.

### 2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Las fuentes que recurre generalmente la investigación de campo para la recopilación de información son:

#### a) LA UNIDAD O SUJETO DE INVESTIGACIÓN.

La institución sobre la cual se va ejecutar la investigación: "Escuela Superior de Policías", es el lugar donde se desarrollaron los hechos o situaciones.

#### b) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.

Otra fuente importante de información de la Investigación de campo es el conjunto de personas que pertenecen a la unidad investigativa, es decir la población o universo.

El universo de estudio esta constituido por:

- *El personal administrativo y operativo*
- *Estudiantes de la ESP.*

### • 2.3.3. INSTRUMENTOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La investigación de campo para recopilar, acumular, registrar y tabular información utiliza varias técnicas de investigación como:

#### **A) OBSERVACIÓN DIRECTA:**

Esta técnica permite en forma sistemática, valida y confiable observar el cumplimiento de las tareas, atribuciones y comportamiento del personal de la institución.

Efectuado en las dependencias de la ESP, para obtener información acerca de la disposición de espacios físicos, interacción con los usuarios, procedimientos, rutinas de trabajo y otros.

**B) ENTREVISTAS:**

Esta técnica tiene como objetivo obtener datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional.

Se realizaron entrevistas a los principales miembros de la ESP, con el objetivo de conocer: Opiniones acerca de los problemas y los cambios en la ESP.

Mediante una guía de preguntas se entrevistó a:

- Sr. Director de la ESP.
- Sr. Subdirector de la ESP
- Personal de la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza “DNIE” de la Policía Nacional

**C) ENCUESTAS:**

Consisten en la captación planeada y registrada en cuestionarios de los hechos, opciones, juicios, situaciones, etc.

Las encuestas se realizarán mediante cuestionarios, destinados a recabar respuestas escritas teniendo la ventaja de permitir y recoger información estructurada con cierta facilidad.

Los cuestionarios fueron aplicados a:

- ✓ Al personal de la “ESP”,
- ✓ A los alumnos de la gestión y antiguos egresados.

**D) CENSO:**

Esta técnica de investigación tiene el propósito de realizar el empadronamiento o registro de formularios públicos de la institución para obtener conocimiento de las tareas, operaciones y funciones que específicas que realizan

Según la información obtenida de la planilla de personal de la ESP se identifico que trabajan 25 personas entre autoridades y personal de apoyo, que se grafica a continuación:

GRÁFICO N° 1

**PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA “ESP”**

| NIVEL           | NOMBRE DEL CARGO                | PERSONAL  |
|-----------------|---------------------------------|-----------|
| Nivel Directivo | Director de la ESP              | 1         |
|                 | Ayudante                        | 1         |
|                 | Secretaría                      | 1         |
|                 | Estafeta                        | 1         |
|                 | Auxiliar                        | 1         |
| Nivel Ejecutivo | Sub Director y Jefe de Estudios | 1         |
|                 | Jefe DACA                       | 1         |
|                 | Jefe DIPES                      | 1         |
|                 | Secretaria Subdirección         | 1         |
|                 | Secretaria DACA                 | 1         |
|                 | Secretaria DIPES                | 1         |
|                 | Estafeta                        | 1         |
|                 |                                 |           |
| Nivel Operativo | Jefe Dpto. Administrativo       | 1         |
|                 | Ecónomo                         | 1         |
|                 | Biblioteca                      | 1         |
|                 | Apoyo                           | 10        |
| <b>TOTAL</b>    |                                 | <b>25</b> |

Fuente: Elaboración Propia, con base en la Planilla de Personal.

Debido a que el número de personal es inferior a 30; se aplicó un censo a todo el personal de la institución.

|  |
|--|
| <p><math>N &lt; 30</math><br/><math>N = n</math></p> |
|--|

### E) MUESTREO:

Es una técnica de la estadística utilizada en la investigación para determinar el tamaño de la muestra, cuando los datos son cualitativos, es decir para el análisis de fenómenos Sociales (atribuciones y/o funciones), se considera **Muestreo Probabilístico**.<sup>5</sup>, que toma en cuenta las siguientes variables:

#### *Unidad de análisis:*

- ↻ *Estudiantes o usuarios de la ESP (Egresados y estudiantes de la gestión).*

**Población (N)**, representado por 377 estudiantes, utilizaremos la fórmula:<sup>6</sup>

Utilizaremos la fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

$$n' = \frac{Z * S^2}{e^2}$$

La varianza de la muestra podrá determinarse en términos de probabilidad como:  $p(1-p) = S^2$ . La confiabilidad será del 70% ( $p = 0.7$ ), entonces:

$$S^2 = p * q = p (1 - p) = 0.7 (1 - 0.7)$$

$$S^2 = 0.21$$

<sup>5</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; “Metodología de la Investigación”; México 2001. Pág.212.

<sup>6</sup> Hernández Sampieri Roberto, “Metodología de Investigación” Pág. 216z



El error estándar al cuadrado, (considerando un error máximo del 5%), sirve para determinar la varianza de la población  $V^2$

Entonces:  $V^2 = Se^2$

$$V^2 = (0.05)^2 = 0.025$$

El margen de confianza es:  $Z = 1.96$  (Valor de la tablas de la Normal)

Reemplazando valores se obtiene:

$$n' = \frac{(1.96)^2 * (0.21)^2}{0.025}$$

**La muestra anticipada es  $n' = 323$**

Donde:

$n'$  = tamaño de la muestra sin corregir por el efecto del tamaño de la población.

$n$  = tamaño de la muestra corregida por el ajuste de la población.

Realizando el ajuste por población finita ( $N = 377$ ), el número de estudiantes a encuestar se reduce a:

$$n = \frac{323}{1 + 323 / 377}$$

**$n = 174$  estudiantes a encuestar.**

Para aumentar la precisión en la muestra, debemos dividir en estratos y seleccionar una muestra para cada uno, por tanto utilizaremos **el muestreo probabilístico estratificado**:

Con **N** igual a **377**, el siguiente cuadro muestra la relación de estudiantes entrevistados de acuerdo al grado policial.

**GRÁFICO N° 2**

**MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE ESTUDIANTES.**

**(Estudiantes Jefes, Oficiales y Clases)**

| <b>GRADO</b> | <b>N° DE ESTUDIANTES*<br/>N<sub>i</sub></b> | <b>% INCIDENCIA EN EL TOTAL<br/>(n/N)</b> | <b>ENCUESTADOS</b> |
|--------------|---|---|--------------------|
| Tte. CNL     | 72  | 19,10%                                    | <b>33</b>          |
| MAYORES      | 116   | 30,77%                                    | <b>54</b>          |
| TENIENTES    | 52  | 13,79%                                    | <b>24</b>          |
| CABOS        | 100   | 26,53%                                    | <b>46</b>          |
| SARGENTOS    | 37  | 9,81%                                     | <b>17</b>          |
| <b>TOTAL</b> | <b>377</b>                                  | <b>100,00%</b>                            | <b>174</b>         |

FUENTE: Elaboración propia, con base a la información de la memorias anuales de la ESP.

\* Total de estudiantes de la gestión 2003 y egresados de la gestión 2002.

Concluida la fase de recopilación de la información y registro de los datos, estos fueron sometidos a un análisis, ordenamiento y tabulación con el fin de descubrir las posibles causas que impiden el buen funcionamiento de la ESP, que serán desarrollados en el Capítulo V. "Análisis Organizacional de la ESP"

# MARCO TEÓRICO

---

### III. MARCO TEÓRICO.

#### 3.1. ADMINISTRACIÓN.

*“La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo de uso de los recursos y de esfuerzo y con menos inferencias con otras actividades útiles.”<sup>7</sup>*

El Comando General de la Policía Nacional es el órgano máximo de dirección, administración y decisión que se ejerce a través del Comandante General, siendo la máxima autoridad de la institución, el cual ejerce funciones directivas y de mando en todo el territorio nacional, y es el Sub. Comandante General, el que supervisará las labores institucionales, haciendo que las disposiciones legales y de la superioridad sean debidamente ejecutadas.

#### 3.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

*“La palabra administrar viene de la voces latinas “ad”, que denota la preposición a y ministrare que significa servir. Muchas definiciones se han dado del verbo administrar, así por ejemplo se dice que administrar es gobernar, regir cuidar manejar los negocios públicos y privados.”<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” editorial McGraw Hill, México, Pág. 189

<sup>8</sup> Aliendre España Freddy E., “Gobernante, Simbiosis de la Política y el Management” editorial Estigama editores, Bolivia 2003, Pág. 169

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.

Por tanto la Policía Nacional, como institución Pública, fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas de investigación y de auxilio, fundada en los valores sociales de seguridad, paz, justicia y preservación del ordenamiento jurídico de manera regular y continua, asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad.

### 3.3. ORGANIZACIÓN.

*“La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse”<sup>9</sup>.*

La Policía Nacional es una institución técnico científica, organizada según los principios de administración, integración de funciones, jerarquía y atribuciones propias para esta clase de actividades.

En la Policía Nacional, los funcionarios interactúan para alcanzar fundamentalmente el objetivo de previsión, auxilio e investigación que como organización pública brinda a la población en general, contribuyendo de esta manera a un desarrollo seguro estable y permanente del Estado Boliviano.

<sup>9</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización y Métodos” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 3

---

### 3.4. ORGANIZACIÓN FORMAL.

*“La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajo a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación”<sup>10</sup>.*

La Policía Nacional como institución es también clasificada como una organización formal por que dentro de la misma existe una estructura, la cual debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto en la actualidad, como en el futuro debe contribuir con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

### 3.5. ORGANIZACIÓN INFORMAL.

*“Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal a partir de las relaciones que establecen entre si cómo ocupantes de los cargos”<sup>11</sup>.*

La Policía Nacional si bien está constituida como una organización formal dentro de ella igualmente existe la organización informal, que surge de la relación existente entre los funcionarios de cada una de las diferentes direcciones.

---

<sup>10</sup> Idem. Pag. 20.

<sup>11</sup> Koontz Harold Wehrich “Administración una Perspectiva Global” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 246

### 3.6. JERARQUÍA.

*“Es la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura.”<sup>12</sup>*

Cómo consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumpla armoniosamente sus respectivas misiones.

La jerarquía en la Policía Nacional está determinada por el grado que tiene el funcionario y por el cargo que desempeña, la jerarquía proveniente del cargo o función que desempeña es transitoria.

### 3.7. SISTEMA.

*“Un sistema es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr un objetivo”<sup>13</sup>.*

La Policía Nacional es un sistema complejo, que tiene a su cargo la totalidad de la actividad policial, que integra a los Organismos de Dirección y control, Organismos de asesoramiento y apoyo, organismos Descentralizados, Organismos Disciplinarios, y

<sup>12</sup> Koonts Harold “Administración una Perspectiva Global”: editorial McGraw –Hill, México 1994, Pag.536.

<sup>13</sup> Idém Pág.719,

organismos Operativos, los cuales forman la estructura del sistema, que son semejantes al sistema al que pertenecen que se denominan subsistemas de otro mayor, de tal manera que la Policía Nacional está integrada por todos estos subsistemas, que tienen una interacción e interrelación de todos sus organismos, para el logro de sus objetivos.

Los elementos para alcanzar los objetivos del subsistema educativo policial, Escuela Superior de Policías que es el principal centro superior de estudios en post-grado, son personas, infraestructura, otros. Desde el punto de vista del funcionamiento de un sistema las entradas son Jefes, Oficiales, suboficiales, sargentos y cabos, y como proceso de transformación tenemos, la enseñanza es, especialización, Diplomado, Maestrías, Peritaje y Doctorado, con el fin de lograr calidad en la formación y capacitación de los recursos humanos de la Policía Nacional, y la evaluación de resultados, ejecución de normas y reglamentos, para luego llegar al producto final, un Policía profesionalmente capacitado, que cumpla su misión específica de defender a la sociedad, conservar el orden público, garantizar el cumplimiento de las leyes y proteger los derechos humanos.

Mediante la retroalimentación, podremos corregir errores, durante y al final del proceso.

### **3.8. ORGANIGRAMA.**

*“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas ó unidades*



---

*administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los organismos que la comprenden”<sup>14</sup>.*

El contar con un organigrama dentro de la Policía Nacional, como también en la ESP que represente, de manera gráfica la estructura de la institución, permitirá establecer líneas de autoridad claramente definidas para la toma de decisiones, la relación de dependencia y la reorganización; cuando el ambiente de la institución así lo exija; por el contrario la falta de un organigrama podría ocasionar falta de coordinación, duplicación de puestos y atribuciones, etc.

Los organigramas, a pesar de ser útiles para toda institución también tienen limitaciones debido a que los mismos muestran las relaciones formales de autoridad y no así las relaciones informales.

### **3.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

*“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.”<sup>15</sup>*

La ESP, al igual que toda institución cuenta con una estructura organizacional, mediante la cual se pueden combinar áreas y unidades, dentro de las cuales se pueden coordinar las tareas de una forma lógica y eficiente, además de establecer mecanismos para integrar las actividades de las diferentes unidades.

---

<sup>14</sup> Enrique Benjamin Franklin “Organización de Empresas” ED. McGraw-Hill México 2001, Pág. 65

<sup>15</sup> Stones, James Freeman, “Administración”, Editorial Prentice may, México 1996, Pág. 345

---

### 3.10. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

*“Son las disposiciones legales vigentes en materia de organización; el plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad.”<sup>16</sup>*

Mediante un Análisis Organizacional realizado a la ESP, se analiza si la estructura organizacional, actual ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones; se evaluará fundamentalmente la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios, la efectividad de los procesos, la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

### 3.11. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

*“Es el proceso de determinar el tipo de estructura y las relaciones de autoridad que adoptan una organización para lograr cumplir sus objetivos, este diseño se lleva a cabo una vez que se haya establecido los objetivos y metas de la organización”<sup>17</sup>.*

El diseño organizacional nos permite conocer la estructura de la ESP, como base para la elaboración de los diferentes instrumentos administrativos y definir las relaciones de autoridad, las responsabilidades y funciones que cada puesto de trabajo debe

---

<sup>16</sup> Gaceta oficial de Bolivia, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Título II, Pág. 5

<sup>17</sup> Hall Richard H. “Organizaciones Estructuras Procesos y Resultados” ED. McGraw-Hill México 1995, Pág. 345

---

desarrollar para contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

### 3.12. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

*“Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí”<sup>18</sup>.*

En la ESP como institución que presta servicios públicos, es necesaria una departamentalización enfocada a la división del trabajo, logrando que se genere una especialización de las diferentes unidades que componen la estructura organizacional de la ESP. La departamentalización permitirá que las diferentes unidades alcancen una mayor eficiencia y rapidez al logro de los objetivos de la ESP.

### 3.13. COMUNICACIÓN.

*“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.”<sup>19</sup>*

Dentro de la Policía Nacional, y así también la ESP es imprescindible la comunicación como una actividad administrativa que proporcione información comprensión necesaria para que los funcionarios desempeñen bien sus tareas.

---

<sup>18</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización y “Métodos” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 144.

<sup>19</sup> Idem. Pag. 149

La comunicación dentro de la ESP es, aquella que se realiza en dirección descendente, que comienza con la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los diferentes niveles jerárquicos, hasta llegar a la base de la pirámide organizacional; el objetivo de la comunicación descendente, dentro de la Policía es el de informar, instruir, dirigir y evaluar a los subordinados, mediante el cual se cumplen las funciones del proceso administrativo.

### 3.14. ANUALES.

*“Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa que, conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.”<sup>20</sup>*

La ESP no cuenta con los manuales administrativos, que indica las Normas Básicas del SOA, sin embargo para su funcionamiento cuenta con reglamentos internos, por lo cual con la elaboración de los manuales administrativos de la ESP, podremos transmitir y hacer conocer a los servidores públicos, los objetivos, políticas, estructura, y especificación de puestos y procedimientos, y cómo deben ser aplicadas en la práctica.

Los manuales de la ESP, fueron elaborados bajo el formato del Ministerio de Hacienda, este formato fue adecuado de acuerdo a los requerimientos de la institución. (Ver Anexos)

<sup>20</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización y Métodos” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 164

---

### 3.15. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

*“El manual de organización y funciones es el instrumento administrativo que exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos; explican la jerarquía los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.”<sup>21</sup>*

Los Manuales de Organización y Funciones deberán ser formulados obligatoriamente por cada uno de los organismos de la Policía Nacional, en este caso el de la ESP siendo estos revisados periódicamente para actualizarlos o reemplazarlos conforme a los cambios que afectan la estructura de la Institución.

La ESP cuenta con un Manual de Organización y Funciones, sin embargo es necesario actualizarlo según indican las Normas Básicas del SOA, y así poder evitar la duplicación y dispersión de funciones, optimizar la comunicación y coordinación, simplificar y dinamizar su funcionamiento y dar satisfacción a los usuarios.

### 3.16. MANUAL DE PROCESOS.

*“El manual de procesos presenta sistemas y técnicas específicas; señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.”<sup>22</sup>*

---

<sup>21</sup> Idem. Pág. 167

<sup>22</sup> Franklin Enrique Benjamín “Organización y Métodos” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 168

La ESP. no cuenta con un Manual de Procesos, el diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos, en el cual se refleja en forma metódica todas las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la ESP, posteriormente se tendrá como resultado una organización eficiente para el logro de objetivos institucionales.

### 3.17. MANUAL DE PUESTOS.

*“También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular.”<sup>23</sup>*

El manual de puestos contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una Institución sobre temas que hacen a su relación con la misma, que se les entrega en el momento de su incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la Institución, actividades que desarrollan, planes de incentivo y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc. La ESP no cuenta con un Manual de Puestos, lo cuál, con lleva a la Institución al incumplimiento de las Normas Básicas del SAP. Mediante la elaboración de un manual de puestos se logrará que las demandas del personal respondan a los objetivos Institucionales.

---

<sup>23</sup> Franklin Enrique Benjamin “Organización y Métodos” ED. McGraw-Hill México 1994, Pág. 169

### 3.18. CONCEPTO DE CARGO Y PUESTO.

*“Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecutan determinadas tareas específicas.”<sup>24</sup>*

*“Puesto es la unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar y aptitudes que debe asumir el titular en determinadas condiciones de trabajo.”<sup>25</sup>*

Se elaborará el Manual de Puestos para la ESP, según lo establecido en la Ley N° 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal “SAP”.

### 3.19. DIAGRAMA DE FLUJO.

*“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”<sup>26</sup>*

La diagramación permitirá conocer gráficamente los hechos, situaciones y relaciones de la ESP, además de conocer de forma

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial McGraw Hill, México 1982, Pág. 70

<sup>25</sup> Quiroga Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública” Pág. 216

<sup>26</sup> Franklin, Benjamin E. “organización de Empresas”. Editorial McGraw, Mexico, 1998. Pág. 183

MARCO LEGAL



---

analítica la secuencia de una acción en forma detallada y permitirá el seguimiento de sus operaciones más importantes.

#### **IV. MARCO LEGAL**

La elaboración de instrumentos administrativos para la Escuela Superior de Policías “ESP” se orienta y define en el marco de las Leyes y Normas, que rigen el funcionamiento de las entidades públicas en Bolivia.

##### **4.1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.-**

**Art.81º** La Ley es obligatoria desde el día de su aplicación, salvo disposición contraria de la misma Ley.

##### **4.2. LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL. “SAFCO” (20 de julio de 1990).**

**Art.1.-** La presente Ley regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objetivo de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de la políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de Jéerarquica, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos

que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación;

- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado.

Art.2.- Los sistemas que regulan son:

**a) Para programar y organizar las actividades:**

Sistema de Programación de Operaciones.

Sistema de Organización Administrativa.

Sistema de Presupuesto.

**b) Para ejecutar las actividades programadas:**

Sistema de Administración de Personal.

Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Sistema de Tesorería y Crédito Público.

Sistema de Contabilidad Integrada.

**c) Para controlar la gestión del sector público:**

Sistema de Control Gubernamental, integrado por el control interno y control externo posterior.

Art. 3.- Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las corporaciones de desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera, la Fuerzas Armadas y de la policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades, las instituciones, los organismos, empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el estado tenga la mayoría del patrimonio.

---

Art. 7º.- El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos.

- a) Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas en el manejo de los sistemas de administración.
- b) 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.

Art. 9º.- El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos. Como objetivo principal busca la eficiencia de la Función Pública, que se define como el desempeño de los deberes y atribuciones asignadas de un cargo público; como también propiciar la capacitación de los servidores públicos.

Art.29.- la responsabilidad es administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico- administrativo y la normas que regulan las conductas funcionarias del sector público. Se determinará por proceso interno de cada entidad que tomará en cuenta los resultados de la auditoria si la hubiere. La autoridad

competente aplicará según la gravedad de la falta las sanciones de: multa hasta un veinte por ciento e la remuneración mensual; suspensión hasta un máximo de treinta días, o destitución.

### **4.3. LAS NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, SOA.**

#### ***TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES.***

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

2.-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.

3.-Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, tienen como objetivos:

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

4.- Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3º y 4º de la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.

9.- El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en su ámbito de competencia.

## **TÍTULO II. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

12.-Las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad.

Las entidades en funcionamiento analizarán si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el programa de Operaciones.

Se evaluará fundamentalmente:

- la calidad de los servicios,
- la efectividad de los procesos,
- la rapidez de repuesta de la estructura frente a los cambios internos y externos.

## **TÍTULO III. DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

15.- El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resoluciones internas pertinentes:

a) *Manual de Organización y Funciones que incluirá:*

- Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.

Para las unidades de nivel jerárquico superior:

- Los objetivos, el nivel jerárquico y relaciones de dependencia, las funciones, las relaciones de coordinación interna y externa.

Para otras unidades:

- La relación de dependencia y las funciones.

*b) Manual de Procesos que incluirá:*

- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo.
- Los formularios y otras formas utilizadas.

#### **TÍTULO IV .IMPLANTACIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

33.- La máxima autoridad ejecutiva de la entidad, aprobará aplicará el plan de implantación que deberá contener, al menos, lo siguiente:

Objetivos y estrategias, cronograma, recursos humanos, materiales y financieros necesarios, responsables de la implantación y programa de difusión, orientación y capacitación.

#### **4.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL.**

Art. 1.- El reglamento específico del Comando General de la Policía Nacional, es el instrumento técnico institucional que regula el Sistema de Organización Administrativa, promoviendo la implantación acorde a las Normas Básicas aprobadas.

Art. 2.- El Reglamento Específico tiene como objetivo central el de Normar y regular el proceso de implantación del SOA del Comando General de la Policía, en sujeción a la Ley Orgánica de la Policía Nacional, Normas Básicas de SOA y Reglamentos y Normas institucionales aprobados.

Art.3º.- El reglamento específico se aplica en todos los niveles organizacionales del Comando General de la Policía y de los organismos desconcentrados

Los organismos descentralizados, deben elaborar sus propios reglamentos específicos, que respondan a su Misión Institucional

La ESP, no es una unidad descentralizada, por lo que utiliza el reglamento específico del Comando General.

#### **4.5. RESOLUCIÓN DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL N° 111/93 PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Art. 2. Formulación.

En la formulación de reglamentos y manuales se observarán dos etapas: Anteproyecto y proyecto.

Art.3º. Contenido.

a.-Los manuales que se formulen en la Policía Nacional deben guardar unidad y coherencia con los reglamentos pertinentes.

b.- Los reglamentos y manuales deben estar orientados a lograr una mejor realización de las actividades administrativas y operativas.

c.- Los asuntos que tratan de los reglamentos y manuales no deben apartarse de la doctrina institucional

## 4.6. NORMAS BÁSICAS DEL SAP.

### TÍTULO I

Art.1.- El Sistema de administración de Personal es el conjunto principios, procesos, procedimientos, métodos y técnicas que regulan la función pública, uniformando las políticas de gestión de los recursos humanos, procurando la eficiencia de los servidores públicos y contribuyendo al logro de los objetivos de las entidades del Estado.

Art.7º.- El Sistema de Administración de Personal comprende los siguientes subsistemas:

Programación de Puestos, el subsistema de Dotación de personal, subsistema de evaluación del desempeño, subsistema de Capacitación, subsistema de retribución, subsistema de movilidad funcionaria y subsistema de registro

Art. 18º.- El objetivo de la programación de puestos es lograr que las demandas de personal respondan a los objetivos institucionales emergentes de las necesidades de la sociedad.

Art. 21.- establece la identificación y la especificación de cada puesto de la estructura, en términos de:

- 1.- La denominación, la categoría y la ubicación del puesto, dentro de la estructura organizativa de la institución.
- 2.- La naturaleza, las normas a cumplir, las funciones del puesto y los resultados esperados, expresados en términos de calidad y cantidad.
- 3.- Las características personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.



---

#### **4.7. DECRETO SUPREMO REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA N° 23318-A.**

Art.13.- (Naturaleza de la responsabilidad administrativa) La responsabilidad emerge de la contravención del ordenamiento jurídico administrativo y de las normas que regulan la conducta del servidor público.

#### **4.8. LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL, (LOPN).**

Promulgada el 8 de abril de 1895, es la base jurídica específica de la institución del orden; que dispone la administración académica de los Institutos Educativos de la Policía Nacional a la Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza.

Art. 29°.- La Dirección Nacional de Instrucción y Enseñanza, planifica, organiza, dirige y controla la actividad educativa, teniendo bajo su dependencia las unidades académicas.

#### **4.9. DECRETO SUPREMO N° 26275, REGLAMENTO GENERAL DE POSTGRADO.**

Con el objetivo de preservar la calidad de la Educación de Postgrado, normar aspectos generales del funcionamiento de los programas o cursos de postgrado y fortalecer los programas o cursos post gradual.

Se define como estudios de Postgrado aquellos programas académicos de nivel superior: Especialización, Maestría, Doctorado y aquellos cursos que se ofrecen como actualización o

perfeccionamiento profesional, que tienen como antecedente la licenciatura.

El postgrado está conformado por:

- los programas que no otorgan grado: Diplomado, cursos de perfeccionamiento y actualización;
- y los programas académicos que otorgan grado académico: Especialidad, Maestría y Doctorado<sup>27</sup>; siendo el Ministerio de Educación el organismo responsable de la autorización de los cursos de postgrado

#### **4.10. RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 216603 DE 25 DE ENERO DE 1996, QUE APRUEBA EL SISTEMA EDUCATIVO POLICIAL SEP.**

Art.3º.- CONSTITUCIÓN. El SEP está constituido por la DNIE; y la Universidad Policial UNIPOL

Art.5º.- FINALIDAD. Lograr excelencia en la formación, capacitación y especialización de los recursos humanos de la Policía Nacional en los diferentes niveles académicos.

Art.7º.- NATURALEZA. El SEP es un órgano de la Policía Nacional, cuya naturaleza es normar y regular el ámbito educativo.

Art.10º.- OBJETIVO. Formar y capacitar profesionalmente al policía para que cumpla con su misión específica.

<sup>27</sup> Gaceta Oficial de Bolivia publicada 10 de agosto 2001 Año <sup>27</sup>XLI, La Paz - Bolivia.



#### 4.11. RESOLUCIÓN SUPREMA N° 22297 DE 18 DE FEBRE 2004, QUE AUTORIZA LA CREACIÓN DE LA UNIPOL.

La Universidad Policial, se constituye en una entidad de Educación Superior, legalmente establecida, cuya estructura está integrada por órganos de Dirección, Ejecución y Asesoría.<sup>28</sup>

Art. 4º.- El Rector de la UNIPOL es la Máxima autoridad que asume la representación oficial y legal de la Universidad en todo el territorio de la república.

Art.10º.- La UNIPOL tiene como misión fundamental, formar y preparar integralmente al personal policial para el cumplimiento de su misión, destinada a responder a las demandas y requerimientos del Estado y la sociedad, de acuerdo con las políticas educativas nacionales.

Art.13º La Los objetivos de la UNIPOL son<sup>29</sup>:

- 1.- Desarrollar actividades académicas integradas al Sistema Universitario nacional, en los niveles de Pre- grado y Postgrado, proporcionando a la Policía Nacional recursos humanos calificados.
- 2.- Ejecutar y orientar los planes de fortalecimiento de los valores humanos, la transmisión, análisis y actualización de conocimientos científicos y tecnológicos.

<sup>28</sup> "Estatuto Orgánico de la Universidad Policial, Título 1. PG. 1-5."

<sup>29</sup> "Estatuto Orgánico de la Universidad Policial, Título 1. PG. 1-5."

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

---

## V. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Según las Normas Básicas del SOA, Título II, “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL”; las entidades públicas en funcionamiento analizarán si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos, siendo el plan estratégico institucional y el Programa Anual de Operaciones el marco de referencia para el análisis organizacional<sup>30</sup>

### **5.1 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

El objetivo del Análisis Organizacional es el de identificar los problemas y/o deficiencias operativas y de apoyo que se presentan en la entidad, así como las causas que la provocan<sup>31</sup>.

Para identificar los principales problemas organizacionales de la ESP se realizó el Análisis Organizacional establecido en la Normas Básicas del SOA.

### **5.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

La metodología establecida en las Normas Básicas del SOA, está dividida en dos etapas fundamentales: El análisis retrospectivo y el análisis prospectivo.

---

<sup>30</sup> “Normas Básicas del SOA”, Título II, Art.12

<sup>31</sup> “Guía Para El Análisis Organizacional”, Ministerio de Hacienda – Unidad de Normas PG 19

### 5.3. ANÁLISIS RETROSPECTIVO.

Con el objetivo de determinar en que medida la estructura organizacional contribuyó al logro de los objetivos plasmados en el POA de la ESP, se analiza y evalúa fundamentalmente:

**La calidad de los servicios de la ESP:** Para dicho análisis se procederá a:

- Identificación y análisis de los servicios que presta la institución.
- Análisis de los niveles de satisfacción de demandas de los usuarios.

**Efectividad de los procesos:** Para este caso se evaluarán:

- Todos los procesos administrativos de la institución por áreas y niveles, determinando el cumplimiento de los objetivos de gestión y los resultados alcanzados.
- Se verificará si los procedimientos que lo componen no son repetitivos, de tal manera que el tiempo empleado en la ejecución en una tarea sea estrictamente necesario.

**Rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios:** Los ajustes necesarios en la institución se realizarán de manera sistemática considerando los diferentes procesos a partir de los primeros resultados que se consigan.

#### 5.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para identificar la situación actual de la ESP, se analizaron, en una primera etapa, la documentación existente acerca de la ESP y la información obtenida mediante entrevistas a las principales autoridades de la ESP.

La segunda etapa del análisis consiste en el relevamiento de la información anteriormente obtenida, mediante la aplicación de los cuestionarios.

### 5.3.1. 1. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN.

La documentación existente en la ESP, se constituye en una fuente importante de información para la identificación de la situación actual, con este fin se analizaron los siguientes documentos:

- Organigrama de la ESP.
- Estatuto Orgánico del Sistema Educativo Policial "SEP".
- Estatuto Orgánico de la UNIPOL
- Manual de Organización y Funciones de la ESP.
- Plan Operativo Anual.
- Planilla del Personal.
- Otra documentación.

Del análisis del Organigrama de la ESP, se puede definir que existe un organigrama que no refleja la estructura actual de la ESP.

El Estatuto orgánico de la UNIPOL y el Estatuto Orgánico del Sistema Educativo Policial SEP, aprobados mediante Resolución Suprema de la Presidencia de la República, definen la organización y la estructura administrativa de las Unidades académicas que componen la UNIPOL.

En lo referente al manual de organización y funciones de la Escuela Superior de Policías se puede observar que no está actualizado debido a que fue elaborado hace cinco años atrás y no fue modificado de acuerdo a los cambios existentes en la ESP, razón por la que en el Manual de

Organización y funciones se contemplan algunos cargos como el de Relacionador público que no existe en la actualidad.

En el análisis del Plan Operativo Anual de la ESP, se ha podido observar que existen requerimientos de materiales, activos fijos etc, que no han sido cubiertos en su totalidad.

Con el análisis de la Planilla del personal de la ESP se pudo comprobar la existencia de puestos no cubiertos y requeridos en el POA que provocan insuficiencia de personal y por lo tanto tareas no cubiertas.

Como consecuencia de las nuevas disposiciones tales como la creación de la Universidad Policial y el Estatuto Orgánico del SEP, la ESP se encuentra en una etapa de transición hasta el establecimiento y funcionamiento total de la UNIPOL.

### **5.3.2. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Para la obtención de información específica y verídica, además de confirmar la información obtenida anteriormente en el análisis de la documentación, se realizaron cuestionarios y guías de entrevistas que fueron aplicadas a todo el personal y a los estudiantes de la ESP.

### **5.3.3. ANÁLISIS DE DATOS.**

Las variables que se tomaron en cuenta para estructurar los cuestionarios aplicados a la ESP son:

- Servicio
- Procesos y
- Organización



De los cuestionarios realizados a los estudiantes y al personal de la ESP se pudo obtener los siguientes resultados:

### CUESTIONARIO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN:

#### *1.- La ESP cuenta con un organigrama; Usted lo Conoce?*

Pregunta cerrada con el objetivo de identificar el grado de conocimiento del organigrama por el personal de la ESP.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Organización"

La ESP, cuenta con un organigrama que no responde a la realidad de la institución, y como consecuencia el 43% del personal no conoce el organigrama.

Esta situación se debe a que el organigrama no fue actualizado de acuerdo con los cambios y no ha sido difundido al personal de la ESP.

El organigrama de la ESP debe ser diseñado de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Estatuto Orgánico de la UNIPOL.

## 2.- Conoce el objetivo principal de la ESP?

Pregunta abierta para determinar el grado de conocimiento de los objetivos de la ESP por el personal.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Organización"

El objetivo de la ESP es conocido por la mayoría del personal que pudo definirlo con claridad.

Esto se debe a que los objetivos están definidos en el reglamento interno de la ESP, documento usado como consulta para el personal.

## 3.- Usted cree que la actual estructura orgánica de la ESP, ha permitido alcanzar los objetivos de La Escuela Superior de Policías?

Pregunta cerrada para identificar la opinión acerca de la estructura orgánica de la ESP y el cumplimiento de los objetivos.



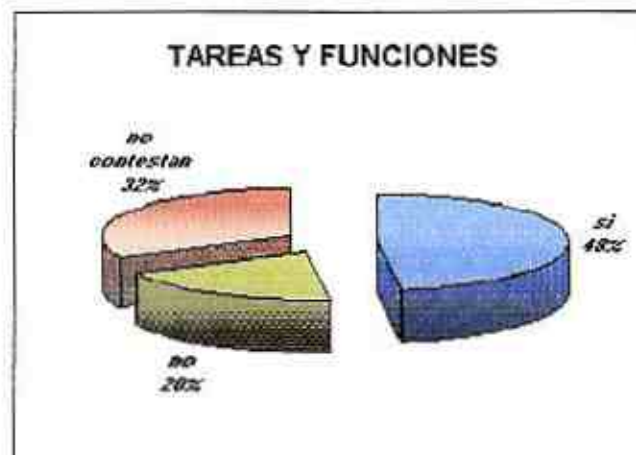
Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Organización".

El 40% del personal considera que los objetivos de la ESP no se cumplen, debido a que la estructura orgánica no es conocida y no está estructurada en función a sus objetivos.

La estructura organizacional debe estar diseñada en función al Plan estratégico de la Institución y el POA.

*4.- Usted cree, que otros cargos realizan tareas o funciones que no le competen?*

Pregunta cerrada para identificar si existe duplicidad de funciones, confusión de tareas y funciones no cubiertas.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Organización"

El 48% del personal entrevistado considera que en algunos puestos de trabajo se realizan las tareas y funciones que otros deberían hacerlas, por lo que es necesaria una redefinición de tareas y funciones de cada puesto de la ESP.

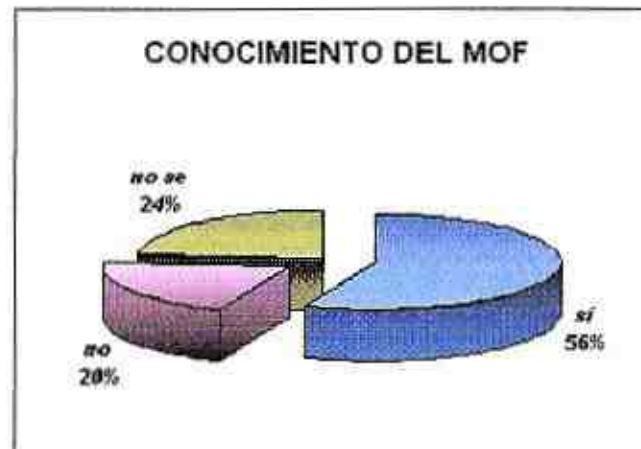
Esta situación posiblemente se debe a que el personal no conoce con exactitud las tareas que se debe realizar en cada puesto de trabajo ocasionando confusión de tareas y una dualidad de funciones.

*5.- Existe un documento donde sus funciones estén claramente definidas?*

Pregunta cerrada, con el objetivo de identificar el conocimiento del MOF por el personal de la ESP.

Según el Manual de Normas para Elaborar Reglamentos y Manuales en la Policía Nacional"; Cáp. III. Los Manuales de Organización y Funciones deberán ser formulados obligatoriamente por cada uno de los organismos de la Policía Nacional, siendo estos revisados periódicamente para

actualizarlos o reemplazarlos conforme a los cambios que afectan la estructura.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Organización"

El Manual de Organización y Funciones de la ESP es conocido por el 56% del personal, pero este Manual no está actualizado de acuerdo con los cambios en la estructura además que no están bien definidas las tareas y funciones del personal ocasionando:

Confusión en tareas y funciones en el personal, desconocimiento de los objetivos de los puestos, uso de otros documentos como referencia del manual entre otros.

El personal directivo de la ESP considera que este manual está obsoleto, razón por la cual no es difundido al personal nuevo.

## CUESTIONARIO: ANÁLISIS DE PROCESOS

El presente cuestionario se aplicó con el objetivo de identificar la eficacia de los procesos, asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y económicos, etc.

1.- *Usted cuenta con algún documento donde se definen los procesos de su departamento?*

Pregunta cerrada para identificar la determinación de los procesos de la ESP.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Procesos".

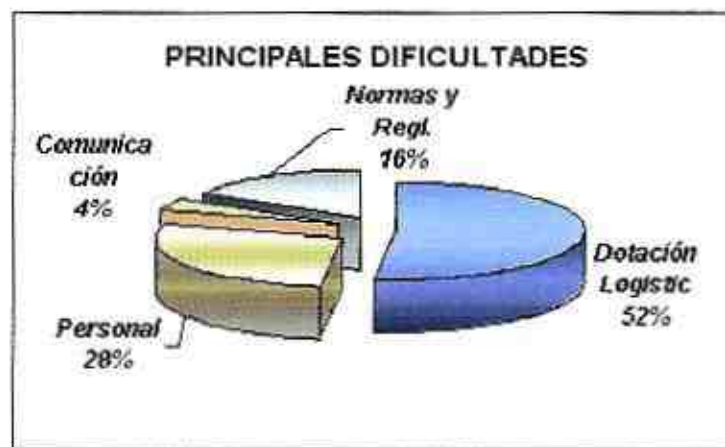
La ESP no cuenta con el Manual de Procesos establecido en la Normas Básicas del SOA.

El 20% del personal confunde este manual con otros documentos como el Reglamento de Disciplina y Sanciones, Reglamento de trabajos prácticos, Reglamento Interno y otros, que contienen algunos de los procedimientos generales de la Policía Nacional, que son aplicados y adecuados

de acuerdo a los requerimientos de la ESP, pero no existe ningún documento que resuma todos los procesos de la ESP y se describa al detalle como deben realizarse las principales tareas en la ESP.

*2. Cuáles son los problemas o dificultades, que le impiden dar mayor fluidez a los procedimientos de su departamento?*

Pregunta cerrada opcional para analizar: asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y económicos, etc.



Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario "Procesos"

La dotación logística, es decir materiales de escritorio, computadoras, equipamiento y otros son considerados como los principales problemas o dificultades para el desarrollo de las operaciones de cada departamento.

La falta de personal también es considerada como una causa importante para el retraso de los procesos.

La ESP, en su nueva condición y como parte de la UNIPOL, contará con recursos propios para cubrir sus necesidades.

## CUESTIONARIO ACERCA DEL SERVICIO

Con el objetivo de identificar la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los usuarios, se aplicaron cuestionarios a los estudiantes de la ESP, en todos los niveles y además a los antiguos egresados del instituto de Post grado Policial; cuyos resultados se resumen en los siguientes gráficos:

1.- Según su percepción las clases en la ESP son:

- *Dinámicas*
- *Tradicionales*
- *Actualizadas*
- *Desactualizadas*

Pregunta opcional para identificar el grado de satisfacción del servicio educativo de la ESP.



FUENTE: CUESTIONARIO "SERVICIO"



Los estudiantes de la ESP consideran que las clases son tradicionales y desactualizadas debido a que los programas no corresponden a un nivel de Post grado además que no son de interés actual.

## 2.- *Usted está conforme con el Sistema de calificación utilizado por la ESP?*

Pregunta cerrada con el fin de identificar la conformidad de los usuarios con el sistema de calificación utilizado en la ESP, además de obtener opiniones acerca de este sistema.



FUENTE: CUESTIONARIO  
"SERVICIO"

El 81% de los usuarios consideran que el sistema de calificación de la ESP no corresponde al nivel de Postgrado de la ESP, por lo que sugieren que el sistema de calificaciones debería ser similar a las universidades y a los institutos a nivel postgrado.

El sistema de calificaciones esta establecido en el Reglamento Interno de la ESP, reglamento que no esta actualizado.

3.- *Usted considera que la ESP debería ofrecer:*

- *Doctorados.*
- *Maestrías.*
- *Peritajes.*
- *Más especializaciones.*
- *Más Diplomados.*

Pregunta cerrada opcional para identificar las preferencias por nivel académico, además de las necesidades de los usuarios.



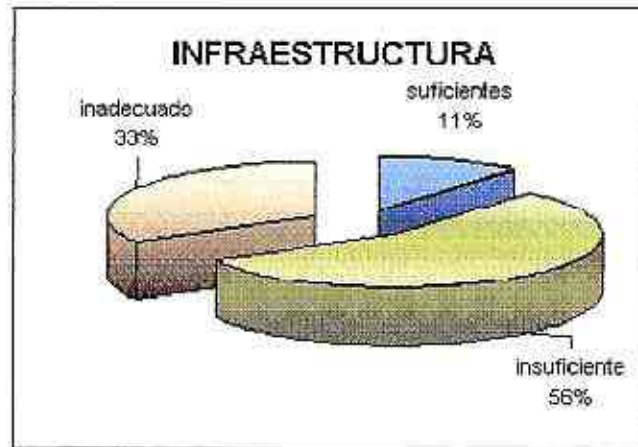
FUENTE: CUESTIONARIO "SERVICIO"

Los estudiantes de la ESP están conformes con los niveles que ofrece la ESP, pero se ve la necesidad de reestructurar las mallas curriculares, horas de estudio y la posibilidad de diversificar las especializaciones, maestrías y diplomados.

4.- *Usted considera que los ambientes de la ESP son:*

- *Suficientes*
- *Insuficientes.*
- *Inadecuados*

Pregunta opcional para identificar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la infraestructura de la ESP.



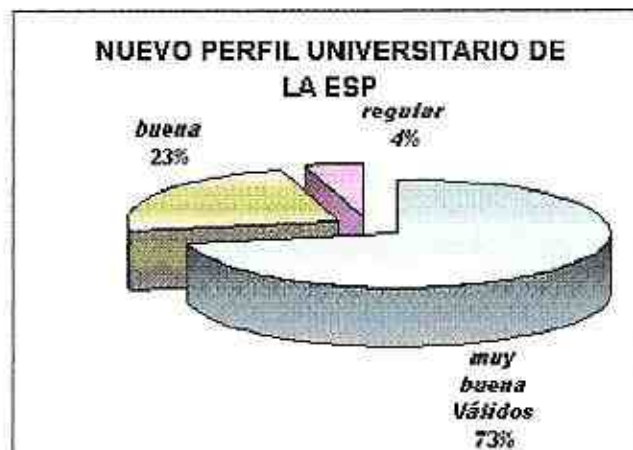
FUENTE: CUESTIONARIO "SERVICIO"

La ESP no cuenta con un inmueble apto para un instituto de Postgrado que va en crecimiento, puesto que cada año se incrementan los estudiantes, por lo que las aulas, baños, comedor, auditorio y otras dependencias no son suficientes para albergar a todos los estudiantes.

Es por estas razones que se ve la necesidad de adecuar las instalaciones del edificio de la ESP, para brindar un mejor servicio y lograr un ambiente propicio para el estudio.

*5.- Que opinión le merece la creación de la UNIPOL y el nuevo perfil universitario de la ESP?*

Pregunta cerrada para captar opiniones acerca de la UNIPOL, y la aceptación por los usuarios.



FUENTE: CUESTIONARIO "SERVICIO"

El 96% de los usuarios están de acuerdo y aprueban la creación de la UNIPOL y por lo tanto la formación y capacitación de los miembros de la Policía Nacional.

La reestructuración de la ESP busca la superación de los policías, para que la institución policial disponga de profesionales capacitados y competitivos

#### 5.3.4. ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL.

El organigrama es un instrumento gráfico de consulta que debe ser flexible a los cambios internos y del entorno de la institución además de mostrar las relaciones lineales y funcionales y canales de comunicación.

Mediante el análisis del manual de organización y funciones de la ESP se identificó que:

- La estructura establecida no está aprobada, debido a que no existe ninguna resolución del Comando General de la Policía Nacional.
- La estructura no está actualizada, de acuerdo con los cambios efectuados en la institución.

Mediante la observación directa de los espacios físicos de la ESP, la planilla de personal y las entrevistas a las principales autoridades, en comparación con la estructura determinada en el manual de organización y funciones, se identificó que existen departamentos establecidos que no están en funcionamiento y departamentos creados que no son mencionados en el manual de organización y funciones, estas observaciones se resumen a continuación:

- *Dirección de la ESP:*  
Conformada por el Director, Ayudante, Secretario General y Relacionador Público “RRPP”. El puesto de Relacionador Público no está cubierto.
- *Jefaturas de Estudios:*  
Jefatura de estudios de Maestría, Jefatura de Especialización, que fueron fusionados en un solo departamento creándose la Subdirección y Jefatura de Estudios.
- *Departamento auxiliar:*

---

Este departamento esta a cargo del Departamento Administrativo, compuesto por la biblioteca, ecónomo y personal de limpieza.

Las relaciones formales están definidas, debido a que la ESP como institución perteneciente a la Policía Nacional, está organizada verticalmente, donde la jerarquía y las líneas de autoridad están claramente definidas en el puesto y de acuerdo al grado policial.

El tramo de control en la ESP es reducido por lo que las autoridades de la ESP supervisan a un número pequeño de subordinados.

Mediante la aplicación del cuestionario N° 2 del "Análisis de la Organización" y mediante la observación del funcionamiento de la ESP, se identificó la estructura organizacional vigente que se grafica a continuación:

GRÁFICO N° 3

**ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESP.**

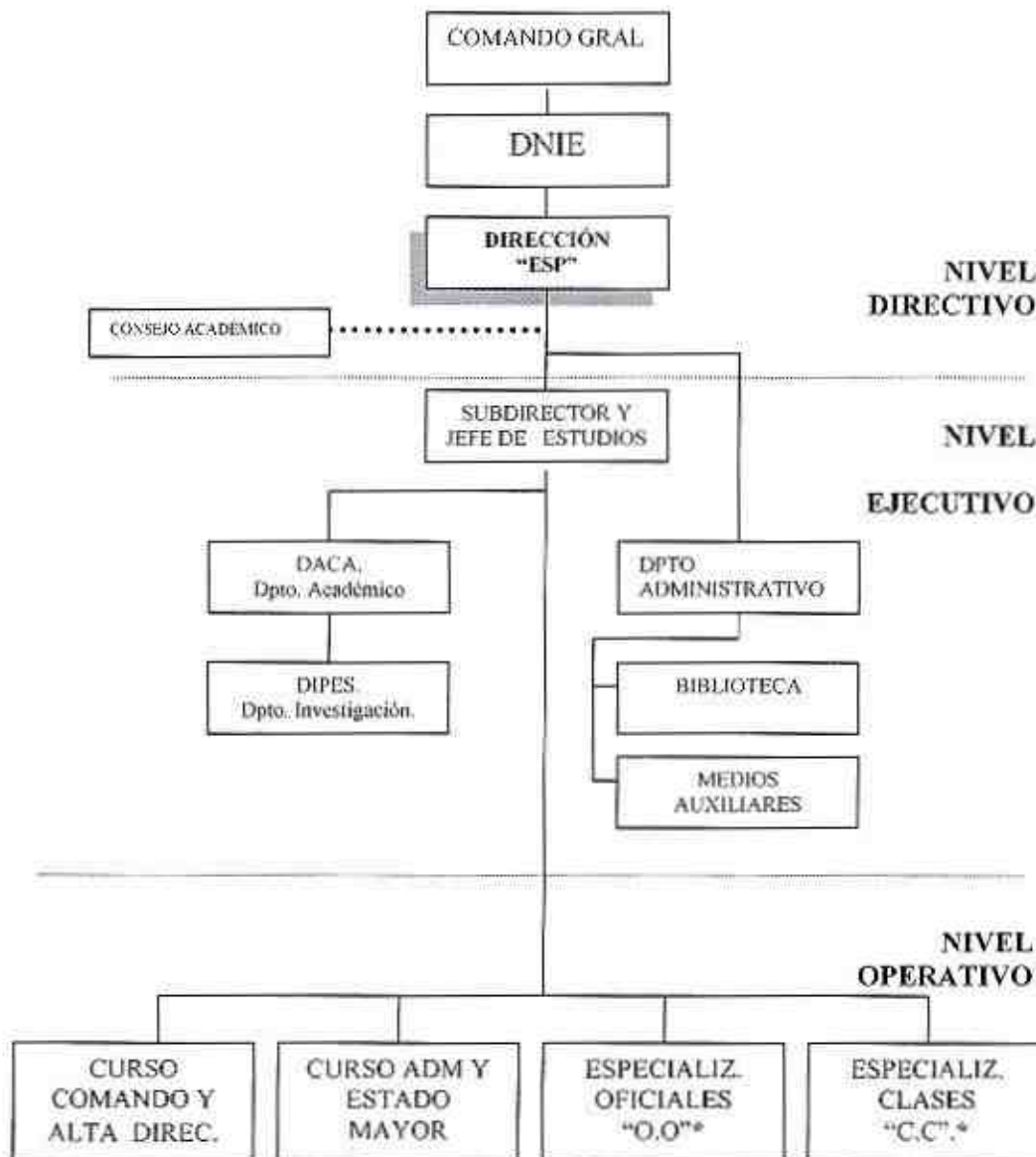
| DEPARTAMENTO                       | CARGOS   | OBSERVACIONES   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>DIRECCION</b>                   | Director de la ESP<br>Ayudante<br>Secretario General<br>Estafeta   | Departamento donde se toman las decisiones de la ESP, depende del Comando Gral. y DNIE. Supervisa a todas las dependencias de la ESP.                             |
| <b>SUBDIRECCIÓN</b>                | Subdirector y Jefe de Estudios.<br>Jefe del Departamento Académico DACA.<br>Jefe del Departamento DIPES.<br>Secretarias<br>Estafeta. | Departamento encargado de la parte académica de la ESP, se constituye en el nexo entre los estudiantes y el director de la ESP.                                   |
| <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b> | Jefe del Departamento Administrativo<br>Bibliotecario.<br>Ecónomo.<br>Personal de Apoyo.   | Se encarga de la parte administrativa de la ESP. Depende directamente de la Dirección de la ESP, pero coordina sus actividades con la Subdirección, DACA y DIPES. |

Con base a este análisis, los cuestionarios y la observación del funcionamiento de la ESP, se grafica a continuación la estructura organizacional encontrada:



GRÁFICO N° 4

**ORGANIGRAMA DE LA ESP  
VIGENTE AÑO 2003**



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la ESP.

\* OO, = Oficiales; CC, = Clases.



---

### 5.3.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS RETROSPECTIVO:

Con base en el análisis del organigrama anteriormente graficado, los resultados de los cuestionarios aplicados a la ESP y el manual de organización y funciones, se identifican las siguientes conclusiones:

- Existe una centralización excesiva generándose un cuello de botella demostrada en el organigrama.
- Existe duplicidad de atribuciones y funciones entre la Dirección y Subdirección.
- Existen funciones con sobrecarga de tareas y funciones en los departamentos de DACA y DIPES, a la creación de la Subdirección.
- No están claras las relaciones de dependencia entre los departamentos de DACA y DIPES, generando una confusión de tareas y funciones tanto para los usuarios como para el personal de la ESP.
- No existe una buena inducción al personal de la ESP.
- Se ha identificado que existen procesos que no añaden valor agregado.

### 5.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO.

El análisis prospectivo permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional, en relación a los objetivos planteados en el Programa de Operación Anual de la próxima gestión y el presupuesto aprobado, para que con base a los resultados del análisis retrospectivo sugiera acciones sobre fusión de unidades, creación de nuevas unidades o cambios en la estructura.

---

Con base a las observaciones obtenidas del análisis organizacional se establece:

La necesidad de ajustar la Estructura Organizacional de la ESP, considerando que el Estatuto Orgánico de la UNIPOL establece la creación de las Jefaturas de estudio de cada nivel académico:

- Jefatura de Doctorado
- Jefatura de Maestrías.
- Jefatura de Peritajes
- Jefatura de Especialización
- Jefatura de Cursos a larga distancia.

El ajuste de la Estructura Organizacional de la ESP permitirá una mejor funcionalidad y la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

# PROPUESTA

---

## VI. PROPUESTA

### **PRESENTACIÓN.**

La presente propuesta está desarrollada fundamentalmente sobre la base del Análisis Organizacional realizado en la ESP, conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa “SOA”, Normas Básicas de Sistema de Administración de personal “SAP”, se ha procedido a la elaboración del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos de la ESP.

### **6.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

La presente propuesta fue elaborada con los siguientes objetivos:

#### **6.1.1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar los instrumentos administrativos para la ESP:

- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Procesos.
- Manual de Puestos

#### **6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Justificar la Estructura Organizacional de acuerdo con las necesidades de la ESP.
- Elaborar un esquema y el contenido de los Manuales para la ESP.

## **6.2. MARCO INSTITUCIONAL:**

La propuesta fue elaborada para la ESP, instituto de Postgrado de la Policía Nacional, y como parte de la Universidad Policial “UNIPOL”, se resumen los aspectos generales tales como la misión y los objetivos de esta Institución de Postgrado.

### **6.2.1. MISIÓN DE LA ESP.**

La Escuela Superior de Policías ESP., es el centro de más alto nivel de educación superior y de post-grado de la Policía Nacional, cuya misión es crear, aplicar y transmitir conocimientos para capacitar, especializar y perfeccionar a los señores Jefes, Oficiales y Clases de la Institución.

### **6.2.2. OBJETIVO GENERAL DE LA ESP.**

Capacitar profesionalmente al Policia para que cumpla su misión específica de defender a la sociedad, conservar el orden público, garantizar el cumplimiento de las leyes, proteger y garantizar los derechos humanos, la observancia de la Constitución Política del Estado, de la Ley Orgánica de la Policía Nacional y los reglamentos institucionales.

### **6.2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Desarrollar programas universitarios para la formación profesional en postgrado, otorgando títulos como certificados y Diplomas de Diplomado, Especialización, Pericia, Maestría y Doctorado.

- 
- Desarrollar programas de investigación e interacción social en todos los niveles académicos de postgrado.
  - Formar integralmente al funcionario de Policía mediante planes y programas de estudio que contengan materias técnicas policiales, técnicas científicas, socio jurídicas y humanísticas para satisfacer las demandas y requerimientos sociales.
  - Incentivar una actitud analítica y crítica innovadora, en función del desarrollo nacional institucional.

### 6.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El Diseño Organizacional es el proceso mediante el cual se ajustará la Estructura Organizacional de la ESP, con base a los resultados del Análisis Organizacional aplicado a la ESP.

Las etapas que se contemplarán en este proceso son:

#### 6.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS.

Se considera como usuario a toda persona, unidad, sistema o entidad que utiliza los servicios y los procedimientos que se desarrollan en el Área Organizacional.

Los usuarios principales serán definidos por la población de estudiantes identificados como:

- **Estudiantes Policías** : son aquellos estudiantes, miembros de la Policía Nacional, que han sido

---

admitidos a los cursos de Postgrado en los grados policiales de:

- ◆ **Jefes:** Coronel, Tte. Coronel, Mayor
  - ◆ **Oficiales:** Capitán, Teniente, Sub Teniente.
  - ◆ **Clases:** Suboficiales, Sargentos y Cabos.
- **Estudiantes civiles:** Son aquellos profesionales que voluntariamente y cumpliendo requisitos académicos establecidos, se matriculan y concurren a los programas de Postgrado que ofrece la Universidad Policial "UNIPOL".

### 6.3.2. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.

La Escuela Superior de Policías "ESP" ofrecerá cursos y programas de postgrado a nivel de: **Diplomado, Especialización, Pericia, Maestría y Doctorado**, para proporcionar a la Policía Nacional recursos humanos capacitados.

### 6.3.3. DISEÑO DE PROCESOS.

Se identifica los procesos principales de la ESP, con el fin de rediseñarlos buscando simplificar y optimizar las operaciones. Estos procesos serán formalizados en el Manual de Procesos de la ESP.

#### **PROCESO 1: ENSEÑANZA- APRENDIZAJE.**

Consiste en la capacitación, perfeccionamiento y formación de los estudiantes de la ESP.

---

Este Proceso contiene los Procedimientos de:

1. Inscripción de estudiantes.
2. Elaboración y aprobación del calendario Académico.
3. Control y supervisión de exámenes
4. Control de Asistencia Estudiantes.
5. Control de asistencia Docentes.
6. Seguimiento Curricular.
7. Elaboración de Certificados de Egreso
8. Evaluación a Docentes.
9. Préstamo de material bibliográfico.

#### **PROCESO 2: ELABORACIÓN DEL POA.**

Consiste en la Elaboración del Plan Operativo Anual “POA” establecido en el Sistema De Programación De Operaciones “SPO”.

Este Proceso contiene los Procedimientos de:

10. Elaboración del POA.
11. Seguimiento y Evaluación del POA.
12. Elaboración del presupuesto.
13. Control de la ejecución del presupuesto.

#### **PROCESO 3: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

Consiste en la programación de puestos en la ESP, contratación y asignación de funciones del personal necesario, establecidos en el Sistema De Administración De Personal “SAP”

Este Proceso contiene los Procedimientos de:

14. Elaboración de la Planilla de Sueldos.
15. Entrega de cheques.



---

16. Aprobación de Licencias o Vacaciones del personal.

#### **PROCESO 4: ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS.**

Consiste en el establecimiento de los procedimientos de recepción, uso y control de los activos fijos de la ESP.

Este Proceso contiene los Procedimientos de:

- 17. Recepción de Activos Fijos.
- 18. Entrega de Material de escritorio y limpieza
- 19. Inventario.

#### **PROCESO 5: APOYO.**

Consiste en el establecimiento de los procedimientos de actividades de apoyo que contribuyen al funcionamiento de la ESP.

Este Proceso contiene los Procedimientos de:

- 20. Recepción y registro de correspondencia
- 21. Elaboración y despacho de correspondencia.
- 22. Elaboración de resoluciones.

### **6.3.4. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES.**

Con el diseño de la nueva estructura de la ESP se identifican y conforman áreas y unidades organizacionales, se establecen los niveles jerárquicos de las unidades; se asigna autoridad y dependencia, se clasifican las unidades organizacionales y determina el alcance y control de la estructura organizacional.

## **A. DEPARTAMENTO.**

“Es un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un Gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.”<sup>32</sup>

En la ESP, se presenta la departamentalización por funciones, sus actividades están agrupadas por departamentos de acuerdo con las funciones características de la institución

## **B. ÁREA ORGANIZACIONAL.**

Las unidades han sido agrupadas entre si en áreas organizacionales de acuerdo a la especialización de operaciones y actividades que se realizan, a la vez estas forman parte de la estructura organizacional de la ESP.

### **6.3.5. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La adecuación de la Estructura Organizacional en la ESP obedece a los resultados del análisis organizacional, las disposiciones que rigen la organización y el funcionamiento de las instituciones del sector público y las disposiciones específicas de la Policía Nacional y su Sistema Educativo.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Koontz, Harold Wehrlich Heinz, “Administración”, Editorial Me Graw Hill, Edición, México 1990, Pág. 207

<sup>33</sup> Estatuto Orgánico del SEP, UNIPOL, y otras disposiciones.

---

A continuación se presentan las adecuaciones a la estructura organizacional vigente de la ESP:

- Aquellas instancias organizacionales que se encuentran sin funcionamiento denominadas como departamentos y en la práctica no lo son deben ser eliminadas de la estructura.
- Aquellas instancias que figuran en la estructura o están en funcionamiento, y no están establecidas en el Estatuto Orgánico de la UNIPOL, deben ser eliminadas del la estructura.
- Las Jefaturas de Estudio para los diferentes niveles académicos deben ser incluidos en la estructura.

El siguiente cuadro nos muestra la adecuación de la estructura Organizacional:

**GRÁFICO N° 5**

**ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESP.**

| DEPARTAMENTO                       | CARGOS  | PROPUESTA  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>DIRECCION</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de la ESP</li> <li>▪ Ayudante</li> <li>▪ Secretario General</li> <li>▪ Estafeta</li> <li>▪ Relacionador Público.</li> </ul>   | <p><b>EXISTE</b><br/><b>ELIMINADO</b><br/><b>EXISTE</b><br/><b>EXISTE</b><br/><b>ELIMINADO</b></p> |
| <b>SUBDIRECCIÓN</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subdirector y Jefe de Estudios.</li> <li>▪ Jefe del Departamento Académico DACA.</li> <li>▪ Jefe del Departamento DIPES.</li> <li>▪ Secretarias</li> <li>▪ Estafeta.</li> </ul>  | <p><b>ELIMINADO</b><br/><b>EXISTE</b><br/><b>ELIMINADO</b><br/><b>EXISTE</b><br/><b>EXISTE</b></p> |
| <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe del Departamento Administrativo</li> <li>▪ Bibliotecario.</li> <li>▪ Ecónomo.</li> <li>▪ Personal de Apoyo</li> </ul>   | <p><b>EXISTE</b><br/><b>EXISTE</b><br/><b>ELIMINADO</b><br/><b>EXISTE</b></p>                      |
| <b>JEFATURAS DE ESTUDIO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefatura del Curso Diplomado</li> <li>▪ Jefaturas del Curso de Especialización y Pericia</li> <li>▪ Jefatura del Curso de Maestría</li> <li>▪ Jefatura del Curso de doctorado</li> <li>▪ Jefatura del Curso a Distancia</li> </ul> | <p><b>CREADO</b><br/><b>CREADO</b><br/><b>CREADO</b><br/><b>CREADO</b><br/><b>CREADO</b></p>       |

FUENTE: Elaboración Propia.

---

### 6.3.6. CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERARQUICOS

#### A. Nivel Ejecutivo.

Nivel en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la Institución, constituye el nivel jerárquico más alto de la Institución.

Estará representado por la Dirección de la ESP, donde se toman decisiones para el funcionamiento de la institución.

#### B. Nivel Administrativo.

Nivel en el cual se aplican las políticas para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel ejecutivo. Este nivel presta soporte en recursos humanos, materiales y servicios generales a los otros niveles.

Estará representado por el departamento académico y departamento administrativo

#### C. Nivel operativo.

Nivel en el cual se ejecutan las operaciones para el mejor funcionamiento, además de ser responsables por los servicios que ofrece la ESP. Dentro de este nivel se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de la misión y los objetivos que la ESP.

Estará representado por las jefaturas de estudio de cada nivel académico:

Jefaturas de Diplomado, Especialización y Pericia, Doctorado y Maestría y Cursos a larga distancia.

---

### **6.3.7. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

Del análisis realizado en la estructura organizacional de la ESP, se ha podido establecer que el tipo de comunicación existente con las instancias superiores está caracterizado por la comunicación ascendente (informativa) y descendente (instructiva). Por tanto la comunicación es de carácter formal, recíproca y es utilizada permanentemente.

#### **A. COMUNICACIÓN DESCENDENTE:**

Este tipo de comunicación consiste en que la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

La comunicación en la ESP, será descendente, cuando las instrucciones, órdenes y la información se originen en el nivel Ejecutivo y lleguen hasta la última instancia organizacional inferior sin omitir niveles intermedios.

Los canales de comunicación indicarán el flujo normal que debe seguir la información.

#### **B. COMUNICACIÓN ASCENDENTE.**

La comunicación será ascendente, cuando la información verbal o escrita fluya de los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura organizacional, siguiendo el conducto regular.

Así también en la ESP la comunicación será ascendente, es decir que fluye hacia arriba, con el propósito de que los responsables de las instancias organizacionales conozcan el desempeño del trabajo realizado por el personal de niveles inferiores.

A continuación se presenta un cuadro, donde se muestra los canales y medios de comunicación de la ESP.

**GRÁFICO N° 6**

**ANÁLISIS DE INSTANCIAS DE COORDINACIÓN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

|                 | <b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>          | <b>MEDIOS</b>  | <b>FRECUENCIA</b>                       |
|-----------------|-------------------------------------|--|---|
| <b>FORMAL</b>   | ⇩ DESCENDENTE:                      | Instructivas.<br>Memorandums.<br>Circulares.<br>Notas. | Diaria<br>Semanal.<br>Mensual<br>Anual. |
|                 | ⇩ ASCENDENTE                        | Notas<br>Solicitudes.<br>Informes                      |   |
| <b>INFORMAL</b> | ⇩ DESCENDENTE<br>Y<br>⇩ ASCENDENTE. | <b>VERBAL</b>  | Diaria y por<br>solicitud.              |

FUENTE: Elaboración propia

**6.3.8. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.**

La Escuela Superior de Policías, tiene la siguiente estructura administrativa

**1. Nivel de Dirección**

1.1 Dirección de la Escuela Superior de Policías.



---

## 2. Nivel Administrativo

- 2.1 Secretaría
- 2.2 Departamento Académico
- 2.3 Departamento Administrativo

## 3. Nivel Operativo

- 3.1 Jefaturas de Estudios del curso de Diplomado.
  - 3.1.1 Cursos de Diplomado Administración y Estado Mayor.
  - 3.1.2 Otros Cursos.
  
- 3.2 Jefaturas de estudios de los Cursos de Especialización y Pericia.
  - 3.2.1 Cursos de Especialización en el área policial.
  - 3.2.2 Curso Antinarcóticos "Garras al Valor".
  - 3.2.3 Curso de Pericia en especialidades policiales.
  
- 3.3 Jefaturas de estudios del Curso de Maestría.
  - 3.3.1 Curso Comando y Alta Dirección.
  - 3.3.2 Otros Cursos.
  
- 3.4 Jefaturas de Estudios Curso de Doctorado.
  - 3.4.1 Curso Doctorado en Ciencias policiales.
  
- 3.5 Jefaturas de Estudio Curso a Distancia.



### 6.3.9. CODIFICACIÓN DE LAS UNIDADES Y CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La codificación de la Estructura Organizacional es un instrumento de análisis que permitirá visualizar la cantidad de unidades dentro de la estructura organizacional de la ESP.

GRÁFICO N° 7

#### CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

| CODIGO                               | NIVELES  |
|--------------------------------------|--|
| A-DIR                                | <p><b>Nivel Ejecutivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dirección</li> </ul>  |
| A-DIR<br>A-DIR<br>A-DIR              | <p><b>Nivel de Apoyo Administrativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Secretaría</li> <li>◆ Departamento Académico</li> <li>◆ Departamento Administrativo</li> </ul>  |
| A-JEF1<br>A-JEF2<br>A-JEF3<br>A-JEF4 | <p><b>Nivel Operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Jefatura de Estudios Curso Diplomado</li> <li>◆ Jefatura de Estudios Curso de Especialidad y Pericia</li> <li>◆ Jefatura del Curso de Maestría y Doctorado</li> <li>◆ Jefatura de Estudios Curso a larga Distancia</li> </ul> |

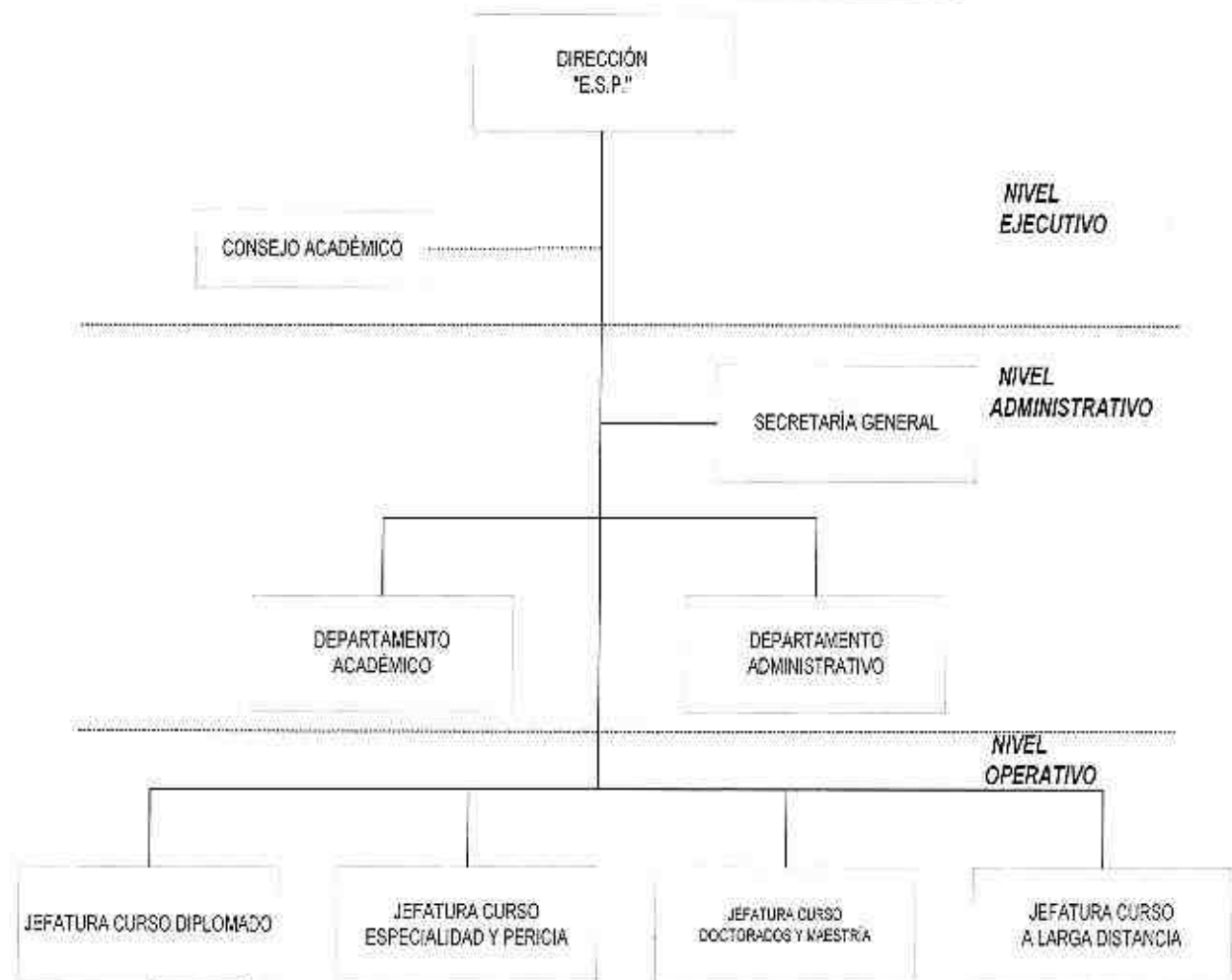
FUENTE: Elaboración Propia.

### 6.3.10. ORGANIGRAMA DE LA ESP.

El Diseño organizacional, establecido en el SOA, permite crear, fusionar, adecuar o reubicar áreas o unidades en una estructura organizacional, de manera que la estructura se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos.

A continuación se grafica el organigrama propuesto de la ESP:

#### ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESP.



# IMPLANTACIÓN

---

## **VII. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

La Implantación es el proceso mediante el cual se establece la nueva estructura organizacional de la ESP, en base a los resultados del diseño organizacional y en aplicación de las Normas Básicas del SOA.

### **7.1. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.**

Las estrategias de implantación definen el camino y el método para lograr el ajuste de la estructura organizacional de la ESP, de los servidores públicos y de la difusión y capacitación, mediante la combinación de varias alternativas.

Con este fin se presenta las siguientes estrategias de implantación para los instrumentos administrativos que se adecuen con las necesidades y características de la Escuela Superior de Policías "ESP".

### **7.2. PLAN DE IMPLANTACIÓN.**

Los Instrumentos Administrativos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos y Manual de Procesos de la ESP, se constituirán en instrumentos de información y orientación para los funcionarios administrativos de la ESP, por lo que su implantación, se debe llevar a cabo logrando un trabajo participativo de todos los involucrados, donde cada uno de los funcionarios se comprometa al desarrollo y aplicación de los manuales en el desempeño de sus labores.

---

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

### ***Aprobación de los Instrumentos Administrativos***

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

### ***Responsables de la Implantación***

El departamento responsable de la implantación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos será la Máxima autoridad de la ESP, es decir el Director de la ESP.

### ***Difusión de los Instrumentos Administrativos***

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

Todos los Departamentos de la Escuela Superior de Policías recibirán un ejemplar de los manuales administrativos.

### ***Orientación y Capacitación.***

Se deberán programar cursos de capacitación y orientación para todo el personal, preparar reuniones con todo el personal de la Escuela

---

Superior de Policías y el personal responsable del seguimiento y control para la exposición de los manuales.

***Implementación.***

Es la puesta en marcha de los instrumentos administrativos, su seguimiento y control, de acuerdo con la estrategia aprobada.

Emitiendo instructivas dirigidas al personal involucrado, dando a conocer la fecha que se iniciará el periodo de implementación y su aplicación obligatoria a partir de la misma, para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

***Seguimiento.***

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

La implantación de la estructura organizacional de la ESP y los instrumentos administrativos, de acuerdo a las disposiciones de la UNIPOL, serán en forma gradual.

## CONCLUSIONES.

Por el análisis precedente se establecen las siguientes conclusiones:

- El organigrama con el que contaba la ESP, al momento de ingresar a investigar los instrumentos con los que contaba dicha institución, no estaba aprobado mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional y las funciones que se cumplían no respondían a la estructura, tampoco estaba actualizado respecto a los cambios que se dieron en la institución.
- Con la creación de la Universidad Policial, se ve la necesidad de una reestructuración organizacional en la Escuela Superior de Policías, que responda a los requerimientos de la UNIPOL.
- Mediante un diagnostico preliminar se determino que el Manual de Organización y Funciones estaba desactualizado, además que no contaba con el Manual de Procesos ni con el de Puestos; lo que nos llevo a la elaboración de dichos instrumentos.
- Estos instrumentos administrativos han sido elaborados en función al "Análisis Organizacional" establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa "SOA".
- Estos instrumentos administrativos servirán como una fuente de consulta frecuente para el personal de la ESP con el objetivo de ayudar a realizar las tareas y funciones con mayor eficiencia, permitirá además trabajar con responsabilidad.

## RECOMENDACIONES.

- Revisión y actualización permanente de los instrumentos administrativos de la ESP, en base a los resultados del POA de cada gestión y en función a los objetivos para la siguiente gestión.
- Todo el personal de la ESP deberá estar involucrado con los cambios y sus consecuencias en el funcionamiento de la institución, participando activamente para el logro de los objetivos.
- El proceso de implantación deberá considerar las siguientes etapas:
  - ◆ Difusión de los manuales administrativos.
  - ◆ Orientación, capacitación de los funcionarios de la ESP.
  - ◆ Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia de implantación aprobada.
  - ◆ Seguimiento y control para realizar ajustes necesarios.
- Estos instrumentos serán viables si son aprobados y considerados como documentos normativos de la ESP, mientras no existan modificaciones en las leyes, decretos o disposiciones que obliguen a nuevos cambios en la estructura organizacional de la ESP.






- 
- Se recomienda aplicar los manuales elaborados en el presente trabajo dirigido, para que estos contribuyan a la mejora de la eficiencia y además se constituyan en una fuente de consulta para todo el personal, con el objetivo de evitar que el personal incurra en acciones u omisiones que puedan considerarse como indicios de responsabilidad por la función pública.

# MANUALES

# MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA E.S.P.



|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <br>POLICÍA NACIONAL<br>ESCUELA SUPERIOR<br>DE POLICÍAS | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |                                |
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>              | <b>PAGINA N°</b><br><br>1 de 4 |
|  | <b>NOMBRE DEL ÁREA: DIRECCIÓN DE LA ESP</b>            | <b>CÓDIGO:</b><br>A. DIR       |

### **I. DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

*DIRECTOR DE LA E.S.P.*


### **II. OBJETIVO:**

El Director es la máxima autoridad de la Escuela Superior de Policías, y es responsable ante el Rector y Vicerrector de la Universidad Policial “UNIPOL” del cumplimiento de los programas y planes de estudio.

Garantizar el cumplimiento de los programas y planes de estudio así como del buen funcionamiento académico administrativo en el área de Postgrado, gestionando cursos de interés en el mercado profesional de Post-grado como ser cursos de Doctorado, Maestría, Especialización Diplomado, capacitación; y de acuerdo a las normas vigentes de la UNIPOL y las regulaciones del Ministerio de Educación.

### **III. ORGANIGRAMA DE REFERENCIA:**



|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <br>POLICÍA NACIONAL<br>ESCUELA SUPERIOR<br>DE POLICÍAS | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |                                |
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>              | <b>PÁGINA N°</b><br><br>2 de 4 |
|  | <b>NOMBRE DEL ÁREA: DIRECCIÓN DE LA ESP</b>            | <b>CÓDIGO:</b><br>A. DIR       |

#### **IV. RELACIÓN JERÁRQUICA:**

**RESPONDE ANTE:** Director Nacional de Instrucción y Enseñanza. "DNIE"  
 Rector de la UNIPOL  
 Vicerrector de la UNIPOL

**RESPONDEN A ESTE CARGO:** Departamento Administrativo  
 Departamento Académico  
 Jefaturas de Estudios de la ESP.


#### **V. RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

**Internamente:** Coordina con: Rector y Vicerrector, Director Nacional de Instrucción y enseñanza  
 Directores de las unidades educativas de la UNIPOL: (ANAPOL, ESBAPOL y unidades a crearse.)

**Externamente:** Coordina con:  
 Rectores de Universidades.  
 Decanos de Facultades.  
 Directores de Institutos de Formación Profesional.  
 Directores de institutos de Postgrado.

#### **VI. FUNCIÓN PRINCIPAL:**

Dirigir las actividades Académicas de la ESP, relativas a la enseñanza, administración y disciplina, en observancia a manuales y demás disposiciones que regulan el funcionamiento de la ESP.

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <br>POLICÍA NACIONAL<br>ESCUELA SUPERIOR<br>DE POLICÍAS | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |                                |
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</b><br><b>FUNCIONES</b>    | <b>PAGINA N°</b><br><br>3 de 4 |
|  | <b>NOMBRE DEL ÁREA: DIRECCIÓN DE LA ESP</b>            |                                |

## **VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**


- a. Representar oficialmente a la ESP, ante Organismos Nacionales y Extranjeros similares en actos Públicos y privados.
- b. Dirigir las actividades Académicas de la ESP, en el nivel de Post-grado relativas a la enseñanza, administración y disciplina.
- c. Velar por el cumplimiento de las actividades pedagógicas y administrativas de la ESP, mediante la aplicación de los reglamentos y otros documentos vigentes.
- d. Elevar oportunamente el plan de Estudios al Vicerrectorado de la UNIPOL.
- e. Aprobar y elevar el presupuesto de la ESP a consideración de la superioridad, conforme a normas establecidas.
- f. Preparar los informes de cumplimiento del POA anual.
- g. Promover la firma de convenios interinstitucionales, con organismos tanto nacionales como internacionales con otros institutos de Postgrado de prestigio académico.
- h. Proponer al Vicerrectorado y Rectorado el nombramiento y relevo de catedráticos y personal administrativo.
- i. Calificar las fojas de concepto de catedrático, alumnos y personal superior administrativo de acuerdo a normas reglamentarias.
- j. Elevar al Vicerrectorado de la UNIPOL, la memoria anual de la ESP.

# MANUALES

# MANUAL DE PUESTOS DE LA E.S.P.





|  |  |   |
|--|--|---|
| <br>POLICÍA NACIONAL<br>ESCUELA SUPERIOR<br>DE POLICÍAS | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |   |
|  | <b>MANUAL DE PUESTOS</b>                               | <b>PÁGINA N°</b><br>1 de 5<br><b>CÓDIGO:</b><br>A.DIR |

**I. IDENTIFICACIÓN:**

**A. NOMBRE DE LA UNIDAD:** *DIRECCIÓN*

**B. NOMBRE DEL PUESTO:** *DIRECTOR DE LA ESP*

**RESPONDE ANTE:** Director Nacional de Instrucción y Enseñanza. "DNIE"  
 Rectorado UNIPOL  
 Vicerrectorado UNIPOL


**RESPONDEN A ESTE CARGO:** Departamento Académico  
 Departamento Administrativo  
 Jefaturas De Estudios.

**II. NATURALEZA DEL PUESTO:**

**A. OBJETIVO DEL PUESTO:**

El Director es la máxima autoridad de la Escuela Superior de Policías, y es responsable ante la universidad Policial del cumplimiento de los programas y planes de estudio.

Garantizar el buen funcionamiento académico administrativo en el área de Postgrado, de acuerdo a las normas vigentes de la UNIPOL y las regulaciones del Ministerio de Educación.


|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| <br>POLICÍA NACIONAL<br>ESCUELA SUPERIOR<br>DE POLICÍAS | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |                            |
|  | <b>MANUAL DE PUESTOS</b>                               | <b>PÁGINA N°</b><br>2 de 5 |
|  |  | <b>CÓDIGO:</b><br>A.DIR    |

### **B. FUNCIÓN PRINCIPAL:**


Dirigir las actividades de la ESP, relativas a la enseñanza, administración y disciplina, en observancia a manuales y demás disposiciones que regulan el funcionamiento del Instituto.

### **C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- a. Representar oficialmente a la ESP, ante Organismos Nacionales y Extranjeros similares en actos Públicos y privados.
- b. Dirigir las actividades de la ESP, relativas a la enseñanza, administración y disciplina.
- c. Planificar, proponer y programar cursos a nivel Postgrado.
- d. Recibir y evaluar los informes mensuales de las actividades académicas de la ESP.
- e. Vigilar las actividades pedagógico, administrativas de la ESP, mediante la aplicación de los reglamentos y otros documentos vigentes.
- f. Conocer, cumplir y hacer cumplir el Plan de Estudios, Reglamentos y otras disposiciones vigentes.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p>POLICÍA NACIONAL<br/>ESCUELA SUPERIOR<br/>DE POLICÍAS</p> | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |  |
|  | <b>MANUAL DE PUESTOS</b>                               | <b>PÁGINA N°</b><br>3 de 5<br><b>CÓDIGO:</b><br><b>A.DIR</b> |

- g. Elevar oportunamente el plan de Estudios al Vicerrectorado de la UNIPOL.
- h. Delegar responsabilidad a sus colaboradores.
- i. Aprobar y elevar el presupuesto de la ESP a consideración de la superioridad, conforme a normas establecidas y preparar los informes de cumplimiento.
- j. Promover la firma de convenios interinstitucionales, con organismos tanto nacionales como internacionales con otros institutos de Postgrado de prestigio académico.
- k. Proponer al Vicerrectorado y Rectorado la relación nominal de los alumnos sobresalientes para que sean acreedores a becas de Post-Grado.
- l. Elevar al Rectorado, la memoria anual del Instituto.

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
|  <p>POLICÍA NACIONAL<br/>ESCUELA SUPERIOR<br/>DE POLICÍAS</p> | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b> |                            |
|  | <b>MANUAL DE PUESTOS</b>                               | <b>PÁGINA N°</b><br>4 de 5 |
|  |  | <b>CÓDIGO:</b><br>A.DIR    |

### III. REQUISITOS DEL PUESTO:

#### FORMACIÓN


Coronel **Imprescindible**

#### EXPERIENCIA

2 años en funciones similares **Recomendable**

#### OTROS

Título en provisión Nacional a nivel  
Licenciatura en el área educativa o afín **Imprescindible**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <br><b>POLICÍA NACIONAL</b><br><b>ESCUELA SUPERIOR</b><br><b>DE POLICÍAS</b> | <b>ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS</b><br><b>“E.S.P.”</b>       |  |
|   | <b>MANUAL DE PUESTOS</b>                                     |  |
|   | <b>PÁGINA N°</b><br>5 de 5<br><b>CÓDIGO:</b><br><b>A.DIR</b> |  |

| <b>APTITUDES INTELECTUALES</b> | <b>Muy Importante</b> | <b>Importante</b> | <b>No Importante</b> |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| a) Iniciativa                  | *                     |                   |                      |
| b) Creatividad                 | *                     |                   |                      |
| c) Toma de decisiones          | *                     |                   |                      |
| d) Lectura Prolongada          |                       | *                 |                      |
| e) Uso de Técnicas Matemáticas |                       | *                 |                      |
| f) Verbales                    | *                     |                   |                      |
| g) Análisis                    | *                     |                   |                      |
| h) Síntesis                    | *                     |                   |                      |
| i) Memoria                     |                       | *                 |                      |
| j) Concentración               | *                     |                   |                      |
| k) Comunicación                | *                     |                   |                      |
| l) Trabajo en equipo           |                       | *                 |                      |
| m) Manejo de Personal          | *                     |                   |                      |
| n) Liderazgo                   | *                     |                   |                      |
| o) Atención al Público         |                       | *                 |                      |





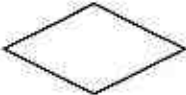


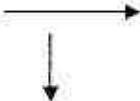
| <b>APTITUDES FÍSICAS</b>                        | <b>Muy Importante</b> | <b>Importante</b> | <b>No Importante</b> |
|---|-----------------------|-------------------|----------------------|
| a) Agudeza visual                               | *                     |                   |                      |
| b) Agudeza Auditiva                             | *                     |                   |                      |
| c) Habilidad Manual                             |                       | *                 |                      |
| d) Capacidad táctil                             |                       | *                 |                      |
| e) Fuerza muscular                              |                       | *                 |                      |
| f) Destreza corporal                            |                       | *                 |                      |
| g) Capacidad de transportar pesos considerable. |                       | *                 |                      |

# MANUAL DE PROCESOS DE LA E.S.P.





**SIMBOLOGÍA**

| SIMBOLO   | SIGNIFICADO   |
|---|---|
|    | <p><b>Inicio o término:</b> Indica el principio o el fin del flujo; puede ser acción o lugar; además, se usa para identificar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>                                 |
|    | <p><b>Proceso u Operación:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o procedimiento y también representa la ejecución de operaciones u actividades dentro del proceso, método o procedimiento.</p> |
|    | <p><b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.</p>   |
|  | <p><b>Multidocumento:</b> Representa un documento con todos sus ejemplares (original y copia), identificando el destino de los mismos.</p>  |
|  | <p><b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>  |
|  | <p><b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>   |
|  | <p><b>Conector de fuera de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>   |
|  | <p><b>Conectores:</b> Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando del orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>   |

ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS  
"ESP."  
MANUAL DE PROCESOS



| SIMBOLO   | SIGNIFICADO   |
|---|---|
|  | <b>Demora:</b> El proceso se detiene momentáneamente en espera de un suceso, la acción siguiente no puede continuar mientras no se produzca el suceso esperado. |
|  | <b>Archivo:</b> Almacenamiento de documentación que transporta la información.  |
|  | <b>Base de Datos:</b> Conjunto de campos y registros<br>Almacenamiento computarizado de los datos.  |

**FUENTE:** *GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS,  
MINISTERIO DE HACIENDA UNIDAD DE NORMAS.*





**INVENTARIO DE PROCESOS**

| <b>PROCESO</b>  | <b>PROCEDIMIENTOS</b>   |
|---|---|
| <p><b>ENSEÑANZA – APRENDIZAJE</b><br/><b>Capacitación y perfeccionamiento.</b><br/>(SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "SOA")</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación Académica.</li> <li>2. Inscripción de estudiantes.</li> <li>3. Elaboración y aprobación del calendario Académico.</li> <li>4. Designación de Docentes.</li> <li>5. Control y supervisión de exámenes</li> <li>6. Control de Asistencia Estudiantes.</li> <li>7. Control de asistencia Docentes.</li> <li>8. Seguimiento Académico.</li> <li>9. Elaboración de Certificados de Egreso</li> <li>10. Evaluación a Docentes.</li> <li>11. Elaboración de: Directivas, Memorandums, Convocatorias, Instructivas y Registros.</li> <li>12. Préstamo de material bibliográfico.</li> </ol> |
| <p><b>ELABORACIÓN DEL POA</b><br/>(SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES "SPO"<br/>SISTEMA DE PRESUPUESTO)</p>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Elaboración del POA.</li> <li>14. Seguimiento y Evaluación del POA.</li> <li>15. Elaboración del presupuesto.</li> <li>16. Control de la ejecución del presupuesto.</li> </ol>   |
| <p><b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.</b><br/>(SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL "SAP")</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Elaboración de la Planilla de Sueldos.</li> <li>18. Entrega de cheques.</li> <li>19. Aprobación de Licencias o Vacaciones del personal.</li> <li>20. Designación Personal Administrativo.</li> <li>21. Movimiento de Personal.</li> <li>22. Incentivos al Personal.</li> <li>23. Evaluación del Desempeño profesional</li> </ol>   |

ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS  
"ESP."  
MANUAL DE PROCESOS



| PROCESO   | PROCEDIMIENTOS   |
|---|--|
| <b>ADMINISTRACIÓN DE<br/>ACTIVOS.</b><br>(SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES<br>Y SERVICIOS "SABSA") | 24. Recepción de Activos Fijos.<br>25. Entrega de Suministros,<br>Material de escritorio y limpieza<br>26. Compra de materiales y/o<br>contratación de servicios para<br>valores menores a Bs. 500.<br>27. Licitaciones Públicas para<br>valores mayores a Bs. 501.<br>28. Inventario. |
| <b>APOYO</b>  | 29. Recepción y registro de<br>correspondencia.<br>30. Elaboración y despacho de<br>correspondencia.   |

**FUENTE:** *Elaboración propia con base en la Ley N° 1178 y sus correspondientes Normas Básicas.*

**ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS**  
**“ESP.”**  
**MANUAL DE PROCESOS**



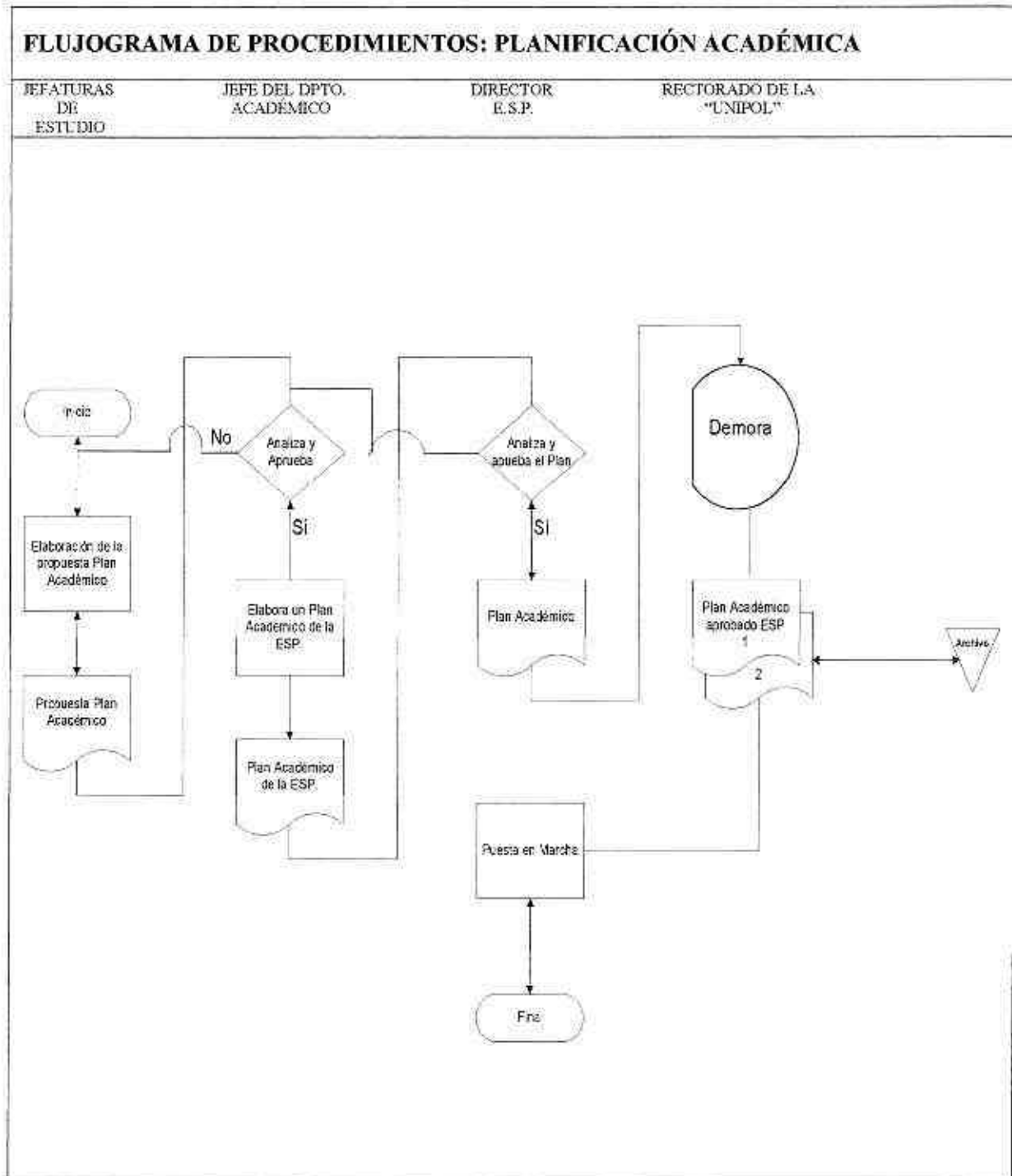
|  |   |
|--|---|
| <b>CÓDIGO:</b><br>A-DIR.   | <b>PROCEDIMIENTO:</b><br><b>PLANIFICACIÓN ACADÉMICA</b> |
| <b>OBJETIVO:</b><br>Planear las actividades académicas para la siguiente gestión de la ESP.  |   |
| <b>ALCANCE:</b><br>El procedimiento se inicia con la elaboración del plan académico y cronogramas de actividades, estableciendo cursos, programas, seminarios y congresos programados para la siguiente gestión. Concluye con la revisión y aprobación del Plan Académico. |   |
| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:</b><br>1.- Programación de los cursos, programas, seminarios, congresos y todas las actividades académicas, estableciendo fechas tentativas.<br>2.- Elaboración del Plan Académico.<br>3.- Revisión y Aprobación.<br>4.- Puesta en marcha.    |   |
| <b>NORMAS DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto orgánico del SEP</li> <li>• Estatuto Orgánico de la UNIPOL.</li> <li>• Reglamento Interno de la ESP.</li> <li>• Plan de Carrera.</li> </ul>  |   |
| <b>INSUMOS:</b><br>Plan académico de la gestión anterior.<br>Informes académicos.<br>Listas de los programas de los cursos a llevarse a cabo.  |   |
| <b>DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de la ESP.</li> <li>• Departamento académico “DACA”.</li> <li>• Jefaturas de estudio.</li> </ul>  |   |
| <b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b><br>Dirección de la ESP  |   |
| <b>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del Plan académico de la ESP</li> </ul>   |   |
| <b>TIEMPO DE EJECUCIÓN:</b> 5 – 7 días   |   |
| <b>SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:</b><br>Plan académico de la ESP para la siguiente gestión.   |   |
| <b>DATOS REFERENCIALES:</b>  |   |
| <b>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN:</b> La Paz, octubre 2004  |   |
| <b>Fecha de aprobación:</b>  | <b>Número de versión o revisión:</b> 1                  |

**ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS  
"ESP."  
MANUAL DE PROCESOS**



| <b>PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ACADÉMICA</b> |                                 |  |                                  |
|---|---------------------------------|--|----------------------------------|
| <b>N° PASO</b>                                | <b>RESPONSABLE</b>              | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>CUANDO</b>                    |
| 1.-   | Jefes de Estudio                | Elaboran la propuesta tentativa del plan académico de su respectiva jefatura conteniendo la programación de ;<br>Seminarios, cursos, congresos y programas estableciendo las fechas tentativas de cada uno de ellos, la duración y los contenidos. | Fin de gestión según cronograma. |
| 2.-   | Jefe del Departamento Académico | Analiza los planes académicos de las jefaturas de estudio y mediante consenso se elabora un Plan Académico de la ESP.  |                                  |
| 3.-   | Director de la ESP.             | Analiza y Aprueba el Plan Académico de la ESP.<br>Remite al Rectorado de la "UNIPOL".<br><br>Puesta en marcha del Plan Académico   | Inicio de gestión.               |
| 4.-   | Fin del Proceso                 |  |                                  |

**ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍAS  
"ESP."  
MANUAL DE PROCESOS**



# ANEXOS

**ANEXO 1.**

**CUESTIONARIO N° 1 PRELIMINAR**

1. La Escuela Superior de Policías "ESP" tiene elaborado su propio reglamento específico para el funcionamiento del SOA.

Si

No

2. La Institución cuenta con un manual de organización y funciones.

Si

No

3. Esta aprobado el manual de organización y funciones.

Si

No

4. Este se hace efectivo en todo su alcance.

Si

No

5. En que instancias fue aprobado.

Institucionalmente

Resolución del Comando

6. En que fecha fue aprobado.

.....

.....



7. El manual mencionado anteriormente es actualizado, de acuerdo a los requerimientos de la institución.

Si

No

8. La Institución cuenta con un manual de procesos.

Si

No

9. Esta aprobado el manual de procesos.

Si

No

10. Este se hace efectivo en todo su alcance.

Si

No

11. En que instancias fue aprobado.

Institucionalmente

Resolución del Comando

12. En que fecha fue aprobado

.....  
.....

13. El manual mencionado anteriormente es actualizado, de acuerdo a los requerimientos de la institución.

Si

No

14. La Institución cuenta con un manual de puestos.





Si

No

15. Esta aprobado el manual de puestos.

Si

No

16. Este se hace efectivo en todo su alcance.

Si

No

17. En que instancias fue aprobado

Institucionalmente

Resolución del Comando

18. En que fecha fue aprobado

.....  
.....

19. El manual mencionado anteriormente es actualizado, de acuerdo a los requerimientos de la institución.

Si

No

20. Cual es el N° de personal activo, disponible dentro de la organización.

.....  
.....

21. La infraestructura con la que cuentan actualmente, es suficiente para el tamaño de la institución.

Si

No

**ANEXO 2.**

**CUESTIONARIO N° 2: ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN:**

***1.- La ESP cuenta con un organigrama, y Usted lo conoce?***

Pregunta cerrada con el objetivo de identificar el grado de conocimiento del organigrama por el personal de la ESP.

***2.- Conoce el objetivo principal de la ESP?***

Pregunta abierta para determinar el grado de conocimiento de los objetivos de la ESP por el personal.

***3.- Usted cree que la actual estructura orgánica de la ESP, ha permitido alcanzar los objetivos de su departamento?***

Pregunta cerrada para identificar la opinión acerca de la estructura orgánica de la ESP y el cumplimiento de los objetivos.

***4.- Usted cree, que otros cargos realizan tareas o funciones que no le competen?***

Pregunta cerrada para identificar si existe duplicidad de funciones, confusión, o tareas y funciones no cubiertas

***5.- Existe un documento donde sus funciones estén claramente definidas?***

Pregunta cerrada, con el objetivo de identificar el conocimiento del MOF por el personal de la ESP.

---

**ANEXO 3.**

**CUESTIONARIO N° 3: ANÁLISIS DE PROCESOS**

El presente cuestionario se aplico con el objetivo de identificar la eficacia de los procesos, asignación y utilización de los recursos humanos , materiales y económicos, etc.

*1.- Usted cuenta con algún documento donde se definen los procedimientos de su departamento?*

Pregunta cerrada para identificar la determinación de los procesos de la ESP.

*2.- Cuáles son los problemas o dificultades, que le impiden dar mayor fluidez a los procedimientos de su departamento?*

Pregunta cerrada opcional para analizar: asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y económicos, etc.

## **ANEXO N° 4**

### **CUESTIONARIO N° 4 : ACERCA DEL SERVICIO DE LA ESP.**

Con el objetivo de identificar la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los usuarios, se aplicaron cuestionarios a los estudiantes de la ESP, en todos los niveles y además a los antiguos egresados del instituto de Post grado Policial.

#### ***1.- Según su percepción las clases en la ESP son:***

- *Dinámicas*
- *Tradicionales*
- *Actualizadas*
- *Desactualizadas*

Pregunta opcional para identificar el grado de satisfacción del servicio educativo de la ESP

#### ***2.- Usted está conforme con el Sistema de calificación utilizado por la ESP?***

Pregunta cerrada con el fin de identificar la conformidad de los usuarios con el sistema de calificación utilizado en la ESP, además de obtener opiniones acerca de este sistema.

#### ***3.- Usted considera que la ESP debería ofrecer:***

- *Doctorados.*
- *Maestrías.*
- *Peritajes.*
- *Más especializaciones.*
- *Más Diplomados.*

Pregunta cerrada opcional para identificar las preferencias por nivel académico, además de las necesidades de los usuarios.

#### ***4.- Usted considera que los ambientes de la ESP son:***

- *Suficientes.*



- *Insuficientes.*
- *Inadecuados*

Pregunta opcional para identificar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la infraestructura de la ESP.

***5.- Que opinión le merece la creación de la UNIPOL y el nuevo perfil universitario de la ESP?***

Pregunta cerrada para capturar opiniones acerca de la UNIPOL, y la aceptación por los usuarios.

---

## BIBLIOGRAFÍA

### **"INTRODUCCION A LA TEORÍA"**

CHIAVENATO, Idalberto, Editorial McGraw Hill, México

### **"ADMINISTRACIÓN"**

STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel;  
Prentice-Hall, México, Sexta Edición

### **"ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"**

FRANKLIN, Benjamin Enrique; Editorial McGraw Hill, México,  
1998.

### **"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"**

HERNANDEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos; Editorial  
McGraw Hill, Colombia, 1997.

### **"ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL"**

WILBURG Jiménez Castro, Fondo de Cultura económica, México  
1987

### **"ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL "**

KOONTZ, Harold, Editorial Mac Graw Hill, México, 2001

### **"GESTIÓN PÚBLICA "**

RUBIN DE CELIS Franklin Sandi, Talleres de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Financieras, Bolivia

### **"ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA "**

QUIROGA Leoz Gustavo, 1996

### **"MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE"**

ARANDIA SARAVIA Lexin, UMSA 1993. Bolivia.

## DISPOSICIONES LEGALES:

- LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO
- LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL  
"LEY SAFCO Nº 1178"
- LAS NORMAS BÁSICAS DEL "SOA"
- REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SOA DEL COMANDO  
GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL
- RESOLUCIÓN DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICÍA  
NACIONAL Nº111/93 PARA LA ELABORACIÓN DE  
MANUALES
- NORMAS BÁSICAS DEL SAP
- DECRETO SUPREMO REGLAMENTO DE LA  
RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA Nº 23318-  
A
- LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL "LOPN"
- DECRETO SUPREMO Nº 26275, REGLAMENTO GENERAL  
DE POSTGRADO.
- RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 216603. SEP
- RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 22297 QUE AUTORIZA LA
- CREACIÓN DE LA UNIPOL